



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

TRABALHADORES DE *CALL CENTERS*:

Trabalho precário e resistências na Paraíba

ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES

JOÃO PESSOA-PB
2018

ANA CARMEN NAVARRO DE MORAES

TRABALHADORES DE *CALL CENTERS*:

Trabalho precário e resistências na Paraíba

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do Título de Doutora em Sociologia. Linha de Pesquisa: Trabalho, Políticas Sociais e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Vêras de Oliveira

JOÃO PESSOA-PB
2018

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M827t Moraes, Ana Carmen Navarro de.

Trabalhadores de call centers : trabalho precário e resistências na Paraíba / Ana Carmen Navarro de Moraes.

- João Pessoa, 2018.

335 f. : il.

Orientação: Roberto Véras de Oliveira Véras de Oliveira.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCHLA.

1. Call centers. 2. Reconfiguração espacial de investimentos. 3. Ação sindical. 4. Formas de resistências. 5. Paraíba. I. Véras de Oliveira, Roberto Véras de Oliveira. II. Título.

UFPB/BC

FOLHA DE APROVAÇÃO

A tese intitulada *Trabalhadores de Call Centers: Trabalho precário e resistências na Paraíba*, de autoria de Ana Carmen Navarro de Moraes, sob orientação do Prof. Dr. Roberto Vêras de Oliveira, apresentada em sessão pública ao Programa Pós-Graduação em Sociologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Doutora em Sociologia, foi aprovada em 14/05/2018, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:



Prof. Dr. Roberto Vêras de Oliveira
Doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo
Orientador (PPGS/UFPB)



Prof. Dr. Rogério de Souza Medeiros
Doutorado em Sociologia pela Boston University
Examinador Interno 01 (PPGS-UFPB)



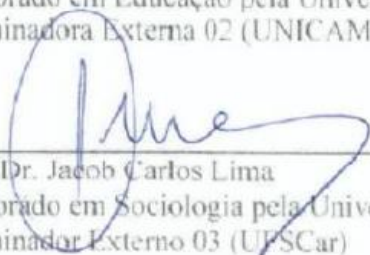
Prof. Dra. Tereza Correia da Nóbrega Queiroz
Doutorado em Sociologia pela Universidade Federal de Pernambuco
Examinador Interno 02 (PPGS-UFPB)



Prof. Dr. Maurício Rombaldi
Doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo
Examinador Externo 01 (UFPB)



Prof. Dra. Selma Borghi Venco
Doutorado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas
Examinadora Externa 02 (UNICAMP)



Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
Doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo
Examinador Externo 03 (UFSCar)

*Às duas mulheres referências da minha vida:
minha mãe Ignez e minha avó Carmen (in memoriam)*

*Às trabalhadoras e trabalhadores de call center deste país, sobretudo os
da região Nordeste, que resistem, silenciosa e/ou abertamente, a
condições precárias de trabalho, que os submetem a situações indignas e
predatórias, com efeitos perversos em termos de saúde físico-psíquica e
de capacidade de organização e luta coletiva*

AGRADECIMENTOS

Quando da proximidade do término da escrita desta tese, mais particularmente na ocasião em que me deparei diante do desafio de redigir, enfim, as conclusões do estudo, vi-me em mais um daqueles momentos frequentes de angústia, acrescido do cansaço relativamente comum – imagino eu – em retas finais de empreitadas desta natureza. Após alguns dias de tentativas mal sucedidas de “destravar”, algo inusitado me ocorreu: uma melodia familiar – mas não de imediato identificada – infiltrou-se, repetida e insistentemente, em meu ser/estar. Algo em mim se aquietou e, algumas horas depois, as palavras fizeram um pouso sutil no trecho melódico, fazendo-me reconhecer os versos finais de uma canção de Gonzaguinha que há muito não escutava: “♪ De volta ao começo... Ao fundo do fim... ♪”. Nesta experiência, encontrei bem mais do que um fio condutor para alinhar as páginas finais do texto: vi-me, mais uma vez, diante dos contrastes do possível, exigindo-me renúncias e (re)construção de sentidos para seguir. Assim, referencio, inicialmente, à Vida que, em “sua arte do encontro”, me possibilitou, também ao longo deste percurso de doutoramento, tantos encontros e desencontros, confrontos e reencontros tão ricos em aprendizado e superação.

Desde o decidir “retomar os estudos”, após quase cinco anos afastada da vida acadêmica, encontrei um ambiente caloroso e acolhedor no CEGeT-PB (Centro de Estudos de Geografia do Trabalho – Seção Paraíba), coordenado pela professora María Franco, por quem tenho profunda admiração e em nome de quem agradeço a todo o grupo pelo espaço de discussão teoricamente densa e politicamente engajada. Foi neste ambiente que se aguçou meu interesse pela dimensão espacial das experiências sociais. Nasceu, então, um projeto de tese voltado à análise das reconfigurações territoriais do setor de *call center*. Imprevistos de ordem pessoal e institucional inviabilizaram este caminhar.

No entanto, recebi de alguém muito especial – Edvaldo, meu companheiro há 21 anos – a sugestão de adaptar o foco e submeter o projeto ao Programa de Pós-Graduação de Sociologia. Hesitei por estar às vésperas do processo seletivo e em meio a problemas de saúde na família, mas era o meu sociólogo favorito afirmando que, se eu quisesse, seria capaz de encarar o desafio de me aproximar de sua companheira de profissão: a Sociologia! Meu amor, obrigada pela grandeza e generosidade deste seu gesto, por ter estado ao meu lado em tantos momentos cruciais de minha vida e, nesta reta final de tese, assumir praticamente todas as minhas tarefas cotidianas e obrigações familiares para que eu pudesse me dedicar exclusivamente à reescrita do texto. Minha alma sentiu-se muito reconfortada com o mimo, quase diário, do alfajor de doce de leite!

Passar pela Sociologia deixando-a passar por mim tem sido uma experiência inquietante, desde o “desespero” inicial diante do que seria o tal do “olhar sociológico” às desconstruções de crenças e aberturas de brechas internas para um repensar o mundo e a mim mesma. Sou imensamente grata ao meu orientador, Prof. Roberto Vêras, pela forma sempre respeitosa e paciente com que acolheu as inseguranças de uma economista sem experiência em pesquisa qualitativa, sempre me desafiando a enfrentar minhas dificuldades e limites e estimulando o meu crescimento intelectual. Agradeço também a todos os professores e colegas do Laept (Laboratório de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Trabalho) – em especial a Carla, Bruno, Eugênio e Janice – com os quais pude não apenas discutir minha pesquisa, como também conhecer uma gama mais diversificada de referenciais teórico-metodológicos, além de participar de seminários e eventos do grupo. Um agradecimento especial ao prof. Maurício Rombaldi, pela disponibilidade de diálogo, pelas indicações bibliográficas, por me acolher como ouvinte em suas disciplinas e pelas contribuições sugeridas no exame de qualificação. Este foi outro momento muito rico do percurso, do qual saí bastante satisfeita com a qualidade e rigor da leitura de meu trabalho feita, também, pela Profa. Selma Venco e pelo Prof. Rogério Medeiros. A ambos agradeço as valiosas contribuições, os materiais enviados e todas as ponderações que, em conjunto, foram essenciais à conclusão do trabalho de campo. Expresso também a minha gratidão ao prof. Jacob Lima, a quem muito admiro, e a profa. Tereza, por aceitarem participar da banca examinadora deste trabalho, enriquecendo o debate.

Sinto enorme prazer de dizer também o meu muito obrigada a todos os meus professores da pós-graduação e aos meus colegas de turma, que muito me ajudaram no lidar com tanto conteúdo novo (para mim) em tão pouco tempo. Às minhas queridas amigas Valéria, Hélida e Carol, a minha gratidão por tudo que compartilhamos juntas e pela amizade que construímos desde então! Aos meus amigos pessoais que são professores, em especial a Bernadete, Diogo e Felliipe, agradeço o repasse de contatos de alunos trabalhadores nos *call centers* instalados na Paraíba.

À minha família, referência maior, agradeço a torcida de cada um e também aos conflitos cotidianos oriundos do meu interagir com a Sociologia, que, sem dúvida, enriqueceram também minhas vivências familiares, permitindo reencontros afetivos! À minha mãe Ignez, grande referência de força, luta e de capacidade de amor e doação, agradeço o privilégio de ser sua filha e registro que seu trabalho de revisão e seu acolhimento carinhoso foram fundamentais quando parecia me faltar forças para continuar o árduo trabalho de

reescrita da tese. Sou muito grata também à minha mãe Clara, por todo o amparo, amor e carinho dedicados a mim, inclusive em situações tão adversas, e por sempre “brigar” comigo quando percebia que eu estava ultrapassando os limites de minha saúde tão duramente reconquistada. Ao meu querido irmão Paulo, meu incentivador maior, aquele que sempre me diz, quando coloco alguma dificuldade pra fazer algo: “Por que não dá?!”. Com ele tenho aprendido a me permitir novas experiências e a me priorizar mais. Estivemos juntos em momentos de dor e também nos de alegria, sem falar no prazer de nossas viagens em família! À minha cunhada Erika, obrigada pelo carinho/apoio em minhas ousadias (inclusive a de assumir meu “gris”) e por ser uma mãe tão especial para o nosso já não mais tão pequeno Vinícius, razão de muita alegria para toda a nossa família! Amo ser a Titcha do Vivico! Ao meu pai, João Leonardo, agradeço todo o chão firme que me deu para que eu pudesse literalmente renascer, por todo o amor dedicado a mim e por me mostrar que lutar pela Vida sempre vale a pena e que somos capazes de sair mais fortes de períodos de crise! Registro, também, o meu agradecimento aos meus tios e primos queridos. Um obrigada especial à minha tia Heloísa, referência de aconchego e que ainda se refere a mim como a “lindinha da titia”! Sou grata também a minha sogra Wanda e à Maria do Céu, pela convivência diária e por aguentarem todas os meus chilikues, sobretudo nesta reta final. Céu, nossas conversas e trocas de experiências foram/são de grande importância para mim. Tenho aprendido muito com você e desejo que siga em frente em seu crescimento pessoal! Conte comigo!

Não poderia deixar de mencionar o meu respeito por todos os profissionais que, em diferentes momentos, cuidaram e cuidam da minha saúde. Em especial, agradeço a Dr. Manoel Jaime, referência de ser humano, e a Sandra Trombetta, minha analista, que tem me acompanhado há anos em tantas travessias áridas sem as quais não teria conseguido acessar minha capacidade de expansão. A minha coluna também gostaria de dizer obrigada à Camila Gualberto, minha competente professora de Pilates, e aos meus colegas de turma Jô e Eduardo, que aguentaram toda a minha ansiedade ali extravasada.

A todos os meus colegas da AphetoPB (Associação Paraibana de Transplantados e Familiares), sou grata pela torcida e pela compreensão, quando precisei me afastar da diretoria de nossa entidade, em função das demandas da tese. Estamos juntos em nossas lutas em prol da doação de órgãos, do fornecimento regular de nossos medicamentos e do amplo acesso a um serviço de transplante de qualidade. Destaco, aqui, a minha querida amiga e companheira de luta, Danielle Paiva! Foi uma honra ter sido sua vice-presidenta! Obrigada por tudo que compartilhamos juntas e também pelos momentos prazerosos das nossas “conversas com sorvete”, quase sempre com a participação especial da sua brilhante Thamiris!

Ainda no campo das amizades, agradeço ao professores Waldir Quadros, Alexandre Gori e Vinícius Garcia, não apenas pela enorme contribuição em minha formação acadêmica original e atuação decisiva para que eu retomasse um mestrado interrompido, mas pelos exemplos de pessoas, dentro e fora de sala de aula, e pela grandeza da amizade que construímos. Muito bom contar com a torcida de vocês! Meu grande agradecimento, também, às minhas queridas amigas desde a graduação: Carol, Dani e Elisa, pelas minhas melhores lembranças de nossa vivência universitária, desde a criação da “seita hobsbawmboniana” até a instituição de nosso “Grande Encontro” que se mantém até hoje!

Sou extremamente grata a todos os meus colegas de trabalho, principalmente aqueles com os quais formamos o nosso bloco carnavalesco “PLANEJA, mas não sai...da Folia”. Aos “Planejas”, Águida, Ana Paula, Araci, Avani, Carlos, Carol, Ewerton, Dani, Diogo, Gis, João, Luiz, Milton, Paulo, Priscila, Queren e Ramailda, digo apenas que a amizade de vocês é preciosa, especialmente nestes tempos tão difíceis e sombrios. Um obrigada especial para Ana Paula, Diogo e João, que de pronto toparam dividir entre si as minhas atribuições para que eu pudesse solicitar o meu afastamento da Coordenação de Planejamento da PROPLAN/UFPB. Agradeço ao programa de incentivo à qualificação da UFPB que me concedeu o afastamento de 3 anos, prorrogado por mais 6 meses – fundamental para que eu pudesse desenvolver a pesquisa a contento; e às minhas chefias imediatas, Prof. Múcio Sobreira e Prof. Gustavo Tavares, que autorizaram, respectivamente, o meu pedido de afastamento e o de prorrogação.

Por fim, externo o meu mais profundo agradecimento aos sujeitos desta pesquisa: os membros da diretoria do Sinttel-PB, que me receberam de forma muito carinhosa, permitindo o meu acompanhamento da rotina e das atividades sindicais; e a todos os meus entrevistados e entrevistadas (sindicalistas e teleoperadores/as), pela confiança e pelo tempo dedicado a conversar comigo sobre suas vidas e rotinas de trabalho, muitas vezes durante seus raros momentos de folga. A eles também dediquei este trabalho!

“De forma alguma eu quero trabalhar com isso. É um lugar que você não tem paz, que seu trabalho não é reconhecido. Uma escravidão camuflada. Tenho amigas que trabalham em call center somente porque não têm outra opção. Eu ainda prefiro procurar outro tipo de trabalho a perder minha paz” (Ex-teleoperadora desempregada há mais de 1 ano, Jornal da Paraíba, 12/07/2015).

“E ainda tem gente que diz que não há irregularidade! O pior cego é aquele que não quer ver! O tanto de doenças ocupacionais desencadeadas ali não é brincadeira. Fora os assédios que são praticados lá. Tem que perder o medo e DENUNCIAR SIM!!!” (Teleoperador, grupo de rede social de empresa de call center, Campina Grande, 15/04/2018).

“[...] nenhum trabalhador conhecido pelos historiadores permitiu jamais que a mais-valia lhe fosse arrancada do couro sem encontrar uma maneira de reagir (há muitas maneiras de "fazer cera"); e paradoxalmente, por sua reação, as tendências foram desviadas e as "formas de desenvolvimento" se processaram de maneiras inesperadas” (THOMPSON, 1978, p. 171).

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto as formas de resistências desenvolvidas por trabalhadores de *call centers* na Paraíba (desde as suas manifestações individuais até as ações sindicais), diante do processo de reconfiguração espacial das centrais de teleatividades em curso no país, em que atuam estratégias empresariais em convergência com ações estatais de atração de investimentos. De natureza prioritariamente qualitativa, os dados apresentados advêm de entrevistas semiestruturadas com teleoperadores de empresas instaladas na Paraíba e lideranças sindicais locais (diretores e delegados de base) e de observação direta do cotidiano e de atividades sindicais. Não obstante a conformação de contextos adversos a resistências, que tendem a ter expressões individuais e de alcance/efetividade reduzidos, observamos elementos que se contrapõem ao discurso oficial de maior comprometimento dos trabalhadores nordestinos, tais como a disseminação crescente de práticas de desrespeito às regras, burlas às normas de controle do trabalho e ações de confrontação direta dentro e fora dos locais de trabalho, além da realização de protestos/paralisações, panfletagens e atividades específicas do setor de *call center*, promovidas pelo sindicalismo de telecomunicações. Os nexos entre as resistências cotidianas dos trabalhadores e as reconfigurações da ação sindical no setor, ainda que permeados por conflitos, especialmente os de cunho geracional, apontam para um processo de (re)construção das representações dos trabalhadores de telecomunicações no contexto paraibano, o que parece estar contribuindo, junto com as inovações tecnológicas promovidas pelas empresas de *call center*, para um arrefecimento da expansão das vagas de operador de telemarketing na Paraíba, não obstante a permanência dos incentivos territoriais do poder público local.

Palavras-chave: 1. *Call centers*. 2. Reconfiguração espacial de investimentos. 3. Ação sindical. 4. Formas de resistências. 5. Paraíba.

ABSTRACT

This research has as object the forms of resistance developed by call center workers in Paraíba (from their individual manifestations to union actions), in the face of the process of spatial reconfiguration of the teleactivity centers underway in the country, in which business strategies operate in convergence with state actions in order to attract investments. Of qualitative nature, the data presented come from semi-structured interviews with telemarketers from companies located in Paraíba and local union leaders (directors and basic delegates) and from direct observation of daily life and union activities. Despite the conformation of adverse contexts to resistance, which tend to have individual expressions and reduced reach / effectiveness, we observe elements that are in opposition to the official discourse of greater commitment of Northeastern workers, such as the increasing dissemination of practices of disrespect to rules, breach of labor control standards and direct confrontational actions inside and outside the workplace, as well as the holding of protests / stoppages and specific activities of the call center sector, promoted by telecommunication syndicalism. The links between the daily resistance of workers and the reconfigurations of union action in the sector, although permeated by conflicts, especially those of generational nature, point to a process of (re) construction of representations of telecommunications workers in the context of Paraíba state, which seems to be contributing, along with the technological innovations promoted by the call center companies, to a cooling off of the expansion of the telemarketing operator's vacancies in Paraíba, despite the permanence of the territorial incentives of the local public power.

Keywords: 1. Call centers. 2. Spatial reconfiguration of investments. 3. Trade union action. 4. Forms of resistance. 5. Paraíba.

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objet la résistance des travailleurs des centres d'appels dans l'état de Paraíba (de ses manifestations individuelles à l'action syndicale), avant le processus de reconfiguration spatiale des centres d'appel en cours dans le pays, au sein desquels des stratégies commerciales d'entreprise opèrent en convergence avec les actions de l'Etat pour attirer les investissements. De nature prioritairement qualitative, les données présentées proviennent d'entretiens semi-structurés avec les télévendeurs d'entreprises installées à Paraíba et avec les dirigeants syndicaux locaux (directeurs et délégués de base) et des observations directes du quotidien et de l'activité syndicale. En dépit des formes de résistance qui, dans des contextes défavorables, ont tendance à privilégier des expressions individuelles dont la gamme / efficacité est réduite, nous observons des éléments qui contredisent le discours officiel sur la plus grande implication des travailleurs du Nord-Est, tels que la diffusion croissante des règles pratiques de manque de respect, les escroqueries aux normes de contrôle du travail et la confrontation directe dans des actions à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail, sans compter les protestations / grèves, brochures et activités spécifiques de l'industrie des centres d'appels, promues par les syndicats de télécommunications. Les liens entre la résistance quotidienne des travailleurs et les reconfigurations d'action industrielle dans le secteur, bien marqués par des conflits, en particulier la nature générationnelle, manifestent un processus de (re) construction de représentations collective des travailleurs des télécommunications dans le contexte de l'Etat de Paraíba, qui semble contribuer, ainsi que des innovations technologiques promues par les entreprises de centres d'appels, au ralentissement de l'expansion du travail de télévendeur à Paraíba, malgré la persistance des incitations territoriales du gouvernement local.

Mots-clés: 1. Centres d'appels. 2. Reconfiguration spatiale des investissements. 3. Action syndicale. 4. Formes de résistances. 5. Paraíba.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráficos:

Gráfico 1. Evolução da participação regional nos vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos no Brasil (2007-2016).....	80
Gráfico 2. Distribuição estadual dos vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos no Nordeste (2007-2016).....	82
Gráfico 3. Taxas de rotatividade global dos vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos , por região (2012-2016).....	83
Gráfico 4. Número de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos por faixa de tempo de emprego (em meses) - Brasil, Nordeste e Paraíba (2016).....	85
Gráfico 5. Percentuais de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos, por faixas mais expressivas de rendimento médio - Brasil, Nordeste e Paraíba (2016).....	88
Gráfico 6. Número de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos - Paraíba (2007-2016).....	89
Gráfico 7. Número total de operadores de telemarketing das 05 maiores empresas de <i>call center</i> no Brasil (2001-2017)	90
Gráfico 8. Faturamento anual da AeC (R\$ milhões).....	103
Gráfico 9. Faturamento anual da Contax (R\$ milhões)	118

Quadros:

Quadro 1. Segmentos do Setor de Telecomunicações	11
Quadro 2. Cronograma das ações empreendidas em 1998 com vistas à quebra do monopólio do sistema Telebrás	43
Quadro 3. As três fases da evolução dos <i>call centers</i>	68
Quadro 4. Localização/regiões atendidas pelas Centrais de Operações do Grupo Stefanini .	107
Quadro 5. Formas de resistência cotidiana de trabalhadores de <i>call center</i> na Paraíba.....	206
Quadro 6. Principais atividades relacionadas ao trabalho em <i>call center</i> com participação e/ou promoção do Sinttel-PB (2015-2017)	251

Figura:

Figura 1. Mapa com a distribuição espacial das unidades da AeC pelo Brasil.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos (2007-2016)	80
Tabela 2. Evolução dos vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos - Nordeste (2007-2016).....	81
Tabela 3. Taxas globais de rotatividade - operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos - Nordeste (2012-2016).....	84
Tabela 4. Vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados, por faixa etária- Brasil, Nordeste e Paraíba (2016)	86
Tabela 5. Vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados, por escolaridade- Brasil, Nordeste e Paraíba (2016).....	87
Tabela 6. Síntese de percentuais de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos, quanto a gênero, faixa etária, escolaridade e faixa de rendimento -Brasil, Nordeste e Paraíba (2016)	88

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
 1 LUTAS DE CLASSES NAS TELECOMUNICAÇÕES.....	21
1.1 Problemática da dimensão tecnológica e o caráter estratégico das telecomunicações no desenvolvimento capitalista	21
1.2 Os processos de reestruturação das telecomunicações e o lugar das centrais de teleatividades	32
1.3 Surgimento/consolidação dos <i>call centers</i> no Brasil: o lugar dos teleoperadores	38
1.4 Formas de ação coletiva: o lugar do sindicalismo de telecomunicações	52
 2 RECONFIGURAÇÃO ESPACIAL DA INDÚSTRIA DE CALL CENTER NO BRASIL: A INSTALAÇÃO DE CENTRAIS DE TELEATIVIDADES NA PARAÍBA	64
2.1 Os processos de realocação espacial no capitalismo contemporâneo e seus desdobramentos na indústria do <i>call center</i>	65
2.2 A região Nordeste como nova fronteira de expansão do setor de <i>call center</i> no Brasil? ..	73
2.3 A chegada de empresas de <i>call center</i> à Paraíba	89
AeC	91
Orbitall	104
Contax	112
2.4 Sindicalismo de telecomunicações diante da chegada das empresas de <i>call center</i> : a (re)ação do Sinttel-PB	121
 3. TRABALHADORES DE CALL CENTER NA PARAÍBA E SUAS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIAS COTIDIANAS	136
3.1 A conformação de teleoperadores: o ingresso nas empresas e sua inserção na organização dos processos de trabalho	137
3.1.1 A chegada de trabalhadores às unidades de <i>call center</i> da Paraíba: motivações/expectativas, seleção/treinamento e impressões iniciais	138
3.1.2 Organização do trabalho em <i>call center</i> e seus mecanismos de controle	147
3.2 A resistência como categoria analítica para análise da dinâmica interna às centrais de teleatividades	163
3.3 Resistências cotidianas praticadas por trabalhadores de <i>call center</i>	181
3.3.1 Desenvolvimento de estratégias empresariais de assimilação e de percepções críticas de trabalhadores de <i>call center</i>	182
3.3.2 Ações individuais e coletivas de <i>resistências cotidianas</i>	205

4. AÇÃO SINDICAL COMO RESISTÊNCIAS COLETIVAS EM (RE) CONSTRUÇÃO: RECONFIGURAÇÃO DAS LUTAS DE CLASSES NAS TELECOMUNICAÇÕES?	235
4.1 O sindicato sob o olhar da base de trabalhadores de <i>call center</i>	237
4.2 Atuação do SINTTEL-PB no período 2012-2017	248
4.3 Impressões de sindicalistas e a dinâmica de conflitos geracionais	259
4.3.1 O ingresso de delegados sindicais da base de <i>call center</i>	263
4.3.2 A rotina de trabalho da representação sindical	270
4.3.3 A participação dos delegados nas atividades sindicais	277
4.3.4 Principais pontos de divergências entre dirigentes e delegados sindicais	281
4.4 Convergências possíveis e perspectivas futuras dos dirigentes e delegados sindicais	294
CONCLUSÕES	303
REFERÊNCIAS	316
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	326
APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS TELEOPERADORES E EX-TELEOPERADORES	332

INTRODUÇÃO

Há cerca de cinco anos, deparei-me com dificuldades para resolver, por telefone, um problema doméstico relativo à mudança de plano de assinatura de TV a cabo e internet banda larga. Em uma das inúmeras ligações nas quais buscava, sem êxito, equacionar a questão, algo inusitado chamou minha atenção. A atendente, como de praxe, pediu-me que aguardasse na linha “um instante”. Já com o estoque de paciência bastante esvaziado, preparei meu espírito para intermináveis minutos de “musiquinha”, que mais enervam do que qualquer outra coisa. Não obstante, comecei a “ouvir vozes”... Levei “outro instante” para me convencer de que não se tratava de um delírio meu e de que aquela voz – por sinal muito jovem – que há pouco conversara comigo, estava agora falando com várias outras vozes que se misturavam em timbres parecidos – com um sotaque nordestino bastante acentuado – que me passavam a impressão de cansaço, irritação e desânimo. Neste episódio pessoal, intuí a existência de uma realidade complexa e oculta “do outro lado da linha”¹.

Neste período, tive a oportunidade de participar de reuniões e encontros do CEGeT/PB (Centro de Estudos de Geografia do Trabalho – Seção Paraíba), coordenado pela Profa. Dra. María Franco. Pude, assim, presenciar discussões importantes que relacionavam transformações sócio-espaciais ao mundo do trabalho². Mais atenta a este aspecto, observei que os telejornais locais noticiavam, quase que diariamente, o anúncio de uma quantidade expressiva – na casa das centenas – de vagas para “atendente de telemarketing”, em João Pessoa e Campina Grande. Após uma pesquisa exploratória nas mídias digitais, no tocante ao Estado da Paraíba, vi que, em 2012, uma grande empresa de *call center*³ se instalava em Campina Grande, marcando o começo de um projeto que previa investimentos no Nordeste. De acordo com dados do governo do estado da Paraíba, até 2013, três grandes empresas do setor já haviam investido R\$ 96 milhões, com a instalação de 5 unidades, sendo 3 em João Pessoa e 2 em Campina Grande, perfazendo um expressivo total de 11.300 empregos.

¹ Em 2014, já cursando o primeiro ano do doutorado, tomei contato com o livro da pesquisadora Renata Dutra que tinha, em seu título, justamente esta expressão “Do outro lado da linha”, acompanhada do subtítulo “Poder Judiciário, Regulação e Adoecimento dos Trabalhadores em *call center*”, o que reforçou aquela impressão inicial de que algo de muito nocivo acontecia àquelas pessoas. Cf. Dutra (2014).

² No âmbito da geografia crítica, autores como Santana e Mendonça (2009, p. 8), dentre outros, entediam que “cada forma de apropriação do espaço corresponde a uma matriz espacial responsável pela materialização das formas de reprodução vigentes” e que as crises no padrão de acumulação demandam uma nova matriz espacial.

³ Tratava-se da terceira maior empresa do país, em termos de faturamento e número de funcionários, que vinha atuando no setor de *Business Process Outsourcing* (BPO) há cerca de 20 anos, com matriz situada no estado de Minas Gerais.

Diante de meu progressivo interesse pelo tema, vários professores universitários⁴ relatavam-me a presença crescente, em suas respectivas turmas, de alunos que estavam trabalhando nas empresas de *call center* recém-instaladas, sendo que muitos já apresentavam sinais de comprometimento das capacidades de concentração e outros padeciam de adoecimentos graves, como, por exemplo, o desenvolvimento da Síndrome do Pânico.

O “outro lado da linha” – outrora tão distante e invisibilizado – ganhava, para mim, contornos, vozes e rostos, predominantemente femininos e juvenis, com histórias de vida *reais* ocultas na virtualidade das ligações telefônicas e dos atendimentos digitais. Passei a conviver com indagações acerca do como se conforma, se desenvolve e se consolida este novo (?) tipo de trabalho. Quais os nexos destas transformações no setor de telecomunicações com os processos mais amplos vivenciados pelo mundo do trabalho, especialmente a partir dos anos 1980, com a *mundialização do capital*⁵? Quais as estratégias empresariais de investimento e de deslocamento espacial destas empresas? Qual o papel das políticas locais de desenvolvimento na atração desse tipo de empresa? Como se organizam os processos de trabalho nesse novo segmento de serviços? Quais seus mecanismos de controle? As formas de *resistências* praticadas por trabalhadores de *call center* têm conseguido se estabelecer? A partir de quais motivações e mecanismos? Quais as estratégias do sindicalismo de telecomunicações diante dessas transformações?

Deixei, então, parafraseando um personagem de José Saramago⁶, “a decisão me tomar” e tomei como *tema* da minha tese o processo de reestruturação do setor de telecomunicações, com foco no segmento de *call centers* e, como *objeto de estudo*, o fenômeno da conformação de formas de *resistências* (nelas incluindo a ação sindical) por parte dos trabalhadores de *call center*, também (re)conhecidos como atendentes/operadores de telemarketing ou teleoperadores, na realidade concreta do estado da Paraíba, diante do que me parecia ser um processo de reconfiguração espacial das centrais de teleatividades em curso no país. Na busca de construir uma problematização para o objeto escolhido, foi importante empreender um esforço inicial de situar as transformações vivenciadas pelo setor de telecomunicações em processos mais amplos para que, assim, fosse possível, também, uma aproximação ao como se processou a eclosão deste segmento da classe trabalhadora.

⁴ Colegas que lecionavam nas universidades federais (UFPB e UFCG) e na estadual (UEPB) da Paraíba, bem como os docentes de faculdades particulares localizadas em João Pessoa.

⁵ Processo de deslocamento das produções para além das fronteiras nacionais em direção aos países com garantias trabalhistas mínimas, no âmbito do desenvolvimento de um *complexo de reestruturação produtiva*, o que contribui para uma crescente *precarização estrutural do trabalho em escala global*. Para um maior detalhamento ver Chesnais (1996), Alves (2000) e Antunes (1999;1995).

⁶ Refiro-me ao Sr. José, do romance “Todos os nomes”.

Deste modo, alguns *pressupostos* foram estabelecidos. Primeiro, o entendimento de que a convergência do processo de mundialização do capital com a massificação do uso das tecnologias da informação e comunicação vem conduzindo a uma alteração na base técnica de produção e circulação, no sentido de favorecer a dominância financeira na acumulação capitalista em escala global⁷. Para se aprofundar na materialização destas alterações no mundo do trabalho, alguns estudiosos do campo das Ciências Sociais⁸ têm se debruçado sobre um segmento da classe trabalhadora que estaria fortemente sujeito às pressões dos fluxos informacionais, em especial o de teleoperadores das Centrais de Teleatividades (CTAs)⁹, mais conhecidas como *Call Centers* ou *Contact Centers*¹⁰. Tais estudos evidenciam a *dialética do trabalho informacional*, ou seja, trazem à tona o caráter retrógrado deste tipo de trabalho, em antagonismo com a sua contemporaneidade e com a ideologia de emancipação, autonomia e prosperidade. De acordo com Antunes (2009, p.10), o trabalho nesse setor é rigidamente controlado pelo processo de reprodução contraditória do capital, na medida em que

articula tecnologias do século XXI com condições de trabalho do século XIX, mescla estratégias de intensa e brutal emulação do teleoperador, ao modo da flexibilidade toyotizada, com técnicas gerenciais tayloristas de controle sobre o trabalhador; associa o serviço em grupo com a individualização das relações trabalhistas, estimula a cooperação ao mesmo tempo que fortalece a concorrência entre os teleoperadores, dentre tantas outras alterações, ampliando as formas mais complexificadas de estranhamento e alienação contemporânea do trabalho.

⁷ Convém esclarecer que – ainda que não seja esta a opção de análise feita neste trabalho – este movimento foi acompanhado, no campo ideológico, pela disseminação de visões “otimistas”, que vislumbravam a possibilidade de uma inserção social emancipada no e através do trabalho informacional, detentor da chave para a superação das contradições capitalistas, no âmbito do que passou a ser denominada “Sociedade da Informação” ou “Sociedade do Conhecimento”. As teorias pós-industriais renasceram na década de 1990, sob uma forte influência de Castells (2007; 1999), com os conceitos de *sociedade da informação* e *sociedade em rede*. Uma síntese destas teorias pode ser encontrada em Kumar (1997). Alguns dos principais autores são: Galvão *et al* (2003), Lazzarato; Negri (2001); Lojkin (2005), entre muitos outros.

⁸ Cf. Antunes (2009; 1999), Alves (2011; 2009), Braga (2012; 2009), Souza (2012), Venco (2009b; 2007; 2006), entre outros.

⁹ Braga (2007, p. 356) cunhou a expressão “Central de Teleatividades”, em substituição às expressões correntes de *Call Center* ou *Contact Centers*, por entender que se trata de uma atividade “produtiva” e não apenas uma central de telefonia.

¹⁰ De forma bem sintética, um *contact center* se diferenciaria de um *call center* pelo uso de outros instrumentos tecnológicos e digitais de interação com os clientes, tratando-se de uma “evolução” dentro do setor de teleatividades, que parece estar se diversificando e avançando progressivamente em termos de desenvolvimento tecnológico, com repercussões importantes tanto para os rumos do setor quanto para o futuro econômico e político de seus trabalhadores. Estes pontos são abordados, mais detalhadamente, ao longo do segundo capítulo. Apenas deixo claro, aqui, que, quase sempre, as referências feitas, neste trabalho, aos trabalhadores dessas empresas, mesmo quando as mesmas possam ser enquadradas como *contact centers*, são denominados de trabalhadores de *call center*, dado que, pelo menos na realidade paraibana, apesar dos indícios de ampliação dos atendimentos digitais, a maior parte dos trabalhadores ainda se encontra atuando no atendimento por meio do contato telefônico.

De acordo com Antunes e Braga (2009), a conformação deste expressivo conjunto de trabalhadores se dá no âmbito de uma crescente *mercadorização das atividades de serviços* e à possibilidade de realização das atividades de modo mais independente do local de execução. Os autores se referem a um processo no qual a produção de serviços informacionais está cada vez mais marcada pela lógica da produção industrial, passando a fazer parte da cadeia geradora de valor¹¹. Braga (2012) e Micheli (2012), em seus estudos sobre o setor de *call center*, respectivamente no Brasil e no México, fazem referência ao desenvolvimento de uma “*indústria de call center*”. Encontra-se, aqui, o segundo *pressuposto*: a lógica do trabalho em *call center* estaria mais próxima das contradições vivenciadas na produção industrial.

Como consequência, tem-se uma nova *morfologia do trabalho* (heterogênea e fragmentada), da qual emerge um *novo proletariado de serviços*¹² denominado, por Antunes e Braga (2009), *infoproletariado*. Trata-se de uma nova *condição proletária*, renovada pela progressiva informatização do mundo do trabalho. Os novos proletários de serviços incluem, além dos teleoperadores, os motoboys, os digitalizadores nos bancos, os assalariados do *fast-food*, os jovens trabalhadores de hipermercados etc. e representam a outra face do trabalho informacional, oculta pelos teóricos idealizadores da prosperidade e autonomia deste tipo de trabalho. Daí foi derivado o terceiro *pressuposto*: haveria, também, no âmbito do setor de *call center*, uma contradição estruturante: uma homogeneidade tecnológica entre os operadores de telemarketing convivendo, justamente, com essa heterogeneidade da classe trabalhadora.

Seguindo na tentativa de *problematizar* o objeto e entendendo que os trabalhadores de *call center* emergem como um segmento expressivo da classe trabalhadora, busquei direcionar o olhar à conformação do fenômeno no Brasil. Tendo como fator decisivo o ciclo de privatizações do setor de telecomunicações¹³, verifica-se que é a partir de meados da década de 1990 que podemos situar, em termos temporais, o nascedouro dos trabalhadores de

¹¹ Marx (1988), em *O Capital*, ao analisar os setores de transporte, armazenamento e comunicações, já apontava para a possibilidade de o trabalho em serviço gerar valor, ou seja, considerando o *tempo de rotação* do capital, alguns setores do mundo produtivo, ao transcender a esfera da circulação, podem criar valor mesmo sem criar uma dimensão material, na medida em que passam a ter um papel vital na redução do tempo de circulação, tornando o tempo de produção mais lucrativo.

¹² Vários autores (HUWS, 2009; WALBERG, 2007; GRAY, 2010; DYER-WITHEFORD, 2015) utilizam a expressão *cibertariado* para designar este novo proletariado da era cibernética. Para Huws, esses novos trabalhadores oscilam entre a grande heterogeneidade de sua forma de ser e a tendência homogeneizante dada pela condição dos diversos trabalhos.

¹³ Como principais consequências, tem-se: a financeirização do setor (submissão à lógica rentista de valorização dos ativos financeiros), aprofundando os movimentos de terceirização; e as múltiplas formas de precarização das condições e relações de trabalho, acompanhadas da fragilização dos sindicatos e do aumento do desemprego. Nas palavras de Antunes (2009, p.10), “é da confluência entre a terceirização e a precarização do trabalho com um novo ciclo de negócios associado às tecnologias informacionais e à mercadorização dos serviços, sob o comando da mundialização financeira, que nascem os teleoperadores brasileiros”.

call center no país.

Segundo o Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil¹⁴, o país tinha, em 2005, cerca de 675 mil teleoperadores. Em 2012, dados do Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos (Sintemark) apontam para 1,4 milhões de trabalhadores, o que reforça a importância desta categoria profissional, tendo em vista a sua ampliação crescente¹⁵. Este grupo de trabalhadores não é relevante apenas do ponto de vista quantitativo, mas também por ser representativo das principais transformações econômicas recentes, na medida em que sintetiza aspectos centrais da reprodução contraditória das relações sociais capitalistas no Brasil.

No que concerne à distribuição espacial das empresas de *call center*, o referido Relatório indicou que, em 2005, a grande maioria das empresas selecionadas na amostra da pesquisa encontrava-se concentrada nas grandes cidades, em especial do estado de São Paulo¹⁶, o que não significa a inexistência de *call centers* em outros estados, isto é, foi verificado, também, que grandes empresas possuíam unidades espalhadas por várias cidades. Quanto à razão da escolha do local de implantação das novas unidades, o Relatório informa que os principais fatores alegados pelas empresas da amostra foram: presença de mão de obra qualificada (26%); presença de empresas importantes ao negócio (25%), infraestrutura existente (20%) e baixo custo das instalações (13%). Surpreendi-me com o baixo percentual (4%) do fator baixos salários, principalmente quando já estava atenta ao fenômeno relativamente recente de migração de grandes empresas de *call center* para cidades de porte médio¹⁷, inclusive para cidades do interior, especialmente para as localizadas na Região

¹⁴ Este relatório expõe os resultados do projeto de pesquisa, coordenado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC/SP – com o apoio da Associação Brasileira de Telesserviços – ABT, seguindo a estrutura metodológica desenvolvida no “*The Global Call Center Industry Project*”, coordenado globalmente pelas universidades de Cornell, nos EUA, e Sheffield, no Reino Unido.

¹⁵ É importante não perder de vista que há limitações nestas tentativas de mensuração dos trabalhadores de *call center*, bem como em comparações de dados de fontes diferentes, em termos metodológicos e de interesses políticos nem sempre visíveis. Todavia, as informações citadas visam dar uma ideia, ainda que aproximada, da expressividade deste segmento de trabalhadores. Nas partes do estudo em que utilizei dados quantitativos, optei pelo uso da Rais (Relação Anual de Informações Sociais), disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), dado que as taxas de formalização nas centrais de teleatividades são elevadas.

¹⁶ Adianto aqui que, no início do surgimento dos *call centers*, a concentração na região Sudeste, especialmente na metrópole de São Paulo, relaciona-se fortemente aos limites tecnológicos. Com as inovações tecnológicas subsequentes, a dispersão geográfica das empresas se tornou mais possível.

¹⁷ A referência a cidades de porte médio diz respeito aos parâmetros demográficos, definidos pelo IBGE, a saber: cidade pequena (até 100 mil habitantes); cidade de porte médio (entre 100 e 500 mil) e grande cidade (com mais de 500 mil). De acordo com Ferreira (2010, p. 66), uma cidade de porte médio pode tornar-se uma *cidade média*, definida para além do tamanho demográfico, na medida em que inclui parâmetros como “funcionalidade e capacidade de atendimento de uma demanda regional com serviços de qualidade e maior complexidade”. Minha intenção aqui, não é a de adentrar neste debate conceitual e sim apontar para o aumento da instalação de unidades de *call center* em cidades de porte médio que, segundo o Censo Demográfico de 2010, foram as que apresentaram as maiores taxas de crescimento.

Nordeste – historicamente marcada por relações heterogêneas de trabalho e de emprego, com a prática generalizada da sub-remuneração. Tal prática está associada, sobretudo, à disseminação das atividades informais, dentro de uma divisão territorial do trabalho que torna esta região geográfica do país atrativa para as empresas com uso intensivo de força de trabalho. Deste modo, a região, mantendo seu padrão histórico, parece ter se tornado alvo de investimentos de setores da indústria de *call center* que são, justamente, aqueles relacionados às centrais de teleatividades, altamente empregadores, ficando os centros decisórios concentrados nas sedes das empresas, localizadas no Sudeste.

Dados do Sintelmark mostram uma redução de 5% da participação das centrais de teleatividades no estado de São Paulo, acompanhada de um crescimento do setor nas regiões Norte e Nordeste. O Nordeste aumentou sua participação, passando de 9%, em 2009, para 11% em 2012. De acordo com dados da Rais, também observamos uma ampliação do percentual de vínculos ativos em atividades de teleatendimento¹⁸ na região Nordeste, que passou de 12%, em 2006, para 25%, em 2016. Esta ampliação foi acompanhada de uma redução relativa do peso da região Sudeste, cujos percentuais passaram de 75% para 62%, no mesmo período. Estes indicadores parecem apontar para uma “tendência”, ainda recente e em curso, de desconcentração espacial, com a região Nordeste se destacando como local de atração para os novos investimentos e ampliação de unidades das empresas de *call center*.

Notícias divulgadas em portais eletrônicos¹⁹ destacam os principais motivos alegados pelas empresas para esse movimento de interiorização: oferta de força de trabalho, incentivos fiscais e redução de custos. O discurso empresarial também enfatiza um maior comprometimento dos “funcionários”, o que repercutiria em uma menor rotatividade (muito comum ao setor), e em uma possibilidade de aumentar a produtividade, em função de uma melhor qualidade de vida e de um menor custo de transporte associados à cidade pequena²⁰. Essas notícias também apontam para um impacto positivo que a instalação de uma grande

¹⁸ Em 2016, deste total de vínculos ativos, no Nordeste, 89% estavam na ocupação de operador de telemarketing.

¹⁹ Conferir: *Call Center: expansão no Nordeste*. Portal Humano e Saúde. Publicado em 19/12/2012. Disponível em http://humanasaude.com.br/novo/materias/2/call-center-expans-o-no-nordeste_23492.html; Funcionário mais 'fiel' é atrativo do Nordeste para empresas de *call centers*. Portal BOL. Publicado em 18/11/2012. Disponível em: <http://noticias.bol.uol.com.br/economia/2012/11/18/funcionario-mais-fiel-e-atrativo-do-nordeste-para-empresas-de-call-centers.jhtm>; *Call centers* migram para o NE em busca de mão de obra 'comprometida'. Portal G1. Publicado em 06/10/2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/10/call-centers-migram-para-o-ne-em-busca-de-mao-de-obra-comprometida.html>; O lado positivo e negativo da migração dos *contact centers* para o interior. Portal UOL. Publicado em coluna de Carlos Carlucci. Disponível em: <http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/seu-espaco/colunistas/carlos-carlucci/o-lado-positivo-e-negativo-da-migracao-dos-contact-centers-para-o-interior>.

²⁰ Venco (2006) menciona que a expectativa empresarial em relação aos trabalhadores de cidades menores inclui, ainda, a ideia de uma força de trabalho menos estressada e mais descansada.

empresa em uma cidade pequena produziria, com a geração de crescimento socioeconômico, fazendo com que a empresa seja bem quista pelos moradores e criando um maior vínculo com os trabalhadores e os “clientes”. As principais ressalvas quanto ao movimento de migração para cidades de menor porte foram: número insatisfatório de trabalhadores qualificados para atender as demandas empresariais e defasagem na chegada das novas tecnologias.

Não obstante essas ponderações, a imprensa destacou notícias que apontaram que empresas que já estão atuando no Nordeste pretendiam dobrar suas operações e que empresas de grande porte estavam tomando decisões de implantar novas unidades (denominadas *sites*) em cidades menores, especialmente as localizadas no Nordeste do Brasil, todas como a nova fronteira²¹ de crescimento do setor de *call centers*. Parece-me que o principal atrativo está na expectativa empresarial quanto a um perfil da força de trabalho das capitais nordestinas, sobretudo a juvenil que, diante de opções reduzidas de emprego formal, tenderia a ver com mais “simpatia” o trabalho de operador de telemarketing, bem como a permanecer por mais tempo na função. Além disso, o avanço tecnológico recente permite à empresa trocar quase que instantaneamente de provedor de teleatendimento.

Isto posto, chegamos ao quarto *pressuposto*: a organização produtiva e do trabalho presente no setor de *call center* estaria fortemente marcada por estratégias empresariais baseadas em formas cada vez mais intensas de controle, nas quais a busca de eliminação de quaisquer resistências, por parte dos trabalhadores, passa a ser central para as empresas²². Ressalto que a consolidação desse setor no Brasil se dá em um contexto no qual os gestores públicos, municipais e estaduais, em suas respectivas políticas locais de desenvolvimento, atuam e compactuam com as empresas em processos negociais de acomodação de interesses e que a ação sindical se encontra, ainda, desafiada pelas novas situações de flexibilização das condições e relações de trabalho, com destaque para o processo de terceirização²³. Isto conduziria à conformação de contextos adversos a resistências por parte dos trabalhadores,

²¹ Almeida (2013) também aponta nesta direção.

²² Almeida (2014) indica algumas estratégias deliberadas das empresas para desmobilizar a luta dos teleoperadores: perseguições para inibir a sindicalização, mudanças de horário sem justificativa, isolamento nos locais de trabalho etc. Há, também, o uso da flexibilidade técnica (que permite a transferência de chamadas para outras unidades) para a fragilização do movimento de trabalhadores, especialmente nos casos de paralisações e greves, bem como a adoção de estratégias interempresariais como, por exemplo, o registro e o compartilhamento de informações sobre a conduta dos funcionários.

²³ O processo de terceirização, muito comum no setor de *call center*, ao permitir a externalização de custos/foco e uma flexibilidade operacional a partir da adoção de organização em rede, conduz a uma burla das leis trabalhistas, agravando os processos de flexibilização e precarização do trabalho. Seus efeitos sobre o setor de telecomunicações amplificam, de acordo com Vêras de Oliveira (2011b), as pressões sobre o sindicalismo em função do encolhimento da base, das dificuldades de construção de unidade em função da heterogeneização/fragmentação das relações de trabalho, redução do número de sindicalizados e, conseqüentemente, da arrecadação etc.

que tendem a ter expressões/manifestações individuais e de alcance/efetividade reduzidos.

Todavia, contrariando as “adversidades estruturais”, percebemos que o próprio discurso oficial, que enfatiza um maior comprometimento dos trabalhadores nordestinos²⁴ como capaz de arrefecer a alta rotatividade comum ao setor, parece estar sendo contrariado. Já na pesquisa exploratória, consultando bancos de notícias digitais postadas em sites variados, encontrei referências, em várias regiões do país, inclusive na Paraíba, a ações que poderíamos chamar de *resistências*, tais como protestos, paralisações e greves²⁵, visando tanto dar visibilidade quanto transformar as condições muitas vezes indignas de trabalho.

Diante desse contexto de intensas transformações no setor de telecomunicações e considerando a convergência de interesses entre empresas e governos municipais e estaduais no Estado da Paraíba, a partir de 2012, bem como os desafios impostos ao sindicalismo em função das novas situações de flexibilização/precarização das condições e relações de trabalho, os termos da *questão central* foram assim definidos: em que medida os teleoperadores e as teleoperadoras – individual e/ou coletivamente –, uma vez concentrados sob condições de controle e de submissão a formas precárias de trabalho, constroem formas variadas de resistências capazes de interagir e redefinir as práticas sindicais no sentido de criar/ampliar possibilidades de participação na definição das condições sob as quais as políticas locais de desenvolvimento e as políticas empresariais de expansão territorial vêm se estabelecendo?

Considerando a problematização feita, esta pesquisa teve como *objetivo geral* compreender as especificidades e os impactos das formas de resistências construídas – desde as suas manifestações individuais nos locais de trabalho até as ações dos sindicatos enquanto sujeitos coletivos – pelas trabalhadoras e trabalhadores das empresas de teleatividades localizadas em cidades de menor porte, a partir da análise da dinâmica recente do processo de reconfiguração espacial do setor no Brasil, no qual atuam estratégias empresariais em convergência com ações estatais de atração de investimentos, no âmbito das políticas locais de desenvolvimento.

²⁴ É importante não perder de vista que este mesmo discurso empresarial de “esperar uma redução de rotatividade” também se fez presente nas primeiras movimentações das empresas, com instalação de unidades em cidades do interior de estados da própria região Sudeste, onde ainda se encontra a maior parte das sedes administrativas das empresas de *call center*.

²⁵ Destaco a 1ª greve na unidade de uma grande empresa de *call center*, ocorrida em abril de 2014 na cidade de Porto Alegre-RS, que durou 29 dias, tornando-se referência para os trabalhadores e sindicatos de outros estados. O Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Paraíba (Sinttel-PB), quando convocou a sua base de *call center* para uma paralisação em novembro do mesmo ano, fez referência a esse movimento como uma “greve histórica”. Cf. Notícia intitulada “Campanha Salarial 2014 AeC: Sinttel-PB convoca paralisação”, publicada no site do Sinttel-PB em 18/11/2014: <http://Sinttelpb.com.br/campanha-salarial-2014-aec-Sinttel-pb-convoca-paralisacao/>.

E, especificamente, buscou-se:

- 1) Contextualizar os processos históricos de surgimento e consolidação das centrais de teleatividades, especialmente na realidade brasileira, situando-os no âmbito dos processos mais gerais de reestruturação do setor de telecomunicações e destacando seu papel na dinâmica capitalista, bem como o lugar ocupado pelo sindicalismo do setor;
- 2) Analisar o processo recente de reconfiguração espacial das empresas de *call center*, que levou a um movimento de migração de unidades de teleatendimento para a Região Nordeste, enfatizando a articulação entre as estratégias empresariais e as ações estatais de atração de investimentos, bem como a (re)ação sindical, que engendrou a instalação de unidades de três grandes empresas nas cidades de Campina Grande e João Pessoa;
- 3) Reconstruir o processo de formação de teleoperadores na realidade paraibana, de modo a identificar o padrão local de gestão das relações de trabalho no setor, seus mecanismos de controle e a disseminação de ações diversificadas de resistência praticadas, individual ou coletivamente, dentro ou fora dos locais de trabalho;
- 4) Reconstruir a atuação do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Paraíba (Sinttel-PB), no período 2012-2017, buscando analisar, especialmente, suas estratégias de mobilização para o segmento de telemarketing; como se relacionam com as formas variadas de resistências apresentadas pelos trabalhadores do setor no cotidiano do trabalho e como repercute, na ação sindical, em termos de alcance e direção, essa nova realidade, com destaque para os conflitos geracionais advindos da ampliação de trabalhadores da base de *call center* nas representações sindicais, com ênfase naquelas que, de algum modo, possam representar uma problematização do padrão local de gestão das relações de trabalho, ancorado no pacto empresas-estado.

O *foco* foi posto, portanto, no processo de *conformação de formas de resistências*, com destaque para as contradições e conflitos envolvidos na instância da organização coletiva. Neste sentido, trabalhei com três dimensões de resistências – em relação às estratégias empresariais de controle e suas articulações variadas com as instâncias estatais –, a saber: 1) resistências individuais dos teleoperadores; 2) resistências coletivas sem a mediação sindical; e 3) a ação coletiva institucionalizada, representada pela atuação do sindicalismo de telecomunicações. Esclareço, ainda, que essas formas de resistências se materializam em espaços diferenciados, não se restringindo aos locais de trabalho e às dependências sindicais.

De um modo geral, as resistências praticadas pelos teleoperadores sem a intermediação sindical direta, adjetivadas de *cotidianas*, passam pelo desenvolvimento de percepções críticas quanto aos mecanismos empresariais de motivação e controle e incluem: as ações de desrespeito às regras estabelecidas quanto aos processos de trabalho; a disseminação de práticas de burlas aos sistemas informacionais e as ações de confrontação, velada ou direta, aos gestores locais responsáveis pelo controle e fiscalização do trabalho. Outro elemento que permeia a análise das resistências é a atenção especial dada às tensões crescentes encontradas nos processos de aproximações e afastamentos dos teleoperadores com as suas representações, que se revelam como desencontros, conflitos internos e redefinições nas relações entre sindicato, diretoria, representação sindical e teleoperadores.

Como efeitos dessa diversidade de formas de resistências às empresas e dos conflitos internos no campo sindical, defendo a *tese* de que os trabalhadores em telecomunicações, na Paraíba, estão passando por um processo de (re)construção de suas representações, permeado de contradições, mas que, justamente pelo aprofundamento das mesmas, tem levado o sindicalismo do setor a não apenas obter conquistas menores, ainda que valorizadas pelos seus membros, mas a enriquecer seu autoaprendizado em termos de práticas de luta, diante dos desafios de mobilização da base de *call center* potencializados pela conjuntura político-econômica do país, sobretudo a partir do Golpe de 2016. As implicações futuras deste caminhar, ainda em processo, estão em aberto. Mas há indícios de que o mesmo esteja, de algum modo, afetando as decisões de expansão territorial das empresas aqui instaladas²⁶, não obstante a permanência dos incentivos territoriais do poder público local. Por outro lado, este último e a própria sociedade, como um todo, parecem estar relativizando a visão de que atrair uma central de teleatividades representa, necessariamente, uma solução eficaz e positiva para o desenvolvimento estadual por meio da geração de emprego e renda, sobretudo para o segmento juvenil da classe trabalhadora.

Busquei, com esta pesquisa, inserir-me nos estudos²⁷ do fenômeno das transformações estruturais no trabalho em telecomunicações, mas relacionando-as à construção de formas específicas de resistências, diante das reconfigurações espaciais das empresas de *call center*.

²⁶ A partir de 2015, arrefece-se a ampliação de vagas de operador de telemarketing na Paraíba. Em uma das empresas houve, inclusive, fechamento de uma das duas unidades que funcionavam em João Pessoa, bem como a instalação de unidades em outras cidades do Nordeste, como Juazeiro-CE e Arapiraca-AL.

²⁷ De um modo geral, identifiquei uma relativa “carência” de estudos que abordem os nexos entre as transformações estruturais, os deslocamentos espaciais e a conformação de formas de resistência. Tivemos dificuldade de encontrar, inclusive, dados a respeito da distribuição geográfica das empresas de *call center*. Os estudos de natureza mais crítica encontrados não abordaram a questão espacial. Cf. CAVIGNAC (2010), RICCI (2010) e SILVA (2010), entre outros. Ressaltamos os trabalhos de HUWS (2006) e VENCO (2009a; 2008; 2006) onde a preocupação com as transformações do espaço se faz presente.

A minha contribuição reside, justamente, na tentativa de abordar a questão da espacialidade do setor de teleatividades no Brasil, mostrando como a estratégia capitalista de otimizar o processo de valorização do capital através da movimentação espacial, visando drástica redução dos custos de produção, não se faz de modo avassalador e sem resistências por parte dos trabalhadores e trabalhadoras atingidos.

Na Pesquisa Anual de Serviços (PAS), sob a responsabilidade do IBGE, o setor de telecomunicações está classificado como *Serviços de Informação*²⁸ e inclui: telefonia fixa; telefonia celular, SME (*trucking*)²⁹, telecomunicações por satélites, provedores de acesso à internet; transmissão e recepção de sinais de TV e rádio, serviços de instalação e outros. Os serviços de telecomunicações são, portanto, constituídos pela “transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético” (TELEBRASIL, 2011, p. 5). A oferta de tais serviços se dá mediante concessão, permissão ou autorização para a prestação dos mesmos.

A definição do setor de telecomunicações, de acordo com a PAS, é a seguinte: “setor da economia que engloba os Serviços de Telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços” (*Idem, ibidem*). Tal setor foi subdividido em três segmentos, conforme quadro 1.

Quadro 1. Segmentos do Setor de Telecomunicações

SEGMENTO	AGENTES PRIVADOS
Serviços de Telecomunicações	Empresas que detêm concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como: Telefonia fixa, Comunicações móveis, comunicação multimídia, TV por assinatura, Radiodifusão e outros.
Produtos e serviços para as Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	Fornecedores de equipamentos e prestadores de serviços que dão suporte à prestação de Serviços de Telecomunicações, inclusive fornecedores de capacidade espacial.
Serviços de Valor Agregado	Empresas prestadoras de serviços que têm como suporte principal Serviços de Telecomunicações

Fonte: Telebrasil (2011, p. 5).

²⁸ Além dos serviços de telecomunicações, os *Serviços de Informação* incluem os “serviços de informática” (desenvolvimento de software, processamento de dados, consultoria, venda de equipamentos e softwares, outsourcing, suporte e manutenção de softwares e outros); os “serviços audiovisuais” (publicidade e merchandising na TV aberta e no Rádio; programação de TV por assinatura, exibição de filmes e serviços auxiliares da produção de programas de Televisão) e “outros serviços” (edição, edição integrada à impressão, agências de notícias e serviços de jornalismo). Cf. Telebrasil (2011).

²⁹ Trata-se do Serviço Móvel Especializado, semelhante ao celular, sendo também conhecido como sistema troncalizado, utilizado no mundo corporativo para distribuição eficiente de mensagens de tráfego entre os canais disponíveis, com vistas a reduzir o seu tempo de espera, ou seja, é um mecanismo que, ao possibilitar o compartilhamento de um número relativamente reduzido de vias de comunicação para um número elevado de usuários, efetua um gerenciamento inteligente de chamadas.

De acordo com esta metodologia, no segmento de “serviços de valor agregado”, definido, pela Lei Geral das Telecomunicações, como “a atividade econômica que acrescenta, a um serviço de telecomunicações que lhe dá suporte, novas utilidades relacionadas ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações” (TELEBRASIL, 2011, p. 16). Tais serviços de valor agregado são, por sua vez, classificados em três categorias: 1) provedores de acesso à internet; 2) centrais de teleatendimento (*call centers*); e 3) outros serviços de valor adicionado (serviços na internet – fax, VOIP –, serviços de localização e rastreamento por satélite).

Segundo as disposições da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas)³⁰, elaborada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), as atividades de telecomunicações foram incluídas na Seção J, denominada *Informação e Comunicação*, que compreende:

as atividades de criação e colocação de produtos com conteúdo de informação em mídias que possibilitam a sua disseminação; as atividades de transmissão desses produtos por sinais analógicos ou digitais (através de meios eletrônicos, sem fio, óticos ou outros meios); e as atividades de provisão dos serviços e/ou operação de infraestrutura que possibilitam a transmissão e o armazenamento desses produtos [...] Os produtos com conteúdo de informação não são necessariamente tangíveis e, diferentemente de produtos tradicionais, não estão associados a um formato específico. O valor desses produtos está no conteúdo e não no formato do suporte no qual são colocados para serem distribuídos [...]. As principais atividades desta seção são as de edição e de edição integrada à impressão (divisão 58), as atividades cinematográficas e as de gravação de som e edição de música (divisão 59), as atividades de rádio e de televisão (divisão 60), as atividades de telecomunicações (divisão 61), as atividades de tecnologia da informação (divisão 62) e as outras atividades de prestação de serviços de informação (divisão 63)” (CNAE 2.0, grifos nossos).

Deste modo, dentro da Divisão 61, as atividades de telecomunicações incluem a “prestação de serviços de telecomunicações e serviços conexos, isto é, as atividades de transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza” (*Idem*). A característica central desta divisão está na *transmissão* de conteúdo, o que significa dizer que estão excluídas as atividades de *criação*. A CNAE efetuou o detalhamento desta Divisão em cinco Grupos³¹, a partir do tipo de

³⁰ As informações foram obtidas na página da CONCLA (Comissão Nacional de Classificação), que possibilita a busca *on line* das atividades econômicas de acordo com a CNAE, versão 2.0, cuja base legal é a Resolução Concla 01/2006, publicada no Diário Oficial em 05/09/2006. Ver: <https://concla.ibge.gov.br/classificacoes/portema/atividades-economicas>. Esta ferramenta permite, ainda, o acesso às classificações internacionais associadas.

³¹ Os cinco grupos nos quais as atividades de telecomunicações são divididas: 1) telecomunicações por fio (611); 2) telecomunicações sem fio (612); 3) telecomunicações por satélite (613); 4) operadoras de televisão por assinatura (614); e 5) outras atividades de telecomunicações. O destaque dado às atividades das operadoras de televisão, que incluem a transmissão e distribuição da programação dos canais de televisão por assinatura, buscou “dar maior visibilidade a este segmento” (CNAE 2.0).

infraestrutura preponderante que dá suporte às atividades, que podem se basear tanto em apenas uma tecnologia como em uma combinação, envolvendo, por exemplo, fio, micro-ondas e satélite. Cada grupo, por sua vez, é subdividido em Classes e Subclasses, nas quais as atividades envolvidas são especificadas. Trata-se, como podemos observar, de um conjunto amplo de atividades industriais, comerciais e de serviços que engloba subsetores extremamente diferentes entre si, o que dificulta sobremaneira uma padronização conceitual. Contudo, as “atividades de teleatendimento” não foram incluídas na Divisão 61 (atividades de telecomunicações), mas no Grupo 822 da CNAE, pertencente à Divisão 82 (Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados principalmente às empresas) da Seção N (Atividades administrativas e serviços complementares).

Consultando a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)³², os operadores de telemarketing aparecem como a terceira “família ocupacional (4223)” do “sub grupo 422” (trabalhadores de informações ao público), “subgrupo principal 42” (atividades de atendimento ao público) e “grande grupo 4” (trabalhadores de serviços administrativos). Sua descrição sumária é a seguinte: “atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes³³. Nela, constam 04 títulos de ocupações que estão presentes dentro das empresas de *call center*: 4223-05 (operador de telemarketing ativo); 4223-10 (operador de telemarketing ativo e receptivo); 4223-15 (operador de telemarketing receptivo); e 4223-20 (operador de telemarketing técnico). A ocupação de “supervisor de telemarketing e atendimento” aparece descrita no código 4201-35, que engloba o encarregado de telemarketing e o supervisor de atendimento ao cliente, de central de teleatendimento, de teleatendimento e de televendas.

Não obstante haja uma diversidade de definições para um *call center*, seus elementos em comum dizem respeito à comunicação; às tecnologias comunicacionais; às motivações destas comunicações; e à combinação de um tipo de trabalho que, ao mesmo tempo em que se utiliza de tecnologias avançadas, se processa sob condições de rotina, pressão e estresse. Em suma, um *call center* pode ser definido como:

³² A CBO, sob responsabilidade do Ministério do Trabalho, se utiliza do termo *ocupação* para se referir à “agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas”. A estrutura da CBO 2002 agrupa as ocupações em “grupos de base (ou famílias ocupacionais)”, sendo estes inseridos em Sub grupos, sub grupos principais e, por fim, em grandes grupos. Cf. <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informacoesGerais.jsf>.

³³ Cf. busca na CBO 2002: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoOcupacaoMovimentacao.jsf>.

un centro de trabajo en el cual los agentes, de modo remoto, proveen información, entregan servicios y /o dirigen ventas, utilizando una combinación de telefonía integrada a las tecnologías de información, habitualmente con el objetivo de fortalecer el servicio al cliente al tiempo de reducir costos organizacionales. (MC PHAIL , 2002, p. 10 *apud* MICHELI, 2014, p. 2).

Braga (2007, p. 357) considera que as *Centrais de Teleatividades* nos propiciam um campo oportuno para se observar as “contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade”, uma vez que está condensada, neste setor, “variada gama de tendências inerentes à reestruturação produtiva capitalista”, a partir da “produção em escala industrial de serviços informacionais”. Neste sentido, procurei melhor compreender as reconfigurações espaciais desse setor, tendo como pressuposto que, também nele, se verifica o deslocamento (cada vez mais facilitado pela massificação das tecnologias informacionais) de certos tipos de trabalho dos países centrais para os periféricos, em busca de menores custos da força de trabalho e de reduções/isenções fiscais por parte dos governos nacionais. No âmbito dos territórios nacionais, pareceu-me que a modernização crescente do setor de teleatividades conduziu a um processo de transferência/ampliação de unidades das grandes empresas de *call center* para as cidades de menor porte, incluindo as do interior. Trata-se de um processo em aberto e que, talvez, já esteja em alteração de ritmos de expansão, em decorrência de inovações tecnológicas, mas talvez, também, de frustração de expectativas quanto à capacidade de organização, inclusive sindical, dos trabalhadores destas localidades.

A escolha do estado da Paraíba como campo empírico de investigação deste fenômeno deveu-se ao fato, já mencionado, de que as cidades de Campina Grande e João Pessoa – ambas de porte médio – foram “escolhidas” para receber investimentos recentes dessas empresas, cujas sedes encontram-se no Sudeste (região de concentração dos postos de atendimento e dos teleoperadores). A Pesquisa Mensal de Serviços³⁴, realizada e divulgada pelo IBGE, indica que, em 2013, a Paraíba apresentou a segunda maior taxa de crescimento nominal do setor de serviços, no âmbito da região Nordeste, atingindo um percentual de 11%. Vale ressaltar que se trata de um estado no qual o setor de serviços tem sido o mais dinâmico da economia local, sendo o maior responsável pelo saldo positivo de empregos em 2013 (54%), segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), que destaca, ainda, a relevância da chegada de empresas de *call center* nesses indicadores.

³⁴ Conferir ranking divulgado em notícia postada no site do Governo do Estado da Paraíba: <http://paraiba.pb.gov.br/setor-de-servicos-cresce-111-na-paraiba-em-2013-e-registra-2o-maior-crescimento-do-nordeste/#sthash.8HPqZueZ.dpuf>.

Entendo, portanto que, a partir desta movimentação espacial para a Paraíba, é possível melhor compreender a reconfiguração espacial do setor, bem como seus determinantes e seus desdobramentos, na conformação de formas específicas de resistências à degradação provocada pelo trabalho dito informacional. Busquei, assim, analisar os diversos fatores que, em conjunto, afetam as motivações empresariais acerca do movimento de migração em direção ao Nordeste. E, deste modo, explorei, na análise dos conflitos e resistências verificados na realidade social paraibana, a questão fundamental do até que ponto as diferentes formas de ação dos trabalhadores de *call center* afetam a dinâmica sindical e, através dela, as decisões empresariais locais quanto aos processos de trabalho e estratégias quanto às políticas de expansão. Com isto, intentei, a partir das implicações da dinâmica do setor de *call center* na Paraíba, trazer novas ênfases à análise e interpretação sobre o fenômeno do teleatendimento no Brasil.

Esclarecimentos teórico-metodológicos

A fundamentação teórico-metodológica deste estudo toma como referência mais ampla a perspectiva marxista, particularmente o pensamento de Thompson, tendo em vista que este autor reserva um lugar às ações de apreensão/elaboração dos trabalhadores nos próprios processos históricos de construção das classes trabalhadoras. Deste modo, sem desconsiderar os condicionantes materiais sobre tais processos, apreende a práxis social através da categoria *experiência*, que “compreende a resposta mental e emocional, seja de um indivíduo ou de um grupo social, a muitos acontecimentos inter-relacionados ou a muitas repetições do mesmo tipo de acontecimento”, sendo “válida e efetiva”, dentro de determinados limites (THOMPSON, 1978, p. 15-16). Ao distinguir, teoricamente, a *experiência vivida* da *experiência percebida*, este autor contrapõe-se às visões, sobretudo aquelas atreladas ao marxismo althusseriano, que entendem a experiência como um fenômeno exclusivamente ideológico e, conseqüentemente, a classe como resultado de um processo histórico que prescindiria dos próprios sujeitos. Defende, assim, um diálogo entre o ser social e a consciência social que se processa em ambas as direções:

Se o ser social não é uma mesa inerte que não pode refutar um filósofo com suas pernas, tampouco a consciência social é um recipiente passivo de "reflexões" daquela mesa. Evidentemente a consciência, seja como cultura não autoconsciente, ou como mito, ou como ciência, ou lei, ou ideologia articulada, atua de volta sobre o ser, por sua vez: assim como o ser é pensado, também o pensamento é vivido (*Idem*, p. 17).

Portanto, a própria constituição de uma classe não antecede, mas se dá no próprio movimento das lutas de classes.

Como questão de fundo debrucei-me, através do objetivo geral, sobre o *processo* de (re)construção de um polo da classe trabalhadora. Ou seja, para compreender a conformação de um conjunto expressivo, tanto quantitativa como qualitativamente, como é o caso dos atendentes de *call center*, parti das condições objetivas atuais e das referências históricas, com vistas a olhar para o *como* e o *até que ponto* a troca de experiências entre trabalhadores que convivem nos mesmos espaços e compartilham uma experiência comum de exploração, que atua na construção de uma identidade de interesses ou consciência de classe; e para o *como* e *até que ponto* valores, discursos e referências culturais se forjam nestas condições e se articulam em consciência e práticas de resistência, de luta e de organização coletiva.

Este olhar para os processos sociais – presente também em Vêras de Oliveira (2011a, p. 21)³⁵, inspirado em Sader e Paoli (1986) –, na medida em que busca apreender o “efeito instituinte” das práticas sem desconsiderar o “peso da institucionalidade”, nos oferece uma crítica aos estruturalismos, ao mesmo tempo em que apresenta uma abordagem da “racionalidade própria das práticas” dos trabalhadores, vistos como sujeitos coletivos e políticos. Abre-se, assim, a possibilidade de trazer para a análise os “atores em ação e em conflito”, na e sob a construção dos processos históricos.

Deste modo, entendemos que as novas dinâmicas capitalistas impõem condições adversas à conformação de formas de resistências, mas que estão em permanente diálogo com a *experiência* dos trabalhadores. Isto implica deslocar o olhar, no campo analítico, para a busca dos espaços nos quais se (re)constroem práticas e discursos que interagem com tais dinâmicas, afetando-as em sentidos diversos. As resistências, assim compreendidas, não se dão apenas no enfrentamento das condições desfavoráveis, mas também se manifestam nos próprios processos de imposição de tais condições, adequando-as de algum modo. Neste sentido, a questão do alcance e dos diferentes tipos e formas de resistências torna-se central na discussão acerca das mesmas. Com esta preocupação, apoiei-me, teoricamente, em algumas noções de “resistência”³⁶, resgatando autores como Thompson, Scott e Polanyi – que a associam, ainda que de modos diferentes, ao conceito de *economia moral* e adentrei no debate acerca da relação entre poder e resistência, a partir das posições de Foucault e Certeau.

³⁵ Nesta obra, Vêras de Oliveira (2011a) evidencia a movimentação sindical e o embate de forças políticas que levou à criação da CUT, bem como as dificuldades, conflitos e contradições que desafiaram a Central ao longo de sua trajetória, na qual atua como sujeito político com papel ativo na cena pública e como força política em formação, reagindo às conjunturas e aos conflitos internos.

³⁶ Apresento uma discussão mais detalhada acerca da categoria *resistência* no segundo item do terceiro capítulo.

Procurei, assim, construir uma fundamentação teórica que auxilie não apenas na identificação do que considerar como resistências e como elas se manifestam no caso dos trabalhadores de telemarketing, na realidade concreta da Paraíba, mas, também, usando estas reflexões para a análise dos processos mais amplos de conformação de novas dinâmicas, nos quais também se observam contramovimentos de resistências.

Com relação aos *procedimentos metodológicos*, temos que, segundo Minayo (2009), a metodologia de uma pesquisa diz respeito, simultaneamente, ao caminho percorrido pelo pensamento e ao conjunto de práticas utilizadas para apreender a realidade, além de incorporar a criatividade e sensibilidade, como elementos essenciais ao processo. Entendida desta forma, ela inclui os métodos, técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados, assim como os conceitos teóricos que, em suas articulações, constituem o alicerce da pesquisa. Sobre a *natureza* da pesquisa, esta se configura como prioritariamente qualitativa, uma vez que visa apreender os aspectos mais profundos e particulares do fenômeno, não redutíveis à mensuração quantitativa. Quanto às *fontes* utilizadas, apresenta-se, fundamentalmente, como uma pesquisa de campo, pois os dados principais para a sua realização foram coletados no espaço onde o fenômeno, recortado como objeto de estudo, se manifesta. E, no que diz respeito aos objetivos pretendidos, se configura como uma pesquisa descritiva/explicativa, uma vez que pretende, concomitantemente, apreender como se encontra configurada uma realidade espaço/temporal, a partir de suas características distintivas, bem como fornecer elementos que contribuam para entender o porquê desta configuração.

Como *campo empírico* da pesquisa, selecionamos as unidades de João Pessoa e Campina Grande de três grandes empresas de *call centers* que se expandiram para a Paraíba a partir de 2012. Os sujeitos centrais da pesquisa são os trabalhadores (teleoperadores e ex-teleoperadores) e as lideranças sindicais (diretores e delegados de base), tendo em vista que a nossa problematização recorta como objeto a conformação de práticas de resistência e a ação sindical do setor. Para a coleta dos dados fizemos uso, simultaneamente, de levantamento de informações primárias (documentais) e secundárias (bibliográficas); consulta aos dados da Rais/MTE; entrevistas semiestruturadas³⁷ com os sujeitos da pesquisa³⁸; e observação direta do cotidiano e de atividades do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações da Paraíba (Sinttel-PB), que se deu entre os meses de abril e junho de 2016.

³⁷ Os roteiros das entrevistas encontram-se no Apêndice A.

³⁸ Foram incluídos como sujeitos da pesquisa: teleoperadores, ex-teleoperadores e supervisores de empresas de *call center* instaladas na Paraíba; delegados e diretores sindicais oriundos da base de *call center*; e ex-drigente e membros da diretoria executiva do SINTTEL-PB. Além dos trabalhadores e sindicalistas, entrevistei um ex-teleoperador que se tornou gestor, de âmbito nacional, de uma das empresas. Não estava previsto, mas o incluí diante da oportunidade que se apresentou em função de uma amizade em comum entre o gestor e a pesquisadora.

Ao todo realizei 35 entrevistas, ao longo dos anos de 2015 (04), 2016 (12) e 2017 (19), sendo 30 individuais (das quais duas foram novas entrevistas com a mesma pessoa), 03 em duplas, 01 em trio e 01 em grupo de 09 pessoas (dentre as quais, quatro já haviam sido entrevistadas individualmente). Considerando todos os formatos, entrevistei 42 pessoas. Destas, apenas 04 não eram ou foram trabalhadores de *call center*, sendo 03 membros da diretoria executiva do Sinttel-PB (incluindo o presidente) e 01 ex-sindicalista. Ou seja, me foi possível entrevistar 38 trabalhadores das três empresas de *call center* instaladas na Paraíba. Destes, na ocasião da entrevista, 12 estavam trabalhando (sendo 08 teleoperadores, 03 supervisores e 01 gestor), 14 já tinham saído da empresa e 12 tinham se tornado sindicalistas (sendo 10 delegados sindicais e 02 diretores executivos do sindicato). No Apêndice B, apresentamos uma caracterização com o perfil de 21 trabalhadores de *call center* (supervisores, teleoperadores e ex-teleoperadores) entrevistados individualmente, em duplas e em trio. Optei por não detalhar o perfil dos entrevistados sindicalistas e do gestor como forma de preservar a identidade dos mesmos. Quanto aos quatro trabalhadores que participaram apenas da entrevista em grupo, não foi possível fazer o levantamento detalhado do perfil.

Os locais/horários das entrevistas com os trabalhadores de *call center*, com duração média de duas horas, foram escolhidos pelos próprios trabalhadores e sempre fora das empresas. Em duas situações realizei entrevistas em duplas (caso de amigadas entre as teleoperadoras) e fiz uma entrevista em trio (com membros de uma mesma família: mãe e casal de filhos). Observei não apenas uma não dificuldade em agendar as entrevistas, mas, ao contrário, uma espécie de “empolgação” diante da possibilidade de conversar com alguém de forma mais “oficial” a respeito da experiência de trabalhar em uma empresa de *call center*. Além de buscar informações acerca da origem familiar e das trajetórias escolar e ocupacional dos entrevistados, agrupei as questões relativas ao trabalho em telemarketing em quatro blocos, a saber: 1) processo de inserção no setor (contato, seleção, treinamento, motivações e expectativas); 2) o trabalho propriamente dito (ambiente, funcionamento, processo e fluxo, sistema de metas, controle e avaliação, relações com colegas e supervisores, queixas e alterações na saúde); 3) resistência, luta e sindicalização; e 4) perspectivas.

Quanto às entrevistas com os sindicalistas da diretoria executiva e com os delegados sindicais da base de *call center*, todas ocorreram nas sedes do Sindicato, com exceção de uma entrevista com uma delegada que, mediante concordância da direção, foi realizada durante uma atividade de panfletagem, num local atrás do portão da empresa. A escolha das sedes do sindicato como local das entrevistas se deu a partir de uma impressão tácita de que esta seria uma forma que não desagradaria à direção. Todavia, mesmo sem desconsiderar que as

interferências do local tenderam a exercer algum constrangimento, especialmente para os delegados de base, diante da possibilidade de serem ouvidos pelos diretores das salas vizinhas, percebi, em alguns casos, outro elemento, qual seja o recurso do aumento do tom de voz, como se houvesse uma intenção, não necessariamente consciente, de ser mesmo ouvido.

Procurei, assim, enriquecer a análise acerca da atuação sindical e dos conflitos que percebi nos ditos e não ditos nas entrevistas com a *observação direta*, cujo sentido foi o de complementar as fontes de dados sem tirar a primazia das falas dos sujeitos da pesquisa. Ela incluiu, além do acompanhamento da rotina cotidiana do sindicato, a minha participação em algumas atividades sindicais, como seminários, oficinas, reuniões, assembleias e panfletagens. O contato com os dirigentes sindicais foi relativamente tranquilo e o fato de as principais lideranças conhecerem o orientador da pesquisadora facilitou a boa receptividade. Vale ressaltar que, durante o acompanhamento das atividades externas, foi de modo relativamente frequente a solicitação da participação da pesquisadora; por exemplo, na distribuição de panfletos e em alguns seminários e dinâmicas de oficinas. Na maior parte das vezes, foi feita a opção pela participação. De um modo geral, não obstante algumas dificuldades para a marcação de entrevistas, encontrei uma boa receptividade e disponibilidade das lideranças, inclusive no acesso ao Sindicato.

A análise/interpretação dos dados do campo empírico tomou como base a articulação do referencial teórico com a técnica de categorização.

Estruturação do trabalho

A forma de exposição do trabalho se estrutura em torno de quatro seções que buscaram dar conta dos quatro objetivos específicos supracitados. Na primeira (capítulo 1), explicita-se a dinâmica das lutas de classes nas telecomunicações, enfatizando o processo de reestruturação pelo qual o setor passou, em função das transformações tecnológicas e produtivas em termos globais. Procurei, ainda, apreender o papel e os desafios colocados ao sindicalismo do setor e as especificidades do surgimento/consolidação da *indústria do call center* no Brasil. Na sequência (capítulo 2), o olhar se voltou para a reconfiguração espacial das centrais de teleatividades em curso no país, cujo resultado aponta para deslocamento de empresas para a região Nordeste, de modo mais intenso na primeira metade dos anos 2010. Nesse contexto, analisei a chegada das três empresas de *call center* (AeC, Orbitall e Contax) à Paraíba, destacando a articulação entre as empresas e os atores públicos (governo estadual e

prefeituras) incluindo, também, as impressões e as (re)ações do Sinttel-PB diante deste fenômeno, em seus momentos iniciais.

A maior parte da análise do material empírico encontra-se nas duas últimas seções, nas quais procurei apreender o como se constituiu o coletivo de teleoperadores destas empresas, a partir de suas motivações/expectativas e de suas impressões acerca do trabalho a que são submetidos. Foi na análise dos mecanismos de controle empresarial, vistos do ponto de vista dos trabalhadores, que busquei acessar a ocorrência e a disseminação de práticas de *resistências cotidianas* (capítulo 3). No quarto e último capítulo, movi-me na procura das conexões dessas formas de resistências com a ação sindical propriamente dita. Para tanto, analisei a atuação do Sinttel-PB, no período 2012-2017, com ênfase nas repercussões dos conflitos geracionais verificados na dinâmica interna do sindicalismo de telecomunicações no Estado.

Nas conclusões, busquei estabelecer os nexos entre as seções, bem como apontar alguns indícios de caminhos que estão sendo construídos e que estão modificando tanto a dinâmica de expansão territorial das centrais de teleatividades quanto as práticas de luta, inclusive a sindical, dos trabalhadores de *call center*.

1. LUTAS DE CLASSES NAS TELECOMUNICAÇÕES

Por que tomar como ponto de partida o setor de telecomunicações? Nosso entendimento é o de que o surgimento e a consolidação do setor de *call center* estão fortemente associados ao processo de reestruturação – em suas dimensões patrimonial, tecnológica e organizacional – pelo qual passou o setor de telecomunicações, a partir das décadas de 1980 e 1990, respectivamente, na maioria dos países e no Brasil, com fortes impactos na organização e nas relações de trabalho neste setor. A ênfase na dimensão das *lutas de classes*, como fio condutor da análise, diz respeito à posição teórica adotada nesta pesquisa, qual seja a de buscar um olhar para a *relação*, ainda que desigual e assimétrica, entre as novas dinâmicas da acumulação capitalista e a *experiência* da classe trabalhadora, entendida em termos thompsonianos. Na prática, isto implica uma tentativa de reconstruir o processo histórico que possibilitou o surgimento das centrais de teleatividades, buscando atentar para os espaços de reconstrução de práticas e discursos dos trabalhadores das telecomunicações, especialmente através da via do sindicalismo, no enfrentamento das tentativas de imposição dos processos de reestruturação.

Estruturamos o capítulo em quatro itens. No primeiro, problematizamos o papel da inovação tecnológica no desenvolvimento capitalista, enquanto buscamos evidenciar o caráter estratégico do setor de telecomunicações na acumulação de capital e em suas articulações com os processos mais globais da dinâmica capitalista. Na sequência, discutimos os vínculos entre o processo de reestruturação das telecomunicações e o surgimento/consolidação das Centrais de Teleatividades. No terceiro item, analisamos a consolidação do setor de *call center* no Brasil, destacando/problematizando o surgimento de uma nova categoria: os operadores de telemarketing. Por fim, sistematizamos os diversos modos como esses processos são experienciados pelos trabalhadores, especialmente a partir de suas ações coletivas, com destaque para a atuação do sindicalismo de telecomunicações e seus desafios atuais.

1.1 Problematização da dimensão tecnológica e o caráter estratégico das telecomunicações no desenvolvimento capitalista

Sobre os determinantes e significados das mudanças tecnológicas no capitalismo, especialmente no que se refere às interações entre tecnologia e trabalho, Harvey (2016, p. 94-96) levantou alguns aspectos pertinentes. Primeiro, ele associa a busca por inovações tecnológicas ao objetivo imediato do capital, qual seja aumentar a produtividade e, com isso, as taxas de lucro. Segundo, considera a tecnologia do capital em três dimensões: o *hardware*

(representado pelas máquinas); o *software* (“programas usados pelas máquinas”) e as formas organizacionais (“estruturas de comando e controle sobre o uso do trabalho”). Terceiro, outros agentes e instituições, especialmente diferentes ramos do aparelho estatal³⁹, também estão envolvidos nessa busca por vantagens tecnológicas. Por fim, os próprios processos de mudança tecnológica passam por mudanças ao longo do tempo. A partir do advento da indústria de máquinas-ferramentas, no século XIX, a própria tecnologia se tornou um “campo especial de negócios” que, ao se desenvolver, poderia se aplicar a variadas outras indústrias. Neste novo e vasto ramo empresarial de inovação predominava a busca por tecnologias genéricas: “a cultura capitalista se tornou obcecada pelo poder da inovação”, o que favoreceu a fusão dialética entre ciência e tecnologia.

O cerne do argumento encontra-se nas ideias de que “a difusão de novas tecnologias ocorre por uma combinação de consentimento e coerção” (*Idem*, p. 96) e de que “a mudança tecnológica nunca é gratuita ou indolor, e o custo e a dor que produzem não são uniformemente repartidos” (*Idem*, p. 97). As tentativas de controle sobre o trabalho por meio de inovações tecnológicas, consideradas um dos “imperativos tecnológicos dominantes, mas sobrepostos”⁴⁰, envolvem, assim, “não só a eficiência física, mas também a autodisciplina dos trabalhadores empregados, a qualidade da mão de obra disponível no mercado, os hábitos culturais e a mentalidade dos trabalhadores em relação às tarefas que se espera que realizem e os salários que esperam receber” (*Idem*, p. 102). A inovação tecnológica é vista, portanto, como uma “arma crucial na luta de classes”, na medida em que, para ampliar a lucratividade, os capitalistas investem em tecnologias direcionadas ao “disciplinamento e o desempoderamento dos trabalhadores”. É neste sentido que o autor compreende os processos de automação:

Os robôs não reclamam, não respondem, não processam ninguém, não ficam doentes, não desaceleram, não se desconcentram, não fazem greve, não exigem aumentos de salário, não se preocupam com as condições de trabalho, não querem intervalos para o café nem faltam ao trabalho (HARVEY, 2016, p. 103).

³⁹ A atuação estatal se dava favorecendo as grandes empresas em detrimento das pequenas e dos consumidores. Como exemplo, Harvey (2016, p. 96) menciona as regulações estatais da União Europeia, que tornaram obrigatório o uso de máquinas eletrônicas para o registro das transações fiscais, bem como o próprio desenvolvimento de tecnologias militares que alimentava o complexo militar-industrial. Polanyi (2000) também aponta para a forte presença do elemento político no próprio desenvolvimento tecnológico, ele mesmo parte do processo de expansão da economia de mercado.

⁴⁰ Harvey (2016, p. 99-101) identificou cinco imperativos tecnológicos: 1) “organização da cooperação e das divisões do trabalho a fim de maximizar a eficácia, a lucratividade e acumulação”; 2) necessidade de “destruição do espaço pelo tempo”, encurtando o tempo de circulação do capital na produção e no mercado e o tempo de vida dos produtos de consumo; 3) “tecnologias de produção e disseminação do conhecimento, para armazenamento e recuperação de dados e informação”; 4) ampliação da tendência de “criação de capitais fictícios de livre circulação”, acompanhada de “práticas predatórias no sistema de crédito”; e 5) tecnologias de controle do trabalho e da força de trabalho.

Pensando o avanço tecnológico em relação ao funcionamento do modo de produção capitalista e partindo da ideia de que o capital, na medida em que os processos produtivos passam a ser concretizados por máquinas, busca se libertar de sua dependência *direta* do trabalho vivo, fica a questão: estaria, então, se consumando a tendência, antecipada por Marx nos *Grundrisse*, de *subsunção* do trabalho ao capital? Neste ponto, entendemos que há, sim, uma *tendência* do processo de valorização do capital de eliminação do trabalho vivo por meio da objetivação das atividades humanas em sistemas de máquinas⁴¹. E esta tendência se efetiva quando o instrumento de trabalho e o próprio trabalho são transformados em maquinaria, que passa a *subsumir* o trabalho vivo, tornado acessório do processo⁴². A passagem dessa *subsunção* de *formal* a *real* se dá justamente quando o capital “coordena, manipula, controla o trabalhador coletivo amparado pelos sistemas de máquinas impetrados nos mais diversos ramos” (CAVALCANTE, 2009, p. 20). Todavia, esta tendência *nunca* é completa. O próprio esforço de controlar o elemento *trabalho*, não apenas no âmbito das relações de produção, já indica sua condição de polo antagônico ao capital, ainda que esse antagonismo, diante da complexidade de formas de manifestação das lutas de classe, fique oculto ou disfarçado.

Para discutirmos a possibilidade de resistências diante de transformações tecnológicas, Thompson (1998, p. 292), em seu ensaio sobre a disciplina do trabalho no capitalismo industrial, nos indica que a introdução de máquinas para regular o ritmo de trabalho nas unidades manufatureiras de grande escala contribuiu para um “uso econômico do tempo”. Como tais transformações se chocavam com a vida social e doméstica, representando um “ataque muito contundente aos costumes, esportes e feriados populares”, havia contestações às “investidas contra os antigos hábitos de trabalho do povo”, que iam da simples resistência às lutas organizadas através das associações, inclusive com a ocorrência de greves por pagamento de horas extras. No entanto, mesmo organizados, os trabalhadores já haviam introjetado, também na própria forma de luta, a noção do *time is money*. Assim, mesmo sem desprezar a construção e os efeitos de formas de resistência às inovações tecnológicas, é preciso não desconsiderar o processo de inculcação deste uso econômico do tempo, ou seja, não é a mera introdução de uma maquinaria que efetuará uma transformação deste porte. Aqui

⁴¹ Venco (2006) nos fornece um exemplo recente no âmbito das centrais de teleatividades, qual seja a utilização crescente do “menu eletrônico”, que não apenas informatiza parte dos atendimentos, mas se transforma em mecanismo de controle, dado que também passa a ser utilizado como forma de avaliação, aumentando a pressão sobre os trabalhadores de *call center*.

⁴² Com o advento da máquina-ferramenta, o trabalhador especializado da fase manufatureira é substituído e passa por um processo de desqualificação, perdendo tanto a sua autonomia quanto o controle do processo produtivo, cujos ritmos e estrutura passam a ser ditados pela máquina, “que vai condensar o conhecimento extraído do trabalhador artesanal”, ou seja, “a máquina passa a usar o trabalhador – e não mais o contrário – e o capitalismo pode se expandir, revolucionando o modo de produção” (BOLAÑO, 2002, p. 55).

precisamos estar atentos a uma combinação de fatores que atuam para a formação de novos hábitos de trabalho e para a imposição de uma nova disciplina de tempo ⁴³. São transformações que levaram gerações e que nunca se efetivaram por completo.

Ao longo do século XX, ocorreram debates em torno da tendência de o avanço tecnológico tornar supérfluo grande parte do trabalho vivo. Muitas teorias sentenciavam que este perderia seu papel de fonte de valor, mesmo sob a vigência de relações capitalistas de produção, de tal modo que a própria categoria *trabalho* passou a ser questionada não apenas no âmbito da produção, mas também na sua relevância simbólica, na estruturação das individualidades e coletividades. Qual seria então o sentido das revoluções tecnológicas? Estaríamos em direção à sociedade do tempo livre ou à sociedade do desemprego?

Antunes (1999; 1995) e Amorin (2006) criticaram as teses da perda da centralidade do trabalho ⁴⁴, enfatizando o eurocentrismo e o reducionismo analítico acerca da necessidade do trabalho tanto no capitalismo quanto na construção da sociabilidade humana. Parte dos equívocos estaria na suposição de que a substituição do trabalho humano, impulsionada pela tecnologia, deixaria o ser social livre para concretizar suas potencialidades fora do trabalho em alguma forma capitalista desconsiderando, portanto, que a sociedade de classes cria, em função da própria necessidade de reprodução do capital, “outras formas de aviltamento humano” junto com as ditas “oportunidades de liberação sociais”.

Por isto, a análise dos diversos momentos do modo de produção capitalista requer sua articulação com o fato de seu desenvolvimento ser *desigual e combinado*, isto é, se constitui

⁴³ O autor faz referência, inclusive, a ações de mestres e gerentes impedindo o acesso aos relógios e uso de truques para diminuir a hora do almoço e aumentar o dia de trabalho. Esses relatos nos lembraram das queixas de alguns teleoperadores entrevistados quanto ao sistema de metas adotados pelas empresas de *call center*, em razão de desconhecimento dos critérios utilizados para o cálculo desta parte variável do salário. Metzger (2011, p.14), ao analisar os efeitos mais recentes da racionalização do trabalho no setor terciário, com destaque para as centrais de teleatividades, em termos de adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores, traz noções que enriquecem o debate acerca do controle dos ritmos de trabalho, tais como “penosidade” e o “emprego massivo de dispositivos de gestão, cuja característica maior é produzir a mudança permanente”. Neste sentido, é importante associar o uso de dispositivos técnicos e de gestão à “pressão para renovar incessantemente todas as dimensões do trabalho”. Esta mudança permanente advém da dinâmica interna ao próprio campo da gestão, desdobrando-se a partir de uma atitude reificante, que nega a intersubjetividade, e vai se aperfeiçoando, por meio da experimentação social. Para Venco (2006), a categoria *tempo*, em associação às noções de *espaço* e *tecnologia*, é essencial para se analisar a organização e racionalização do trabalho nas centrais de teleatividades.

⁴⁴ Os principais autores destas teses são Gorz (1982) e Offe (1989). O primeiro vislumbrava uma alternativa progressista com a ampliação dos direitos sociais desatrelados da forma salarial tradicional. Assim, o tempo de trabalho deixaria de ser medida do valor de troca que, por sua vez, não mais seria a medida do valor, o que faria com que o salário deixasse de ser estipulado em função da quantidade de trabalho, bem como o direito à renda não mais estaria subordinado à ocupação de um emprego. Já o segundo falava em crise da sociedade do trabalho, na medida em que o trabalho formal remunerado estava perdendo a sua qualidade subjetiva de organizar não apenas as atividades humanas, mas também sua autoestima e suas referências sociais e orientações morais. Uma análise densa e pormenorizada acerca deste processo identificado como “crise da sociedade do trabalho”, a partir de seus teóricos mais importantes e de um resgate dos clássicos da sociologia, pode ser encontrada em Botelho (2009). Para uma síntese do debate, cf. Toni (2011).

em polos distintos: 1) núcleos geradores de pesquisas, conhecimento e inovação, concentrados nos países centrais; e 2) um polo extenso e generalizado especialmente nos países periféricos, responsável pelas atividades tipicamente industriais de produção de bens e serviços. O que tende a viabilizar a interligação entre estes dois polos? As redes de telecomunicações globais, cuja importância no processo de acumulação de capital vem se ampliando consideravelmente, em convergência com a difusão das novas TICs.

O desenvolvimento das sociedades contemporâneas, para Castells (1999), estaria atrelado ao paradigma do *informacionalismo*⁴⁵ no qual a informação é tomada como matéria-prima em um sistema crescentemente integrado e flexível, de modo que o trabalho ligado às TICs passa a ser considerado autônomo, mobilizador de inteligências e imaterial, no âmbito de uma rede global de interações. Ou seja, a difusão dessas novas tecnologias exigiria um perfil de trabalhador mais qualificado, autônomo e dotado de capacidade de inovação e adaptação, ao passo em que favoreceria o desaparecimento do trabalho repetitivo e rotinizado, substituído pelo trabalho horizontal e em equipe. Por fim, os empregos fechados nas empresas tradicionais seriam compensados pela criação de empregos em novos setores e novas atividades, no âmbito da lógica flexível de produção e da crescente mobilidade do trabalho.

Para Lopes (2008, p. 27), trata-se de uma visão que “aposta na capacidade de um dispositivo técnico para regular mecanismos sociais e econômicos”, atribuindo às TICs “um caráter eminentemente democrático e socializante”, na medida em que atuaria na redução das assimetrias dos sistemas. Em sua crítica a Castells, aponta que, nesta “nova economia”, a “rentabilização dos altos custos iniciais” depende da “apropriação privada do conhecimento e da informação através da imposição dos *novos cercamentos*, como a atribuição dos direitos de propriedade intelectual e patentes”. Assim, a correção das assimetrias só se daria por meio de “mecanismos extra-tecnológicos”. Sobre os novos meios de comunicação – marcados por transmissões via ondas eletromagnéticas ou micro-ondas, indica que “a própria natureza e a complexidade tecnológica de sua manipulação impõem barreiras de acesso”, contrastando com a “aparente facilidade tecnológica de acesso das redes eletrônicas”. Dito de outro modo:

Como acontece em qualquer rede, o conjunto de regras de interoperabilidade entre seus componentes, protocolos e referências de endereçamentos são alvos de grandes

⁴⁵ Trata-se de um novo paradigma tecnológico, cujo foco passa a ser o desenvolvimento de tecnologias que possibilitem o atuar sobre a informação, considerada parte integrante de toda a atividade humana que, por sua vez, é diretamente afetada pelos avanços nas tecnologias informacionais. Tal paradigma, para Castells (1999), seria fruto de um desenvolvimento científico-tecnológico, trazendo consigo amplas consequências não apenas econômicas, mas também políticas, sociais e culturais, alterando de modo irreversível os modos de organizar o trabalho e a comunicação entre os indivíduos. Assim, toda a sociedade estaria sendo transformada a partir do lugar ocupado pela informação e pelo conhecimento como geradores de produtividade e competitividade na nova economia e de qualidade de vida aos indivíduos e organizações.

disputas econômicas e jurídicas, bem como de fortes pressões políticas em relação aos seus órgãos gestores (LOPES, 2008, p. 27).

Ao superdimensionarem os ganhos democráticos oriundos das novas TICs e da sociedade em rede, muitos autores, na trilha de Castells, desprezam o que Lopes (2008, p. 28) chama de “dupla natureza da informação”: o “caráter colaboracionista” das redes (restrito às informações públicas ou quase-públicas); e o “caráter mercantil e assimétrico do sistema”. Em função deste último, Herscovici (2003) mostra que parte considerável da informação divulgada é privada ou semiprivada, ficando seu valor econômico atrelado à capacidade de limitação dos meios e modalidades de acesso.

No que diz respeito ao mundo do trabalho, os adeptos do “capitalismo cognitivo”⁴⁶ identificam exigências no sentido de uma “intelectualização generalizada dos processos de trabalho e de consumo”, que vai além da lógica mecânica da operação de sistemas-máquinas, passando a ser essencial a gestão do conhecimento do trabalhador. Neste sentido, a informatização da produção levaria à valorização das aptidões cognitivas da força de trabalho, em detrimento do dispêndio de suas energias físicas. Lopes (2008, p.26-27) aponta que tais visões atribuem às novas tecnologias o papel central de “agentes da mudança social”. Todavia, o fato de uma revolução tecnológica implicar alterações nos processos produtivos e de trabalho não significa, do ponto de vista do capital, que a lógica de subordinação do trabalho, da qual se nutre, tenha se alterado: “novos constrangimentos somam-se aos já existentes”, ou seja, “hoje como dantes, trata-se de trabalho capitalista, essencialmente trabalho assalariado, objetivando a valorização do capital”.

Souza (2011, p. 220) também busca desmistificar o propagado determinismo tecnológico presente na supervalorização da dimensão utilitarista atribuída às TICs. As visões que se coadunam na utilização de termos como Sociedade da Informação e/ou Sociedade do Conhecimento perdem de vista o debate acerca da “democratização do acesso à informação e à produção de conhecimentos”, reduzindo os sujeitos, conforme a sua posição na estrutura social, à “condição de consumidores de um *quantum* de informação e de conhecimentos necessários à produção e à reprodução de suas condições materiais de sobrevivência”. É preciso, portanto, refletir acerca do caráter desigual presente na dita sociedade da informação, na qual o acesso à informação e ao conhecimento não é o mesmo para todos. Em sua crítica a

⁴⁶ Há, neste grupo, autores com posições políticas e epistemológicas divergentes, mas que compartilham em comum “a crença em um modo de produção que muda profundamente a lógica reprodutiva e o sistema gerencial a partir da ampliação das forças produtivas microeletrônicas, da comunicação e do trabalho imaterial” (LOPES, 2008, p. 26). Em geral, apontam para o surgimento de um novo paradigma denominado por expressões tais como: pós-industrial, pós-fordista, imaterial, cognitivo.

um “sentido instrumental do conhecimento”, ela busca dar visibilidade aos efeitos perversos dessa racionalidade de apropriação privada: exercício de poder e dominação por parte dos que se apropriam do conhecimento, gerando “domínio, dependência, exclusão e destruição”.

Quanto às novas exigências de conhecimentos e habilidades impostas aos trabalhadores, Souza critica a noção de educação funcional voltada ao desenvolvimento de competências e habilidades para a produtividade⁴⁷, a partir da ideia de que a mera difusão das TICs não vai gerar uma democratização do saber. De um modo geral,

o conhecimento veiculado pelas novas tecnologias torna o seu usuário um mero reproduzidor dos discursos difundidos. Nesse caso o fato de ter acesso às novas mídias - Internet, base de dados, bibliotecas digitais etc. - não faz do usuário um sujeito capaz de gerar novos conhecimentos. Ou seja, ter acesso às novas tecnologias, saber usar computadores e Internet, não significa que o sujeito tenha domínio destas ferramentas, que saiba explorar suas potencialidades, produzir novos conhecimentos (SOUZA, 2011, p. 221).

Além disto, a ampliação do acesso à informação, por si só, não implica elevação do capital cultural da classe trabalhadora. De acordo com Souza (2011, p. 224), o aumento da “massa informacional”, por meio das instituições educacionais, “tem gerado conhecimentos esvaziados de suas bases teóricas, reduzidos à sua dimensão utilitária”, levando a um tipo novo de alienação, a de natureza informacional, que tende a gerar, no capitalismo globalizado, mais desinformação do que democratização da informação, sobretudo nos países periféricos. A consciência deste processo de desinformação, na visão dessa autora, é vista como ponto de partida para se pensar os trabalhadores como sujeitos autônomos, dotados da capacidade de buscar e transformar a informação e não como meros consumidores de informação e do conhecimento necessário à reprodução das relações sociais de produção.

O essencial a destacar é que, ao considerar a tecnologia como neutra, dotada de uma lógica técnica que não interage com os fatores sociais e políticos, perdemos de vista justamente a complexidade destes processos de interação, bem como as distintas realidades nacionais nos quais eles se materializam. Ao não considerarmos o papel do Estado⁴⁸, as diferenças nacionais e as reações de resistências da classe trabalhadora aos processos de transformações tecnológicas – sendo este último aspecto bastante negligenciado na maior parte das análises favoráveis ou críticas à noção de sociedade da informação – incorremos nas armadilhas do determinismo tecnológico. Daí a relevância de olharmos para as experiências

⁴⁷ Neste sentido, a reorganização da educação no Brasil, que passa a ser crescentemente pautada no desenvolvimento de habilidades e competências de modo a atender às demandas do capital, se dá justamente a partir de 1996, quando o país se encontrava no auge de sua reestruturação produtiva.

⁴⁸ Souza (2011, p. 223) destaca que a sociedade, o capital e o Estado têm desempenhado papel ativo “tanto para promover quanto para sufocar o desenvolvimento tecnológico e suas aplicações sociais”.

concretas das sociedades contemporâneas, de modo a conseguirmos observar e analisar as interações dos movimentos capitalistas de reestruturação e de difusão de novas tecnologias (especialmente as informacionais e comunicacionais) com as forças sociais locais. É dessa interação que são produzidas e consolidadas as transformações sociais. É neste complexo domínio das lutas de classes, dentro e fora dos processos produtivos, que buscamos situar o desenvolvimento tecnológico do setor de telecomunicações.

Neste sentido, julgamos importante identificar o lugar das telecomunicações na dinâmica capitalista, em termos teóricos e históricos. No processo de valorização do capital, a dimensão da *intensificação do tempo* torna-se essencial, tendo em vista que, para se valorizar, o capital precisa fazer uma *economia de tempo*, isto é, reduzir os tempos de produção e circulação. Quanto à esfera da produção, esta economia vai depender da natureza dos materiais e das tecnologias disponíveis⁴⁹. Na circulação, o capital precisa superar o espaço entre o local da produção e os mercados, percorrendo-o no menor tempo possível. Seus principais recursos para tal tarefa? Os meios de transporte e os meios de comunicação. E a relevância do fator *tempo de circulação*? Para Dantas (1999, p. 225-226) esta relevância se dá na medida em que sua expansão ou contração afeta o *tempo de produção*, ou seja, o primeiro funciona como um limite ao último e, por conseguinte, ao próprio processo de valorização.

Autores situados no campo marxista, com destaque para Thompson (1998; 1978) e Harvey (2016; 1996) consideram o *tempo* uma categoria analítica central à compreensão do capitalismo. Retornando à Marx (1988), encontramos a referência ao *tempo de rotação* do capital, definido como o somatório dos tempos de produção e circulação. Assim, quanto menor o tempo de circulação, maior a produtividade e autovalorização do capital. É nesta perspectiva que o autor considera, como desenvolvimento de força produtiva, as tentativas de redução deste tempo de circulação, na medida em que as mesmas buscam tornar mais lucrativo o tempo de produção. Ao tratar das tendências expansionistas do capital, Marx incluiu a anulação do espaço por meio do tempo, o que evidencia o lugar de imprescindibilidade à manutenção do ciclo do capital ocupado pelo desenvolvimento tecnológico das comunicações, do armazenamento e dos transportes incluídos, por Marx, no setor mais geral denominado de *indústria* da comunicação. E é precisamente por atuar, de forma cada vez mais efetiva, na redução do tempo de circulação, que o setor de telecomunicações, ainda que classificado no âmbito do setor de serviços, possui a capacidade crescente de *criar valor*, mesmo sem a criação de uma dimensão material para isto. Assim,

⁴⁹ Vale mencionar que cada material a ser processado tem um “tempo incompressível” para se transformar em mercadoria; e que as tecnologias reduzem, mas não “quase zerar” o tempo de produção (DANTAS, 2003, p. 7).

quanto mais avanços neste setor, maior a valorização do capital. Nos termos de Harvey (1996), o desenvolvimento tecnológico que mais interessa ao capitalismo atua justamente na compressão do tempo-espço, que se processa em ciclos, engendrando novas experiências relacionadas, por sua vez, a novas modalidades de acumulação de capital, nas quais a dimensão da flexibilidade ganha proeminência.

Podemos dizer que, desde sua origem⁵⁰, as comunicações – responsáveis pelo transporte de pessoas, mercadorias e informações –, de diferentes modos, estavam a serviço do capital. Um primeiro marco em seu desenvolvimento tecnológico foi a introdução do telégrafo, no século XIX, cujo impulso trazido às comunicações foi enorme, na medida em que tornou possível a constituição de uma imprensa de massa, organizada com vistas à obtenção de lucros. Entre o final do século XIX e início do século XX, verificou-se uma gama variada de inventos/evoluções⁵¹: telefonia, radiodifusão, fotografia, cinematografia etc. Buscando articular a informação processada em cada instância do processo produtivo à organização de uma sociedade estruturada para um consumo/produção de bens cada vez mais distanciados das necessidades humanas básicas, o capital passa a investir na *indústria da informação*, composta por três ramos, a saber: o das comunicações (radiodifusão e telecomunicações); o “cultural propriamente dito” (cinema e disco); e o segmento das máquinas de escritório (DANTAS, 2002).

Para este autor, a telefonia e a radiofonia viabilizaram a possibilidade de a informação sobre a mercadoria chegar ao consumidor antes que o mesmo tivesse qualquer contato sensorial com a sua realidade física, ao passo em que reduziam a praticamente zero os custos de transação. Vemos, assim, o quanto esses ramos das comunicações extrapolavam a sua dimensão comercial, dado que serviam tanto à circulação ampla da produção social quanto à formação de hábitos de consumo necessários à absorção da produção massificada. Ou seja: ao contrário do telégrafo, a telefonia e a radiofonia não se restringiam à esfera empresarial, apresentando usos não comerciais, adentrando nos espaços familiares e articulando amplamente a produção social geral.

⁵⁰ Dantas (2002), em seu levantamento de fontes históricas sobre as origens do jornalismo, identificou a prática, realizada por banqueiros e comerciantes de maior porte, de compra de relatórios periódicos, elaborados por redatores profissionais, contendo informações acerca de “fatos que pudessem afetar os negócios”.

⁵¹ É importante enfatizar que, de início, se tratava de invenções coletivas, marcadas por séries de microinvenções.

Ao longo do século XX, deu-se a consolidação de um modelo institucional das comunicações, tendo como elemento marcante a presença de monopólios⁵². Enquanto a radiotelevisão se ocupava do conteúdo a ser transmitido e era regulada por normas predominantemente políticas e culturais, as telecomunicações se ocupavam da conexão “ponto a ponto” de usuários, sendo mais controlada por normas econômicas e industriais (*Idem, ibidem*). Larangeira (1998) destaca duas ordens de justificativas para que o formato de monopólio tenha se consolidado: econômica e técnica. Do ponto de vista econômico, o retorno dos altos investimentos exigia uma escala grande de mercados e, em sua dimensão técnica, era necessário que os sistemas fossem nacionalmente compatíveis. A autora considera também importante o fato de o setor ser considerado de “interesse público”.

O setor de telecomunicações passou por uma *fase analógica*⁵³, relativamente estável até a década de 1970, marcada pela dominância das tecnologias eletromecânicas (os sinais elétricos eram transmitidos por condutores metálicos) e teve a *telefonía* como o principal produto na esfera econômica. De acordo com Oliveira (2004, p. 83-84), de início, “as telecomunicações consistiam de uma infraestrutura para transporte de voz e textos”, cujo meio de transmissão era o cabo telefônico (aéreo ou subterrâneo). A multiplicação das possibilidades de uso dos meios tradicionais só se efetivou, contudo, a partir do avanço das novas tecnologias digitais, intensivas no uso de fibras ópticas, cuja capacidade de armazenamento e transporte mostrou-se incomparavelmente superior à dos cabos telefônicos de fio de cobre. Deste modo, o mesmo cabo pôde ser utilizado para transmitir tanto o sinal da TV quanto a comunicação telefônica através dessas redes convergentes, denominadas *infovias*. Não à toa, foram realizados massivos investimentos em super *highways* de fibra óptica, por parte dos governos dos países avançados. De um modo geral, o setor de telecomunicações passou por diversas mudanças no seu padrão tecnológico, com “impactos importantes no uso e na gestão do trabalho no setor”.

No caso das centrais de telefonia, o sistema manual de telefone a magneto, no qual o assinante girava uma manivela para chamar a telefonista – os telefones eram ligados à Central por um fio – começou a ser substituído nos anos 1920 pelas centrais de comutação

⁵² No caso norte-americano, os agentes eram privados e submetidos à fiscalização federal enquanto, nos países europeus, predominava a estatização da telefonia e radiofonia, fruto da herança dos correios e telégrafos estatais. Outra diferença diz respeito ao tipo de financiamento: na Europa, o setor era financiado pelo Tesouro Governamental e tinha um papel estratégico, de natureza político-ideológica, de construção de coesão social; já nos Estados Unidos o financiamento se dava mais pela publicidade, tendo em vista a articulação do setor com a produção social geral.

⁵³ Para um aprofundamento maior deste período indicamos, dentre outros, os trabalhos de Wohlers (1994), Larangeira (2003) e Bianchetti (2008).

eletromecânicas, onde as ligações eram feitas de forma automática entre os assinantes por meio dos relés eletromecânicos, levando a uma tendência de substituição das mesas manuais⁵⁴. Por volta dos anos 1960, começaram a surgir as Centrais de Controle por Programa Armazenado (CPAs), a partir da introdução de componentes eletrônicos e da programação por minicomputadores, tratando-se de uma tecnologia semi-eletrônica. Quanto às modernas redes de comutação, só se desenvolveram mediante o avanço da digitalização da rede nas telecomunicações, no bojo de seus processos de reestruturação, que buscavam possibilitar às empresas um aumento tanto do controle quanto da flexibilidade, a partir do compartilhamento simultâneo de informações e dados “entre as diversas unidades de negócios de uma mesma empresa, ou entre matriz e filiais, centralizando decisões à distância e transmitindo-as em tempo real (OLIVEIRA, 2004, p. 86).

Os avanços tecnológicos das comunicações, incluindo aqui a *indústria cultural*⁵⁵, foram cruciais à sustentação do regime fordista. Todavia, é preciso atenção para a atuação de atores políticos e sociais, e não apenas econômicos, no próprio desenvolvimento tecnológico, ou seja, as inovações não se produzem por si mesmas de modo automático, são alvos de disputas políticas e encontram resistências por parte da classe trabalhadora, que sofre mais diretamente seus efeitos mais violentos⁵⁶. No caso das telecomunicações, a presença estatal se fez notar de modo direto, com repercussões no perfil dos trabalhadores e na força de suas organizações sindicais. Em certo sentido, o próprio fortalecimento dos sindicatos “produz”, no bojo das lutas de classes, estratégias empresariais com vistas a evitar a organização da classe trabalhadora, que passam também pelo desenvolvimento de tecnologias que favorecem o controle sobre o trabalho e a vida dos trabalhadores.

Para melhor compreendermos como esses processos se materializam nas experiências históricas concretas, marcadas por movimentos de inovações tecnológicas e resistências, passamos, a seguir, para a discussão de alguns elementos acerca da reestruturação do setor de telecomunicações, no âmbito da qual emergem as centrais de teleatividades.

⁵⁴ No Brasil, coexistiam diferentes tipos de tecnologia em termos de centrais de comutação. Tanto que, até meados dos anos 1980, ainda se podia observar uma quantidade razoável de mesas de interurbano para atender às pequenas localidades, nas quais não se justificavam investimentos tecnológicos em maior escala (OLIVEIRA, 2004, p. 85).

⁵⁵ Referimo-nos às novas indústrias, no âmbito da expansão capitalista do período, voltadas para a produção cultural e o entretenimento, tais como o cinema, a indústria fonográfica etc. Sua função estava associada à produção de um mercado de consumo de massas e de um trabalhador massificado. Cf. Adorno e Horkheimer (1985).

⁵⁶ Cf. Harvey (2013).

1.2 Os processos de reestruturação das telecomunicações e o lugar das centrais de teleatividades

Há um entendimento geral⁵⁷ de que, a partir da década de 1970, o regime de acumulação fordista entra em crise, tendo como marcos a crise do petróleo e a crise do dólar. Para Bolaño (2002, p. 58), sua origem se situa no “esgotamento do potencial dinâmico dos setores que puxaram a expansão (automotivo, eletroeletrônico e da construção civil) e das contradições internas de uma economia de endividamento crescente”; e marca o início do movimento de reestruturação do capitalismo. Mais uma vez, nos questionamos: qual o lugar das telecomunicações neste processo?

Trabalhamos com a ideia de que as telecomunicações representam um setor essencial ao capitalismo e de que se conformam e se transformam de modo a atender às demandas da acumulação de capital, ao mesmo tempo em que incorporam, internamente, esta mesma lógica de funcionamento, de tal forma que suas transformações tecnológicas são impulsionadas e impulsionam o movimento mais geral da dinâmica capitalista. Neste sentido, sua importância, no modo de acumulação de capital conformado a partir dos anos 1970, se transforma e se amplia com vistas a favorecer a *mundialização do capital*, cuja infraestrutura depende dos avanços deste setor, especialmente através da sua convergência com as inovações da informática (CHESNAIS, 1996). É por meio do desenvolvimento das redes mundiais de telecomunicações que as reestruturações produtivas se estabelecem, avançam e impulsionam as transformações, inclusive no âmbito das próprias telecomunicações.

Neste “movimento de mão dupla”, as transformações do capitalismo – propiciadas pelo desenvolvimento das telecomunicações – fizeram com que a relevância deste setor se expandisse para diversos ramos produtivos e também para a esfera financeira. Isto foi possível graças ao avanço tecnológico representado pela microeletrônica⁵⁸, que fez com que as

⁵⁷ Cf. CHESNAIS (1996), HARVEY (2013,1996) e SANTOS (1994).

⁵⁸ Segundo Dantas (2003, p. 18), a partir do pós-guerra, o financiamento de pesquisas e inovações se manteve em função de três demandas sociais simultâneas, relacionadas ao contexto norte-americano: 1) a exigência de equipamentos/componentes cada vez mais sofisticados por parte das forças armadas, no âmbito da guerra fria; 2) a necessidade das grandes empresas de conter o aumento da força política dos sindicatos operários através do “uso nas fábricas de servomecanismos oriundos da investigação acadêmico-militar como substitutos da massa taylorizada crescentemente exigente”; e 3) demandas de organizações comerciais e financeiras (contratantes de massas crescentes de trabalhadores de escritório), por equipamentos capazes de automatizar estas atividades de tratamento e comunicação da informação. Com isto, apontamos para a complexidade da concretização da lógica capitalista de acumulação de capital, com o entrelaçamento de elementos econômicos, sociais, políticos e culturais, nos quais a força do movimento operário e sindical exerceu um papel importante na queda da taxa de rentabilidade do setor industrial, a partir da década de 1960. A partir do final dos anos 1970, temendo a dianteira econômico-militar americana, países como França, Alemanha e Japão iniciaram seus programas governamentais estratégicos. A disseminação da informática foi, portanto, favorecida pelos fortes investimentos estatais, aliados à mobilização da comunidade científica e de investidores financeiros privados, estando amadurecida no contexto da crise do padrão fordista, para fazer frente às novas demandas da acumulação capitalista.

telecomunicações ingressassem em uma *fase digital*⁵⁹, permitindo a implementação de centrais digitais e de uma nova rede de interligação entre os vários setores, com controle centralizado, bem como a ampliação da diversidade de serviços oferecidos. De acordo com Wohlers (1994, p. 4), paulatinamente,

essa gama de novos serviços, expandindo um leque de ofertas antes reservado quase que unicamente à telefonia, começou a chamar a atenção das grandes corporações mundiais, as quais passaram a ver as inovações das telecomunicações não mais como um simples insumo, mas como um poderoso instrumento de vantagem competitiva nas estratégias empresariais.

Com a criação de novas demandas, além do consumo residencial, oriundas dos setores financeiro, informacional, mídia, transporte aéreo, turismo etc., a atuação das telecomunicações no processo de valorização do capital passa a se processar de forma mais direta. Este movimento é percebido pela “onda de privatizações” em quase todos os operadores públicos, que se reestruturaram para atender aos grandes conglomerados transnacionais. As diversas formas de privatização levaram a um “pequeno número de grandes corporações globais que dominam fortemente o setor em âmbito mundial” (CAVALCANTE, 2009, p. 26). Reiteramos que esta “desmonopolização” dos serviços de telecomunicações foi parte central do processo geral de reestruturação produtiva do capital, tendo encontrado resistências sindicais em distintas realidades nacionais, dado os seus efeitos deletérios aos trabalhadores do setor.

De um modo geral, tanto a quebra do modelo de monopólio estatal quanto a privatização da oferta de serviços de telecomunicações possuem efeitos que ultrapassam a esfera do controle patrimonial, na medida em que afetam “a natureza dos serviços, a tecnologia neles incorporada, o trabalho neles utilizado e os padrões de como este trabalho passa a ser negociado” (OLIVEIRA, 2004, p. 44). Neste ponto, é necessário distinguir, conceitualmente, os três processos envolvidos no que se denominou de reestruturação do setor de telecomunicações, quais sejam: *desregulamentação* (“redução da intervenção governamental na proteção de interesses sociais e econômicos, que o mercado tende a ignorar, em razão de sua motivação primeira representada pelo lucro”); *privatização* (“transferência, total ou parcial – majoritária ou minoritária - da propriedade estatal para a iniciativa privada”); e *liberalização* (“abertura total ou parcial do mercado à concorrência privada”). Os diferentes arranjos entre tais processos vão depender “da história de desenvolvimento do setor em cada sociedade, assim como da configuração dos atores sociais nele envolvidos,

⁵⁹ Esta fase é marcada pelo transporte dos sinais de luz por meio de fibras ópticas e pelo uso de satélites de transmissão. Para maiores detalhamentos, cf. Bianchetti (2008).

especialmente o Estado, a iniciativa privada, os trabalhadores e os seus sindicatos” (LARANGEIRA, 1998 *apud* OLIVEIRA, 2004, p. 44-45).

Percebemos, aqui, mais uma vez, que a “imposição” de processos de reestruturação das telecomunicações não se dá de forma automática como reflexo exclusivo de inovações tecnológicas, ou seja, tais processos, tanto quanto o desenvolvimento de novas tecnologias, estão relacionados a interesses econômicos que envolvem uma dimensão política e de luta social, com distintas repercussões nas realidades históricas de cada país. Isto significa que, não obstante suas expressões globais, os seus movimentos variaram de acordo com as realidades nacionais⁶⁰.

Os movimentos de reestruturação das telecomunicações atingem os países latino-americanos, imersos em crises fiscais, por meio da transferência, total ou parcial, dos bens públicos para, em sua maioria, o capital estrangeiro, num processo que contou, ainda, com a interferência de investidores e de agência financiadoras como o FMI e o Banco Mundial. Oliveira (2004, p. 47) alerta que as privatizações na América Latina estavam inseridas no “conjunto de políticas com características comuns voltadas à redução da intervenção direta do Estado na economia, ainda que aparentem ser, num primeiro momento, apenas respostas a crise”. Trata-se de uma referência ao avanço do pensamento neoliberal, que se estabeleceu por volta do início dos anos 1970, alicerçado em princípios como equilíbrio macroeconômico, eficiência e competitividade, em contraste com o ideário socialdemocrata de crescimento, equidade e pleno emprego. Foi, portanto, sob fortes pressões, sobretudo dos Estados Unidos e Reino Unido, que ocorreram as privatizações das telecomunicações na América Latina, com os governos entregando as estatais “ao controle de empresas europeias ou norte-americanas, estatais⁶¹ ou privadas, porém multinacionais” (OLIVEIRA, 2004, p. 53).

Segundo Larangeira (2003), as transformações ocorridas no setor de telecomunicações se deram em termos de “natureza, filosofia e conteúdo”, levando a uma redefinição do caráter das empresas, na qual a ideia de serviço de utilidade pública é substituída pela de

⁶⁰ Nos Estados Unidos, a reestruturação no setor se deu sob forte pressão de “grupos empresariais identificados com grandes corporações multinacionais que buscavam serviços mais eficientes, sofisticados e diversificados” e também de “alguns grupos industriais produtores de equipamentos destinados à nova configuração do setor de telecomunicações e que tinham como horizonte os mercados e a consolidação da hegemonia tecnológica dos Estados Unidos” (OLIVEIRA, 2004, p. 46). No que tange aos países europeus, as autarquias responsáveis pelos correios, telégrafos e telecomunicações foram se transformando em “poderosas empresas”, a partir da separação dos serviços de telecomunicações dos correios e criação das empresas “Telecoms”, “numa estratégia de fortalecimento para melhores condições de concorrência diante do mercado global” (*Idem*, p. 50).

⁶¹ Oliveira (2004, p. 53) enfatiza que as empresas estatais europeias e norte-americanas que participaram dos programas de privatização, sobretudo na América Latina, são as que, paradoxalmente, permaneceram estatais em seus países de origem, resistindo às pressões dos Estados Unidos e Reino Unido para a abertura de seus mercados, mas pressionando na mesma direção os países menos desenvolvidos.

comunicação como mercadoria, geradora de lucro em conformidade com as expectativas dos investidores acerca do desempenho financeiro das companhias. Daí, também, a importância de resgatar o nexo entre o movimento das grandes corporações com vistas à ampliação de mercado para além de suas fronteiras - ampliando consideravelmente o fluxo financeiro internacional e as novas exigências quanto à produção e ao comércio – e o consequente aumento de poder econômico e político para pressionar os países periféricos no sentido da expansão dos processos de privatizações, sendo o setor de telecomunicações um dos mais atingidos, tornando-se crescentemente estratégico numa economia cada vez mais globalizada.

Deste modo, a reestruturação das telecomunicações “possibilitou que a informação se tornasse um dos mais importantes recursos utilizados na busca de ganhos econômicos e, por vezes, sociais, justificando, em parte, a corrida desenfreada pelo domínio das redes e sistemas de telecomunicações em todo o mundo” (OLIVEIRA, 2004, p. 28). Em suas dimensões patrimonial, tecnológica e organizacional, produziu um “novo desenho” para a prestação de serviços de telecomunicações. Como parte deste processo, os movimentos de terceirização abrangeram quase a totalidade dos serviços de manutenção e instalação, levando a uma intensa fragmentação da categoria. No tocante à telefonia, as operadoras passaram a centrar suas atuações no comando do “*corel business*”, reorganizando o processo produtivo a partir da transferência de várias etapas para empresas terceiras, dentre elas as atividades relacionadas ao “atendimento a clientes”. A autora fala, então, no “surgimento de novas empresas que passam a atuar na prestação de serviços nos nichos terceirizados” (*Idem*, p. 29).

Podemos apreender as relações entre as telecomunicações e as terceirizações em um contexto de acirramento da tendência de anulação do espaço pelo tempo, esboçada por Marx nos *Grundrisse*. Ao dotar as empresas, dos diversos setores, de um poder imenso de moldar sua força de trabalho e desenvolver suas capacidades produtivas, podemos dizer que, de certa forma, as telecomunicações viabilizam as terceirizações, na medida em que garantem uma comunicação intermitente com a empresa central, dando a esta um controle direto sobre as demais, originando o fenômeno das “empresas sem fábrica”. Trata-se de uma ampliação da mobilidade do capital em termos quantitativos e qualitativos. Em relação ao sistema bancário e financeiro, as telecomunicações foram a base primordial para sua expansão global, dando um “impulso monstruoso à propensão histórica de internacionalização do capital”. O próprio setor de telecomunicações é um exemplo desse processo:

um dos trabalhos que mais crescem em todo o mundo é aquele vinculado aos centros de teleatendimento, conhecido como serviços de *call centers*. Funcionam como o principal elo de relação entre as empresas e seus clientes, recebendo os problemas, cobrando usuários e fazendo telemarketing, ou seja, venda e publicidade de serviços

e produtos. Embora peça-chave para os objetivos da empresa, a área tende a ser cada vez mais delegada a empresas de terceiros, o que possibilita, principalmente, a redução de custos com a força de trabalho. Apoiada nas novas tecnologias de informação e comunicação, essa tendência de terceirização não se restringe aos limites nacionais; ao contrário, tende cada vez mais a integrar diversos países (CAVALCANTE, 2009, p. 30).

Venco (2006, p. 14), ao sintetizar uma “evolução das centrais de atendimento”, localizou suas origens na década de 1960, quando funcionavam como “simples escritórios de recebimento de reclamações”. Seus avanços tecnológicos atuaram também na redução de custos no setor de serviços, reduzindo postos de trabalho por meio da automação e favorecendo o atendimento à distância. O surgimento de grandes empresas de *call center* foi favorecido pela associação entre informática e telecomunicações, permitindo a constituição de “espaços que congregam diversas equipes incumbidas de, via telefone, informar, vender, oferecer suporte técnico e serviços como cobranças de título” (*Idem*, p. 17). Estas passam por um *boom*, nos países centrais e periféricos, denotando o aspecto global do fenômeno. Oferecer serviços diversificados e vendas a clientes através de centros remotos mediados por tecnologias informacionais tornou-se um investimento rentável, especialmente em função da redução dos custos de transmissão de dados possibilitada por essas mesmas tecnologias.

Segundo o *The global call center report*⁶², o surgimento do setor de *call center* ocorreu de modo mais ou menos simultâneo em vários países⁶³, no período compreendido entre 1997 e 2007. Duas características gerais se destacam em relação a este tipo de atividade de telecomunicações. Primeiro, serve a uma gama ampla e variada de clientes dos mais diversos setores, prestando serviços igualmente variados, dos mais simples aos mais complexos. Segundo, em todos os lugares vem se tornando uma fonte considerável de emprego. Em função de sua mobilidade de operações, tem sido visto como um caso paradigmático da globalização do trabalho em serviços.

O relatório também encontrou diferenças em função do tipo de empresa, em praticamente todos os países do estudo. Dois tipos de diferenças se destacam: entre os *call centers* próprios e os subcontratados; e entre os que atendem a clientes empresariais e os

⁶² Trata-se do primeiro estudo sobre gestão e emprego no setor de *call center* em larga escala, envolvendo quase todas as regiões do globo: Ásia, África, América do Sul, América do Norte e Europa, com uma cobertura de quase 2.500 centros e 475.000 funcionários espalhados em 17 países. Tal estudo se processou no âmbito de uma rede colaborativa com cerca de 40 estudiosos de 20 países, financiada por doações e contribuições de universidades, governos e fundações sem fins lucrativos dos países participantes, não havendo, portanto, financiamento de corporações privadas ou de companhias que operam no setor de *call center*. O relatório é baseado nos resultados de um *survey* idêntico aplicado em amostras nacionais de *call centers* de cada país participante da pesquisa. Cf. Holman e Holtgrewe (2007).

⁶³ O estudo incluiu os seguintes países: Coreia do Sul e Índia; África do Sul e Israel; Brasil; Canadá e Estados Unidos; Alemanha, Áustria, Dinamarca, Espanha, França, Holanda, Irlanda, Reino Unido e Suécia.

direcionados ao mercado de massas. Em relação ao primeiro tipo, as diferenças dizem respeito aos serviços oferecidos, à organização do trabalho, à escolha das práticas de recursos humanos e às taxas de rotatividade. De um modo geral, os *call centers* subcontratados tendem a se concentrar exclusivamente nos serviços de vendas e chamadas de saída; fazem um maior uso de trabalho parcial e temporário; têm níveis mais elevados de monitoramento de desempenho; pagam salários mais baixos e são menos propensos a contratos cobertos por negociações coletivas. Considerando que as estratégias de segmentação de clientes demonstram tendência de crescimento, são esperadas, portanto, diferenças relativas às estratégias de recursos humanos e qualidade de empregos entre *call centers* de clientes empresariais e os de mercado de massas. As empresas do primeiro tipo possuem produtos e serviços de maior valor agregado. Aquelas que têm grandes empresas como clientes são mais propensas, também, a se envolverem na gestão de relacionamento com o cliente, buscando uma maior qualidade do serviço, o que, por sua vez, implica a contratação de funcionários mais qualificados e a adoção de uma abordagem mais profissional ou de “alto envolvimento” na gestão de recursos humanos, fazendo um maior uso de tecnologias de relacionamento com clientes sofisticados, como, por exemplo, os sistemas de gestão eletrônica do cliente. Como consequências desta estratégia empresarial, os empregos tendem a ser de melhor qualidade, os salários mais altos e o uso do trabalho em equipe mais extensivo. Além disso, tais empresas empregam um percentual maior de trabalhadores em tempo integral e permanente, porém menos cobertos pela representação sindical.

Ainda de acordo com os dados do relatório, a substituição de um trabalhador de *call center* equivale a 16% de seu salário bruto anual, o que representa cerca de dois meses de salário de um trabalhador típico. Levando em consideração o custo da perda de produtividade, a substituição de um funcionário passa a equivaler a uma faixa de 3 a 4 meses de salário. O peso dos custos de rotatividade nos custos do trabalho é especialmente alto em função do fato de o trabalhador representar uma parcela alta do total de custos dessas empresas. Todavia, os *call centers* com cobertura sindical tendem a ter uma rotatividade 40% menor do que aqueles sem cobertura: 14% de rotatividade anual nos locais com presença e atuação de sindicatos e 24% nos sem sindicatos⁶⁴. Ainda no que tange à questão da rotatividade, convém apontar uma “incoerência” entre os seus significados para o empresariado do setor, pois, ao passo que é

⁶⁴ Consideramos importante problematizar esta relação entre cobertura sindical e rotatividade. Em São Paulo, por exemplo, local onde se destaca um pioneirismo em termos de sindicato dos operadores de telemarketing, as taxas de rotatividade continuam altas. Como veremos mais adiante, o grau de organização sindical parece ser um fator relevante nas decisões empresariais de expansão territorial, todavia é levada em conta junto com outros fatores como mobilidade urbana, proximidade de universidades etc.

vista como algo negativo e a ser combatido como forma de redução de custos, também é utilizada a favor do capital, na medida em que favorece a coação dos teleoperadores e a manutenção de baixos salários. Há ambiguidade, também, para os trabalhadores: embora nociva, atua como “proteção” no sentido de possibilitar a mudança de empregos.

Acerca da organização do trabalho em *call centers*, Venco (2006, p. 25) aponta para certa homogeneidade no cenário internacional, com destaque para a “racionalização do trabalho, a pressão por maiores índices de produtividade e as significativas taxas de absenteísmo e rotatividade”. Segundo o relatório supracitado, o crescimento das vendas, no período 1997-2007, se deu a uma taxa média de 10% ao ano, variando entre 5% e 18%, com exceção de três países que apresentaram taxas extremamente elevadas, a saber: Índia (89%), Brasil (38%) e Polônia (23%). Tais dados nos revelam o quão lucrativo este ramo de atividades tem se mostrado, especialmente no contexto de uma economia crescentemente globalizada. A intensidade do fenômeno no Brasil também se destaca, sendo o país o segundo país de maior crescimento das vendas do setor no período. No segundo capítulo, abordamos os deslocamentos espaciais do setor no período mais recente.

1.3 Surgimento/consolidação dos *call centers* no Brasil: o lugar dos teleoperadores

Do mesmo modo que em outros países, no Brasil, o fenômeno dos *call centers* surgiu na década de 1990, impulsionado pelo ciclo de privatizações das telecomunicações, iniciado em 1998, com a quebra do monopólio do Sistema Telebrás. Oliveira (2004, p. 54) chama a atenção para o fato de que “o Brasil é um dos últimos países a privatizar as operações de seus serviços de telecomunicações”, mas, desde o início dos anos 1990, “já vinha desregulamentando a indústria de fabricação de componentes para telecomunicações, preparando o terreno para o processo de privatização”. Todavia, antes de adentrarmos em seus elementos estruturantes e em seus nexos com as contradições mais gerais da fase atual do capitalismo, consideramos oportuno realizar um breve resgate histórico acerca da dinâmica do setor de telecomunicações no país, enfatizando as principais alterações nos seus padrões de gestão e organização do trabalho.

O processo brasileiro de reestruturação das telecomunicações

O setor das comunicações no Brasil, dada a sua realidade objetiva de país periférico, teve seu início ligado às necessidades de transporte de riquezas para os Estados Unidos e para

a Europa, que fizeram com que empresas estrangeiras⁶⁵ especializadas em comunicações internacionais espalhassem redes de comunicação pelo mundo, acompanhando as principais rotas de navios e trens. Foi neste contexto de expansão mundial dessa infraestrutura que surgiram as agências de notícias que, por meio da produção/venda de noticiários jornalísticos, coletavam/forneciam informações para banqueiros e comerciantes e funcionavam como instrumentos de propaganda das potências mundiais. Com a chegada dessas agências ao Brasil, os acontecimentos dados como importantes e o modo pelo qual deveriam ser noticiados passaram a ser determinados pelos seus telegramas, que orientavam a propagação de uma imagem do mundo com a qual os países deveriam buscar se identificar para parecerem desenvolvidos. Foi com este pano de fundo que as comunicações brasileiras se (sub) desenvolveram, tendo como marcos iniciais a instalação de um cabo submarino costeando o litoral brasileiro, por Charles Bright, em 1870, e a montagem de uma rede telefônica no Rio de Janeiro, por Paul Charles Burke, em 1879 (DANTAS, 2002).

A telefonia foi implantada na grande maioria das regiões brasileiras entre 1882 e 1891, com a primeira estação automática inaugurada no Rio de Janeiro, em 1929, e o primeiro telefone público, em 1935. Oliveira (2004, p. 74) aponta que, até 1956⁶⁶, “o serviço de telefonia no Brasil funcionava de forma bastante precária e não atingia o objetivo de interligar o país, que já iniciava o desenvolvimento de uma incipiente indústria”. O meio de comunicação à longa distância mais confiável ainda era o telégrafo e, nos principais centros urbanos, os serviços eram prestados pela norte-americana ITT ou pela Canadense Brascan, enquanto, em diversos municípios, empresas pequenas atuavam sem a existência de uma rede nacional que facilitasse as ligações interurbanas ou internacionais (DANTAS, 2002).

Na década de 1960, foram criados o Contel (Conselho Nacional de Telecomunicações), em 1962, e a Embratel, em 1965, com o objetivo claro de “instalar e explorar os grandes troncos nacionais de micro-ondas, integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações e suas conexões com o exterior” (OLIVEIRA, 2004, p. 75). Tais eventos impulsionaram o avanço da comunicação via DDD, abrangendo, no período 1969-1972, as principais cidades do país e todas as suas capitais. Em fevereiro de 1967, foi criado o Ministério das Comunicações, como reflexo da preocupação do regime militar em modernizar o sistema de telecomunicações do país com vistas a estimular as políticas de desenvolvimento e de segurança nacionais.

⁶⁵ Em especial a ITT (empresa privada norte-americana) e a *Cable & Wireless* (braço estatal britânico).

⁶⁶ Quando se deu a nacionalização da *Brazilian Telephone Company* por meio de Decreto Presidencial Nº. 40.439, de 28/11/1956, assinado por Juscelino Kubistchek.

Visando atender a “necessidade de maior controle sobre o planejamento e a coordenação das atividades de telecomunicações em todo o país” (*Idem*, p. 76), foi criada, em 1972, a Telebrás (Telecomunicações Brasileiras S.A.), uma holding pública que liderou o Sistema Telebrás, que incorporou a Embratel (responsável pelas comunicações interestaduais, internacionais, de dados e por satélites) e as 27 “teles”, cujas áreas de concessão correspondiam aos estados brasileiros, respondendo pela telefonia urbana e pelas comunicações intra-estaduais. Este sistema, para Fleury e Fleury (1995, p. 208-209), representou uma expansão da estrutura estatal, também, no sentido de ampliar a sua regulação das atividades de telecomunicações exercidas pela iniciativa privada. Isto se fez mediante a política governamental de compras, ancorada em exigências de padronização de equipamentos, de modo a favorecer tanto economias de escala que pudessem atrair novos fornecedores, como também a concorrência entre eles.

Oliveira (2004, p. 56-57) também faz referência à implementação, no âmbito da lógica desenvolvimentista, de uma política industrial para o setor de telecomunicações - até então dependente da “importação de pacotes tecnológicos” - que preconizava o aumento do grau de nacionalização, em um esforço nacional para desenvolver Pesquisa e Desenvolvimento, ou seja, estávamos diante do “Estado na posição de investidor e impulsionador de uma política para o setor de telecomunicações”, o que se verifica, por exemplo, no papel assumido pela Telebrás na homologação e registro de equipamentos a serem usados pelas operadoras de telecomunicações, o que, por sua vez, implicava uma inspeção prévia de todos os equipamentos comprados pelo Sistema Telebrás.

Outro marco foi a criação do CPqD (Centro de Pesquisas Padre Landell de Moura), um centro voltado, só ou em parceria com outras indústrias, para “o desenvolvimento de equipamentos e sistemas de telecomunicações até o nível de protótipo”, transferindo a tecnologia às indústrias que pagavam *royalties* (3% do valor das vendas). Seu orçamento médio anual, da ordem de US\$ 120 milhões, era oriundo de participação na receita das operadoras da Telebrás, tendo se tornado responsável pelo desenvolvimento de dezenas de produtos novos, gerando centenas de pedidos de patentes. Alguns destes se tornaram técnica e comercialmente competitivos, tais como: o programa de comutação digital (as centrais Trópico), o telefone público a cartão, a transmissão de voz e dados, o gerenciamento de redes das operadoras e a microeletrônica. O CPqD chegou a ter reconhecimento internacional junto a grandes empresas do setor (*Idem*, p. 65). Todavia, em 1981, o Ministério das Comunicações reduziu para 50% das compras futuras da Telebrás a reserva de mercado para os produtos

desenvolvidos pelo CPqD. Com a ascensão de Collor, em 1990, o desmonte dessa política foi completo, tornando-o um mero centro de estudos e análise.

Nossa intenção, com esse breve resgate, foi enfatizar que os processos vivenciados no Brasil estavam inseridos nos movimentos mais amplos, seguindo as transformações tecnológicas informacionais e seus impactos geográficos díspares. Quanto a isso, sobre as décadas de 1970 e 1980, Dantas (2002) sistematiza estudos e pesquisas que apontam para uma “disparidade na distribuição dos recursos informacionais”, que implica um processo de circulação da informação cujo sentido tornava os países periféricos receptores das exportações em massa de produtos culturais e informacionais oriundos dos países centrais. O ciclo de privatizações das telecomunicações, segundo este autor, foi motivado por um choque de interesses de dimensão global entre as redes corporativas de comunicações e as estruturas nacionais monopolistas. Como desdobramento destas contradições, observou-se um agrupamento das corporações privadas, com vistas à constituição de suas redes internacionais próprias. A reação dos monopólios estatais se deu no sentido de um posicionamento, também, como corporações transnacionais. Por possuir uma infraestrutura desenvolvida pelos Estados, a América Latina tornou-se alvo preferencial destas redes, de modo que, no período 1991-1994, Chile, Argentina, México, Venezuela e Peru passaram por processos de privatizações de suas redes de telecomunicações.

No Brasil, houve um retardamento deste processo, em grande parte devido à Constituição Federal de 1988. Entretanto, podemos dizer que o processo de deterioração das telecomunicações brasileiras teve início nos governos Sarney, Collor e Itamar Franco, a partir do domínio político exercido sobre a direção/administração das subsidiárias estaduais, restritas ao atendimento dos interesses da clientela governista. Assim, já na primeira metade da década de 1980, o setor de telecomunicações passou a lidar com redução dos investimentos, no âmbito de uma “política de ‘enxugamento’ dos superávits das estatais rentáveis” que, na prática, representou uma espécie de confisco destes superávits para “reduzir os déficits crônicos do governo federal”. Como resultado, os projetos de expansão da telefonia e das telecomunicações como um todo foram cortados, ficando a Telebrás submetida ao controle de gastos do governo por meio da instituição da Secretaria das empresas estatais, cujos objetivos principais eram “limitar os investimentos das estatais, suspender isenções e cortar orçamentos”. Trata-se, como se pode observar, de uma estratégia política que culminou no colapso do setor (OLIVEIRA, 2004, p. 42-43).

A partir do início dos anos 1990, o país já vinha desregulamentando, também, sua indústria de fabricação de componentes para telecomunicações, em uma espécie de preparação de terreno para a sua privatização⁶⁷. O projeto da quebra do monopólio estatal foi aprovado pelo Congresso Nacional em agosto de 1995, com a justificativa de buscar investimentos para o setor e, assim, garantir a universalização dos serviços. A argumentação do governo defendia que a ampliação da oferta só seria possível mediante atração de investimentos privados para melhorar a expansão da infraestrutura das telecomunicações, isto é, o único meio para o que o setor pudesse acompanhar a evolução tecnológica e as mudanças do mercado seria através da sua privatização.

No governo FHC, o Sistema Telebrás – considerado um dos vinte maiores transportadores de informações do mundo – foi “fatiado” e desvalorizado para que fosse enfim privatizado, tal como ocorrido nos países da América Latina, adotando-se, assim, o modelo de oligopólio privado. O processo de privatização das operações de telecomunicações foi aprovado na Lei Geral das Telecomunicações (Lei Federal Nº 9472/97), que previu a abertura da Banda B de telefonia celular ao setor privado, dividindo o país em 10 regiões, disputadas por consórcios variados, via leilões. Para facilitar, o Sistema Telebrás foi dividido em várias empresas: 8 holdings da Banda A, agrupando as concessionárias estaduais, na área de telefonia celular; e 3 holdings regionais, agrupando as 26 operadoras estaduais, na área de telefonia fixa. A Embratel ficou como a quarta região, responsável pelos serviços de longa distância no país (OLIVEIRA, 2004, p. 79).

A privatização de todo o Sistema Telebrás – composto pelas 27 empresas concessionárias e o CPqD – se efetivou ao longo do ano de 1998, nos moldes do padrão norte-americano⁶⁸. O controle do setor de telecomunicações passou, desta forma, para grupos privados de dentro e fora do país e para estatais europeias. Segundo Gutierrez e Melo (1998), coube ao Estado, como poder concedente, a responsabilidade pela elaboração de um arcabouço institucional para regular a prestação dos serviços, estabelecendo, para as operadoras privadas, metas de universalização (número de telefones instalados, atendimento de solicitações, distância entre telefônicos públicos) e metas de obtenção de padrões mínimos em vários indicadores de qualidade, como digitalização de rede, número de reclamações, chamadas completadas etc. O órgão regulador para garantir as metas foi a Agência Nacional

⁶⁷ Como exemplos, temos a Lei 8248/1991, que estabeleceu um novo modelo de política de informática, acabando com a reserva de mercado. Entre 1991 e 1994, diversos decretos entraram em vigor para regular as medidas definidas na Lei 8248 (OLIVEIRA, 2004, p. 54).

⁶⁸ Com traços de desnacionalização, órgão regulador de presença fraca, constituição de monopólios privados temporários e fragmentação dos sistemas com separação da telefonia celular da fixa (OLIVEIRA, 2004, p. 80).

de Telecomunicações (ANATEL), criada em 05/11/1997. O quadro a seguir sintetiza um cronograma do processo desenrolado ao longo de 1998:

Quadro 2. Cronograma das ações empreendidas em 1998 com vistas à quebra do monopólio do sistema Telebrás

Mês	Ação
Janeiro	Desagregação da operação do serviço móvel celular das operadoras do serviço fixo, que se constituíram em empresas independentes
Abril	Publicação do Decreto 2534, em 02/04/98, conhecido como o Plano Geral de Outorgas, que estabelecia que o serviço telefônico comutado fosse prestado em regime público, dividindo o país em 3 regiões
Maio	Reagrupamento do Sistema Telebrás em 12 holdings: 3 operadoras do serviço fixo, 1 operadora de longa distância nacional e internacional e 8 operadoras do serviço móvel celular
Julho	No dia 29/07/98: leilão do conjunto de empresas que fazia parte da holding Telebrás, com o grupo Telefônica assumindo o controle da Telesp

Fonte: Elaboração própria a partir de informações de Oliveira (2004, p. 80-81).

Assim, com a reestruturação do setor, foi implantado um novo modelo, de caráter privado e baseado na “fragmentação da holding, reorganização das Teles estaduais que passam a atuar a partir de uma reorganização que envolve três grandes operadoras regionais: Telemar, Brasil Telecom e Telefônica São Paulo, todas elas com ampla participação de capital estrangeiro, à exceção da Telemar” (OLIVEIRA, 2004, p. 385). Neste novo modelo, houve uma ampliação da oferta de serviços, o que diminuiu as filas de espera para habilitação de um telefone e um aumento da acessibilidade à telefonia móvel por meio do celular pré-pago, bem como mudanças profundas na organização e nas relações de trabalho⁶⁹.

De um modo geral, no período 1998/2004, as reestruturações pelas quais passou o setor de telecomunicações engendraram transformações quantitativas e qualitativas, do ponto de vista tecnológico e organizacional. Em suma, as empresas passam por ajustes internos, o que inclui: a transferência do controle e da propriedade das empresas estatais para a iniciativa privada; a ampliação da gama de serviços prestados, com transferência de grande parte da produção e serviços para empresas terceirizadas; a passagem dos sistemas analógicos para os digitais, diversificando o espectro de serviços; e a redução do “número de postos de trabalho no ‘core business’ das empresas que comandam o setor”, devido às intensas inovações tecnológicas e à terceirização (OLIVEIRA, 2004, p. 23).

Seguindo a tendência internacional, a partir do ciclo de privatizações ocorrido em meados da década de 1990, surgem novas empresas para atuarem na prestação de serviços nos

⁶⁹ Convém ressaltar que tal processo não se deu sem resistências por parte da classe trabalhadora organizada. A atuação do sindicalismo de telecomunicações no Brasil, antes e após as privatizações, será tratada no item 1.4.

nichos terceirizados, oferecendo novos padrões de contratação, quase sempre inferiores aos padrões anteriores, nos quais vigoravam salários acima da média do mercado, oportunidades de qualificação e de promoção profissional, estabilidade no emprego, além de benefícios conquistados pela força dos sindicatos. Estes, por sua vez, passam a enfrentar novos desafios, em função do novo perfil de trabalhador exigido pelas empresas terceirizadas e pela intensificação da segmentação da força de trabalho.

A proliferação de trabalhadores de call center

Mas como apreender o trabalhador de *call center*? Tratar-se-ia do tão falado e propalado *trabalho informacional*? Este termo vem sendo abundantemente utilizado pelos adeptos da Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento⁷⁰, que defendem que a difusão das tecnologias informacionais em fábricas e escritórios aumenta a demanda por um novo perfil de trabalhador, mais instruído e mais autônomo, capaz e disposto a programar e decidir sequências inteiras de trabalho. Desta forma, o trabalho rotineiro e repetitivo passaria por um processo de pré-codificação e programação, sendo incorporado à nova maquinaria informacional que o executaria. Associada a isto, a difusão das TICs levaria a novas formas de gestão do trabalho, baseadas em princípios como trabalho em equipe, cooperação, horizontalização, trabalho em rede e maior envolvimento subjetivo dos trabalhadores.

Entendemos que a lógica da produção capitalista tem, no entanto, como uma de suas mais destacadas implicações para os trabalhadores, um efeito de crescente flexibilização das condições e relações de trabalho, com o advento de novos formatos de contratação, tais como: trabalho temporário, em tempo parcial, autônomo, terceirizado etc. Aumentariam, assim, a individualização do trabalho e uma maior vulnerabilidade do trabalhador, contraposta ao modelo anterior de estabilidade na carreira. O mercado de trabalho das sociedades informacionais seria, assim, marcado por uma crescente segmentação: de um lado, trabalhadores permanentes com níveis mais elevados de formação e qualificação profissional e, de outro, os trabalhadores periféricos, mais instáveis e dependentes das flutuações do mercado. Todavia, o que se pode observar a partir das pesquisas empíricas recentes é a conformação de duas tendências: 1) o aumento das desigualdades sociais e o declínio da renda

⁷⁰ Tais adeptos se utilizam de expressões variadas para caracterizar a sociedade atual, tais como: “Aldeia Global” (McLuhan, 1977), “Sociedade Pós-Industrial” (Bell, 1973), “Terceira Onda” (Toffler, 1980), “Sociedade do Conhecimento” (Drucker, 1994; Sorj, 2003), “Sociedade Aprendente” (Assmann, 2000), “Sociedade da Aprendizagem” (Lévy, 1999), “Sociedade em Rede” (Castells, 1999), “Sociedade da Informação” (Takahashi, 2000) e, mais recentemente, “Sociedade Informacional” (Castells, 2007), “Era da Informação” (Castells, 2007) e “Universo Coletivo de Inteligência Compartilhada” (Lévy, 2004).

do trabalho, inclusive entre os trabalhadores mais qualificados; e 2) o enfraquecimento dos sindicatos e da ação coletiva.

Em seu estudo sobre a emergência do setor de TI no Brasil e no Paraná e o consequente surgimento de novas categorias profissionais, Bridi (2014) se utiliza do termo “trabalho informacional”, mas faz questão de esclarecer que a opção feita diz respeito, apenas, ao fato de a atividade realizada estar vinculada à indústria da informática e não por aderência às teses dos teóricos da Sociedade da Informação. Ao contrário, a autora traz um olhar empírico para as configurações do trabalho em TI, para confrontar as teses que propugnam o “potencial de um trabalho emancipado” e livre da subordinação ao capital, o fim do trabalho alienado e o desaparecimento do trabalho fordista/taylorista.

O relevante é considerar que as novas categorias profissionais, que emergem sob novas estratégias organizacionais, “vivenciam condições laborais e salariais paradigmáticas da atual fase do capitalismo: precariedade no trabalho como consequência da flexibilidade dos contratos, vínculos frouxos, rotatividade, intensidade de ritmos de produção e renovadas modalidades de controle do trabalho” (BRIDI, 2014, p. 300). A realidade empírica estudada pela autora revelou uma “diversidade de atividades e funções, formas de contratação, remuneração, níveis de qualificação, dentre outras, que tornam quase impossível um conceito que os abarque de forma cabal” (*Idem, ibidem*). Seu estudo caracteriza o setor de TI como “fértil em dualidades”:

de um lado têm-se os trabalhadores produtores de computadores e componentes informáticos com nível de escolaridade mais baixo (nível médio) produzindo em moldes fordistas/tayloristas, ainda que nuançados pela produção flexível e com ganhos modestos; de outro, têm-se trabalhadores com níveis de qualificação elevados, com visão global de seus processos de trabalho, vistos como criativos, proativos etc.; de um lado, têm-se os trabalhadores digitadores que realizam trabalhos repetitivos e monótonos, de outro, os analistas de sistemas, programadores, desenvolvedores de soluções para empresas, cujas atividades são intensivas em conhecimento (BRIDI, 2014, p. 301).

Outro termo, também utilizado no âmbito das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICS, é o de *teletrabalho*. Há distintas definições possíveis para este termo. Uma primeira forma de abarcar os teletrabalhadores foi dada pela EcaTT ⁷¹: “trabalhadores que trabalham de forma computadorizada (com ou sem computador), distanciados do negócio de seu empregador ou da pessoa que os contrata e que transmitem os resultados de sua atividade por meio de uma

⁷¹Electronic Commerce and Telework Trends: Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business across Europe. Trata-se de um relatório referente a dez países europeus, liderado pela organização alemã EMPIRICA (ROSENFELD e ALVES, 2011, p. 213). O referido relatório está disponível em: <http://www.ecatt.com> e <http://www.sibis-eu.org>.

ligação de telecomunicação” (ROSENFELD e ALVES, 2011, p. 213). As autoras mostram que, no sentido mais restritivo, o *teletrabalho* diz respeito ao trabalho à distância com utilização de TICs. A OIT⁷² apresenta um sentido mais extensivo para o termo, conceituado de acordo com as seguintes variáveis: local/espço de trabalho; horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (assalariado ou independente); e competências requeridas (conteúdo do trabalho).

Em função destas variáveis, foram definidas seis categorias de teletrabalho (*Idem*, p. 214): 1) Trabalho em domicílio (*small office home office*– SOHO); 2) Trabalho em escritórios satélites (extensões atomizadas de uma empresa central); 3) Telecentros ou *telecottages* (estabelecimentos, normalmente próximos do domicílio dos trabalhadores ou regionais, que oferecem postos de trabalho e empregados de uma ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos); 4) Trabalho móvel (fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, como viagens a negócios, trabalho de campo ou nas instalações do cliente); 5) Empresas remotas ou offshore (*call centers* ou telesserviços); e 6) Trabalho informal ou teletrabalho misto (arranjo para o empregado trabalhar algumas horas fora da empresa).

Assim, de acordo com a classificação da OIT, o trabalho realizado nos *call centers* seria um tipo de *teletrabalho*. Mais importante, contudo, do que situar este tipo de trabalho em uma definição conceitual precisa, é entendê-lo como parte do amplo e contraditório processo de mudanças organizacionais que estão favorecendo a constituição de novas formas de trabalho flexível sustentadas pelas TICs. Neste sentido, cabe a discussão da interpretação dos significados desta flexibilidade. Pensando no conjunto amplo abarcado pelo teletrabalho, Rosenfield e Alves (2011) associam, em geral, autonomia à flexibilidade quanto ao tempo e ao horário de trabalho (o que não ocorre no caso dos *call centers*). Todavia, mesmo nas áreas nas quais o teletrabalhador possa gerir o seu tempo, paradoxalmente, ele não tem controle sobre o seu tempo de trabalho, determinado pelos “ditames do volume de trabalho”, ou seja, a flexibilidade tende a significar uma não restrição de tempo por parte do trabalhador, que deve estar num alto grau de disponibilidade. Nos casos onde o teletrabalho se dá à distância e com uso de prática solidária, poderíamos pensar que o controle sobre o produto e o processo de trabalho estaria mais diluído, mas outras formas de controle externo (monitoramento eletrônico e por resultados) foram desenvolvidas pelo próprio teletrabalho.

⁷² Disponível em: <http://www.ilo.org>.

Autores como Hislop e Axtell (2007) e Chalmers (2008) fazem uma espécie de apologia do teletrabalho⁷³. Já Kovács (2002) reconhece que nem todas as tarefas ligadas às TICS são autônomas e criativas destacando que, muitas vezes, o trabalho informacional se realiza por tarefas pré-estruturadas, traduzindo-se em trabalho monótono, repetitivo, sem criatividade e sem iniciativa, fazendo parte do *taylorismo informacional*. Ou seja, a Sociedade da Informação, apesar de sua essência relacional e imaterial, não cria apenas empregos com alta qualificação. Neste sentido, o trabalho em *call centers* exemplifica o quanto o teletrabalho pode ser repetitivo, rotineiro e automatizado, com um controle em tempo real. Rosenfield e Alves (2011) defendem que, mesmo nos casos onde o trabalho informacional é mais qualificado e autônomo, o controle permanece, sendo indireto e anterior ao próprio trabalho⁷⁴.

Temos, portanto, que o trabalho no setor das TICs, no qual está inserido o trabalho em centrais de teleatividades, é complexo e ambíguo. Em alguns setores e atividades específicas, há maior exigência de qualificação, levando a trabalhos mais criativos e inovadores. Todavia, numa grande e variada gama de setores, predominam atividades repetitivas e fortemente sujeitas a controles. Neste sentido, a utilização do termo trabalho informacional se justificaria na busca de evidenciar a *dialética* presente nesta conformação, ou seja, de trazer à tona o caráter retrógrado deste tipo de trabalho, em antagonismo com a sua contemporaneidade e com a ideologia de emancipação, autonomia e prosperidade. A ideia é chamar a atenção para as tentativas empresariais na perspectiva de estabelecer um controle mais efetivo e rígido do trabalho e para como se processam as reações dos trabalhadores, especialmente os de *call center*, diante destas estratégias capitalistas contemporâneas.

Todavia, ainda no campo crítico, Souza (2012) discorda das concepções que consideram a ocupação de operador de telemarketing como parte do conceito de trabalho informacional, tendo seu advento marcado pelo *infotaylorismo*, isto é, pela taylorização do trabalho intelectual, sendo a informação – a matéria-prima do trabalho que é vendida sob a forma de serviço – transformada em mercadoria. Na argumentação deste autor, o problema central está na definição do trabalho a partir de seu resultado e não das condições sociais de

⁷³ Os primeiros vislumbram a integração de pessoas e regiões desfavorecidas e de pessoas com mobilidade reduzida; a redução da poluição em função de menos deslocamentos; e a projeção de novos panoramas profissionais e campos de trabalho. O segundo valoriza a flexibilidade como possibilidade de combinação do trabalho com a vida privada e acredita numa repartição mais equânime das fontes de conhecimento.

⁷⁴ Nas palavras das autoras: “o trabalho imaterial – mais especificamente o teletrabalho –, produtor e consumidor de conhecimento e de informação, apresenta-se mais como trabalho flexível do que como trabalho autônomo, uma vez que a autonomia verificada diz respeito, sobretudo, a maior engajamento individualizado no trabalho, maior controle sobre o tempo e o local de trabalho, subordinados, porém, às demandas de flexibilidade, sejam do mercado, sejam das organizações econômicas, que assalariam ou consomem o trabalho informacional” (ROSENFELD e ALVES, 2011, p. 230).

sua produção adotando-se, assim, uma “concepção fetichizada de trabalho”.

Além disto, tratar o trabalho em *call center* como trabalho informacional implicaria concebê-lo como uma atividade puramente intelectual, virtual, imaterial, desconsiderando a dimensão braçal/física oculta neste tipo de trabalho. Por outro lado, a noção do *infotaylorismo* poderia até ser boa para se fazer um contraponto ao toyotismo, mas seria limitada para entender o trabalhador de telemarketing. Para tanto, Souza (2012) indica a relevância de elementos como a experiência escolar dos atendentes e a socialização primária na família, no sentido da internalização de valores como trabalho duro e sacrifício pessoal, considerados centrais para a incorporação das disposições para o trabalho em *call center*.

Nesta direção, mesmo reconhecendo semelhanças com as condições de trabalho da classe trabalhadora do século XIX, este autor defende uma superação do “atavismo nos conceitos”, que levaria a uma “aplicação irrefletida das categorias marxistas”, a partir da adoção de novos conceitos e da consideração de outros fatores explicativos. Se a organização do trabalho está sendo remodelada por um novo tipo de capitalismo, é necessário observar a produção social de um tipo de trabalhador adequado a essas novas condições, ou seja, um trabalhador em situação de insegurança social e sem garantias, de modo a favorecer a exploração radical (intelectual e física) de sua força de trabalho. Os teleoperadores fariam parte, portanto, de uma nova classe trabalhadora – os *batalhadores*⁷⁵ – definida pela incorporação de disposições para o trabalho árduo e para o sacrifício pessoal.

Braga (2012, p. 37), diferentemente, considera os teleoperadores da indústria de *call center* como uma forma recente do *precariado*⁷⁶ brasileiro e que “condensa as características mais salientes do atual regime de acumulação pós-fordista: a terceirização empresarial, a privatização neoliberal e a financeirização do trabalho”. Ao contrário de Souza, Braga não está preocupado em identificar as disposições sociais que explicariam uma adesão das populações estagnada e pauperizada ao governo federal, ou seja, seu foco não se encontra no processo de produção de uma massa disposta a submeter-se à superexploração para ascender a novos patamares de consumo, e sim no processo de exploração capitalista mundializado e na passagem de um *fordismo periférico* a um *pós-fordismo financeirizado*. Nesse sentido, a nosso ver, a análise das relações sociais de produção ocupa um espaço privilegiado,

⁷⁵ Trata-se um grupo de trabalhadores que, em geral, possui mais de um emprego e luta para escapar da “ralé brasileira”. Para Souza (2012), os batalhadores representam uma classe social nova e moderna (fruto das transformações recentes do capitalismo mundial), situada entre a ralé e as classes média e alta.

⁷⁶ Braga (2012) problematiza esta noção, utilizada por Robert Castel e Guy Standing, utilizando-a para designar o *proletariado precarizado*, formado pelo que Marx chamou de superpopulação relativa, excluindo-se a população pauperizada e o lumpemproletariado. Na definição dos limites gerais do precariado, é preciso diferenciá-lo dos setores profissionais, isto é, dos grupos da classe trabalhadora mais qualificados, bem-remunerados e tendencialmente mais estáveis.

atualizando a “problemática marxista da regulação dos conflitos de classe”.

Há, ainda, uma distinção relevante entre esses dois autores, que se desdobra no âmbito político. Para Braga (2012, p. 30), a prática política dos *batalhadores* se resumiria à participação político eleitoral, silenciando os esforços auto-organizativos do precariado brasileiro. Neste sentido, o estudo de caso dos teleoperadores da indústria de *call center*, em São Paulo, identificou um reaparecimento da pulsão classista, em uma “renovada cadeia de significados que insinua ascender à consciência política”.

Ao optarmos por trabalhar com a noção de um processo de conformação de trabalhadores de *call center*, no âmbito dos debates em torno do trabalho informacional, estamos partindo de uma perspectiva thompsoniana que, através de sua noção de *experiência*, aposta em uma perspectiva sócio-histórica da realidade social. Isso implica em considerar a dupla dimensão do processo de trabalho: potencial emancipador (condição de existência humana) em relação de antagonismo e complementaridade com os processos de alienação/degradação do trabalhador.

Buscando as especificidades do trabalho informacional, é preciso situá-lo dentro do processo de *mundialização do capital*⁷⁷ e suas mutações no mundo da produção e do trabalho. O importante a destacar é que a nova dinâmica do capitalismo não representa uma decorrência inevitável da lógica do capital, ou seja, ela resulta da luta, ou das novas tensões, entre a lógica do capital e as novas formas e condições das lutas de classes. As alterações no mundo do trabalho se objetivam a partir da proliferação de modos alternativos de trabalho precarizado, inclusive com as várias modalidades de flexibilização (salarial, de horário, funcional e organizativa). É neste sentido que Antunes (2009, p. 235) fala em uma *nova morfologia do trabalho*, entendida como uma alteração na “forma de ser” da classe trabalhadora. Temos, então, que a reestruturação produtiva do capital tende a reduzir o proletariado industrial (fabril, tradicional, manual, estável e especializado) e a favorecer o surgimento de um novo proletariado fabril e de serviços, presente nas diversas formas de trabalho precarizado (terceirização, subcontratação etc.) e o crescimento do desemprego estrutural, que leva a alternativas de trabalho cada vez mais informais. Temos, pois, que as centrais de teleatividades combinam elementos modernos (telemática) com o uso de formas tradicionais

⁷⁷ Trata-se do “resultado de dois movimentos conjuntos, estritamente interligados, mas distintos. O primeiro pode ser caracterizado como a mais longa fase de acumulação ininterrupta do capital que o capitalismo conheceu desde 1914. O segundo diz respeito às políticas de liberalização, de privatização, de desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas, que foram aplicadas desde o início da década de 1980, sob o impulso dos governos Thatcher e Reagan” (CHESNAIS, 1996, p. 34).

de prescrição e controle do trabalho, de forte inspiração taylorista; e que têm uma elevada capacidade de geração de empregos com relativamente poucos investimentos.

A ampliação deste setor no Brasil, a partir do ciclo de privatização das telecomunicações em meados da década de 1990, o tornou objeto de diferentes estudos⁷⁸, alguns dos quais preocupados em melhor apreender os aspectos degradantes deste tipo de trabalho informacional. A partir desses estudos e do relatório brasileiro no âmbito do *The Global Call center Industry Project* (2005), é possível apontar algumas características marcantes do trabalhador de CTAs: predominância de jovens e mulheres; ensino médio completo como escolaridade média (destacando-se a presença de estudantes universitários, sobretudo de instituições privadas), rendimento anual médio em torno de R\$ 10.065,00 (o que equivale a cerca de U\$ 3.200,00), alta rotatividade da força de trabalho, baixa participação nas formas tradicionais de sindicato e forte presença de adoecimento físico e mental dos teleoperadores. Segundo Braga (2009, p.71), trata-se de um trabalho fortemente marcado pela “taylorização do trabalho intelectual”, ou seja “uma comunicação instrumental sob a coerção do fluxo informacional prisioneira do script tendente a transformar o teleoperador em uma espécie de autômato inquieto”.

Os estudos levantados também acentuam a presença dos processos de alienação, afetando a objetividade e a subjetividade do trabalhador, inclusive nos espaços da vida cotidiana (fora do trabalho), ou seja, as múltiplas formas de reificações do trabalho vivo repercutem também na vida fora do trabalho: “na esfera societal, na qual o consumo de mercadorias, materiais ou imateriais, também está em enorme medida estruturado pelo capital” (ALVES e ANTUNES, 2004, p. 349). Segundo estes autores, o domínio do capital, que busca se espalhar inclusive na vida fora do trabalho, se traduz no esforço sistemático de transformar a subjetividade de classe em um objeto: “em um ‘sujeito-objeto’, que funciona para a autoafirmação e a reprodução de uma força estranhada”. Em seus estudos mais recentes, Alves (2011, p. 13) tem utilizado o termo “captura da subjetividade”⁷⁹ para explicar

⁷⁸ Muitos estudos – sobretudo os realizados nas áreas de engenharia de produção, psicologia e administração – encontram-se inseridos em uma abordagem não-crítica, ou seja, mesmo identificando presença de impactos negativos (sofrimento físico e psíquico) no trabalhador, buscam elucidar estratégias de minimizá-los com vistas a um melhor atendimento aos clientes. Cf. SÁ (2009), SILVA NETO (2005), LIMA (2004) e SILVA (2004).

⁷⁹ O termo se refere à “captura” da intersubjetividade e “das relações sociais constitutivas do ser genérico do homem”. Concebendo o sujeito humano inserido em suas teias de relações sociais, o autor utiliza o termo sempre com aspas, para enfatizar seu “caráter problemático e virtual”, pois o processo de “captura” não ocorre de fato, sendo “uma operação de produção de consentimento ou unidade orgânica entre pensamento e ação que não se desenvolve de modo perene, sem resistências e lutas cotidianas”, ou seja, ele é “intrinsecamente contraditório e densamente complexo”, dado que articula “mecanismos de coerção/consentimento e de manipulação não apenas no local de trabalho”, mas nas instâncias sócio-reprodutivas, com a plethora de valores-fetiches e emulação pelo medo que mobiliza as instâncias da pré-consciência/inconsciência do psiquismo humano” (ALVES, 2011, p. 13).

“o movimento de dissolução de coletivos de trabalho e reconstrução de novos coletivos/equipes ditas ‘colaborativas’ com as ideias da empresa”.

Buscando analisar a articulação entre a gestão do trabalho e as formas de dominação presentes nas centrais de teleatividades, Venco e Dutra (2015) nos mostram que a trajetória do trabalho em *call center* no Brasil indica uma ampliação/intensificação das formas de exploração da força de trabalho do setor, o que tem levado a um comprometimento importante da força física e da subjetividade dos teleoperadores, em um contexto no qual os mecanismos individuais e coletivos de resistências dos trabalhadores seriam insuficientes frente ao avanço da dominação (com práticas crescentes de assédio moral⁸⁰). Neste sentido e diante de uma fragilidade dos jovens teleoperadores, em geral, em suas primeiras experiências de emprego e sem tradição de ação coletiva, caberia ao ator público atuar nesta lacuna em termos de regulação da atividade empresarial no setor.

Todavia, a análise das autoras sobre os discursos e a ação estatal, por meio do poder executivo (fiscalizações do trabalho) e judiciário, apontam para uma permeabilidade do Estado ao discurso neoliberal que defende a flexibilidade e a não-proteção do trabalho como condições para a preservação de empregos e da própria atividade econômica, especialmente em períodos recessivos, nos quais tenderia a predominar uma recusa à aplicabilidade da legislação trabalhista, contribuindo para aumentar o desrespeito empresarial aos limites legais e, conseqüentemente, incentivando, indiretamente, mecanismos de exploração e gestão do trabalho cada vez mais danosos aos trabalhadores. Ou seja, os órgãos jurídicos, que deveriam defender os trabalhadores das condições degradantes do trabalho nos *call centers*, acabam não inibindo uma trajetória empresarial de avanço de formas de gestão baseadas na exploração da força de trabalho.

Deste modo, após cerca de duas décadas de atuação do setor de teleatendimento no Brasil, Venco e Dutra (2015) identificaram dois aspectos de mudanças. O primeiro diz respeito à caracterização da força de trabalho com a flexibilização de exigências de contratação quanto à faixa etária – com a entrada de funcionários mais velhos (o que não parece ter afetado o predomínio juvenil no setor) – e ao nível de escolaridade, passando a exigir apenas o ensino médio a partir de 2005. E o segundo está relacionado a uma

⁸⁰ As autoras identificaram práticas de gestão que são sistematicamente denunciadas por pesquisadores, fiscais do trabalho e sindicatos: controle do uso do banheiro; corte de cabelo como punição por não atingir as metas; uso de vara de madeira para bater nas costas dos trabalhadores para “estimular” as vendas; e até mesmo a criação de uma “escala de gravidez” para determinar o período em que cada trabalhadora teria o “direito” de engravidar, privilegiando as noivas e casadas sem filhos.

desterritorialização do trabalho⁸¹, a partir da instalação de unidades de operações de teleatendimento fora do eixo Rio-São Paulo. Mas no que se refere às formas de gestão apoiadas na dominação, as autoras apontam para permanências importantes com uma acentuação das formas de exploração, paradoxalmente apoiadas por organizações jurídicas – que deveriam defender os trabalhadores – por meio da não aplicação de uma, cada vez mais necessária, regulação pública do trabalho. Assim, de um modo geral, a dinâmica das práticas de gestão nos *call centers* contam com um “assumir de risco” de comprometimento da saúde do trabalhador em prol da reprodução do capital.

Não obstante os avanços da dinâmica de acumulação capitalista nessa direção, isto não ocorre sem que seja na forma de luta permanente, quando tensões e conflitos lhe são constitutivos, contrapontos são estabelecidos, embora muitas vezes em caráter efêmero, passageiro, mas que sempre se recompõe e se recoloca. O trabalho é “um elemento vivo em permanente medição de forças, gerando conflitos e oposições ao outro polo formador da unidade que é a relação e o processo social capitalista” (ALVES e ANTUNES, 2004, p. 350).

Nesta direção, Venco (2009) e Braga (2009), em suas respectivas pesquisas, identificaram a presença de formas de resistência à subsunção do trabalho potencializada pela maquinaria informacional. A primeira identificou alguns elementos, tais como cumplicidade silenciosa entre os colegas, solidariedade diante das interdições, criação de pausas clandestinas via “derrubadas” intencionais dos sistemas etc. Braga (2009, p. 70-71) também vislumbrou a capacidade de o teleoperador, mesmo submetido ao fluxo informacional, construir “espaços de liberdade no interior da produção de serviços”. Todavia, indicou que tais espaços estariam circunscritos à “invenção de subterfúgios para escapar do controle informático ou negocial”, ou seja, as margens de autonomia são restritas e de caráter individual, na medida em que a ação coletiva dos teleoperadores tem como horizonte a luta pela dignidade individual. Com o avanço de sua pesquisa sobre os teleoperadores da indústria paulistana de *call center*, Braga (2012) reavalia até que ponto de fato o trabalho nas centrais de teleatividades tenderia a não favorecer a emergência de formas de solidariedade sindical ou política. Este ponto será aprofundado no próximo item.

1.4 Formas de ação coletiva: o lugar do sindicalismo de telecomunicações

Diante das expectativas de que as transformações vivenciadas no modo de funcionamento do capitalismo, especialmente aquelas relativas ao mundo do trabalho,

⁸¹ A discussão acerca dos deslocamentos territoriais das empresas de *call center* no Brasil encontra-se no segundo capítulo deste trabalho.

afetavam as organizações sindicais, abriu-se, no meio acadêmico, um extenso debate acerca não apenas de uma propalada crise do sindicalismo, como também sobre seu papel como ator político e econômico e sobre possíveis reduções e perdas na sua relevância.

Rodrigues (2009) se propôs a pensar a crise do sindicalismo em termos globais e, para tanto, avaliou o enfraquecimento dos Sindicatos sob dois prismas: como instituição e como ator político. Sua análise considerou dois indicadores principais – a queda na filiação (número e proporção) e o declínio das taxas de greve – associados às mudanças (políticas, econômicas, comerciais, tecnológicas e culturais) oriundas da “globalização”. Em sua visão, contudo, os destinos dos sindicatos, como instituição e como movimento social, não podem ser separados e, apesar de assumir faces várias, a tendência seria a de perda de sua “face oposicionista e reivindicatória”. O autor admite variação do ritmo das mudanças, mas não a sua direção. Sem desprezar a importância dos aspectos culturais e tradicionais, o peso maior é dado a

um conjunto de processos que são, em si mesmos, prejudiciais ao sindicalismo e que estão acontecendo em toda a parte, tais como a automação, o desemprego, a estabilidade monetária, a terceirização, o trabalho em tempo parcial, a informatização, a diminuição ou o desaparecimento de áreas de atividades e ocupações em que os sindicatos eram fortes, a fragmentação dos interesses das classes trabalhadoras e outros fenômenos (RODRIGUES, 2009, p. 297).

Assim, mesmo reconhecendo a influência das variáveis políticas e institucionais e, portanto, dando algum espaço às diferenças nacionais, sua análise enfatiza mais as mutações estruturais trazidas por uma sociedade pós-industrial ou de serviços, nas quais os sindicatos estariam desfavorecidos. Sua previsão se conforma do seguinte modo:

o combate que ora se trava é desigual porque os adversários principais são as novas empresas da era da informatização, da produção flexível e do novo “Estado modernizado” contra o velho sindicalismo que surgiu, em períodos anteriores, de um meio ao qual estava adaptado. Não há, hoje, um conflito que anteponha, de um lado, um novo sindicalismo surgido de um mundo pós-industrial e, de outro, empregadores privados e públicos da sociedade de serviços. Por isso, o destino do velho sindicalismo não é risonho porque o habitat da sociedade pós-industrial e do mundo globalizado lhe é muito desfavorável (RODRIGUES, 2009, p. 301).

A continuidade da organização sindical é admitida em três possibilidades: 1) “surgimento de novos grupos profissionais nas áreas do mercado que mais se têm expandido, quer dizer, de assalariados suscetíveis de sindicalização nos setores mais modernos da economia” (pouco provável); 2) permanência do passado (o sindicalismo se manteria nos setores mais arcaicos que coexistiriam com os modernos); e 3) possibilidade teórica de os sindicatos “conservarem posições fortes em segmentos de atividades econômicas reorganizados e reformados, em empresas e fábricas já “modernizadas”, em setores da administração pública reformados onde o sindicalismo estava bem implantado e uma tradição

associativa existe” (RODRIGUES, 2009, p. 298-299). De qualquer modo, ainda que se desse uma modernização do sindicato com uma estabilização da taxa de sindicalização em patamares baixos, não mais se poderia falar em “sindicalismo de massas” (típico do regime de acumulação fordista), com notória perda de força política nacional.

De fato, a reflexão acerca do trabalho na contemporaneidade nos conduz a pensar um cenário adverso ao sindicalismo. A “nova questão social”, discutida por Castel (1998), passou a olhar para o *trabalho*, entendido também como *vulnerabilidade*, num cenário de desmonte da proteção social nos países desenvolvidos. Esta perda da estabilidade⁸² e a convivência com a precariedade do trabalho e do emprego, colocam o trabalhador em estado de “incerteza quanto ao futuro”, o que afeta o caráter integrador do trabalho e seu efeito na formação de identidades de longo prazo, comprometendo a ação política, especialmente a sindical.

Igualmente preocupado com o como se processam as transformações da subjetividade dos trabalhadores no capitalismo contemporâneo, Sennet (1999) analisou o modo pelo qual as transformações tecnológicas e produtivas focadas na flexibilidade atuam no sentido da alteração dos valores éticos da classe trabalhadora. Partindo da ideia de que o trabalho exerce um papel decisivo na determinação das relações sociais e na subjetividade, defende que as novas relações de trabalho estão levando a valores éticos corrompidos e é deste modo que o capitalismo flexível favoreceria a *corrosão do caráter*, entendida como a perda de laços sociais com influência nas identidades e na formação de grupos. Ou seja: a instabilidade e os vínculos de curto prazo conduzem à fragilização dos laços sociais e à perda de densidade das experiências sociais, levando a situações de ansiedade constante e ao sentimento de desorientação diante da impossibilidade de prever o futuro. Assim, com esta sensação de “estar à deriva”, o trabalho perderia seu sentido de identificação, deixando os trabalhadores cada vez mais individualizados e esvaziados moral, social e politicamente, comprometendo a capacidade de construção de um sentimento coletivo por parte da ação sindical.

Nosso olhar sobre esta questão reconhece a importância das organizações sindicais nas conformações das estruturas sociais, bem como em seus processos de transformações. Com isso queremos dizer que os sindicatos não são atores passivos diante das transformações tecnológicas e produtivas do sistema capitalista, ou seja, a sua atuação, em diferentes contextos nacionais, tomou parte na conformação destes mesmos fenômenos. De acordo com Badaró (2009, p. 9), “demandas econômicas, quando articuladas em planos classistas mais amplos, adquirem inegável peso político” e é a partir deste pressuposto que entendemos a

⁸² No caso dos países periféricos, a informalidade e a precariedade são partes constitutivas da própria formação do mercado de trabalho e da classe trabalhadora.

importância do Sindicato como um instrumento de representação de interesses coletivos relativos ao mundo do trabalho. Neste sentido, as trajetórias sindicais tornam-se campos oportunos tanto para se entender a conformação de realidades sociais, ainda que adversas aos trabalhadores, quanto e especialmente para se pensar/promover processos de transformação.

Sobre a realidade brasileira, sobretudo a partir da chegada de Lula ao governo federal, Cardoso (2015, p. 493) problematiza a noção de *crise do sindicalismo*, selecionando algumas dimensões⁸³ do ordenamento sindical no país. Mostra-nos, deste modo, que, “apesar da queda acentuada nas taxas de filiação, a ação sindical tem se mostrado eficiente na negociação coletiva”. A imagem de crise estaria, portanto, bastante associada ao “ambiente político mais geral”, no qual “o projeto político da parcela hegemônica do movimento (a CUT e aliados) e seus partidos (o PT e aliados) estão, hoje, sob fogo cerrado das forças que se lhes opõem”.

A evolução das taxas de filiação no Brasil, a partir do século XXI, mostra um ligeiro crescimento de 19,3%, em 2001, para 21%, em 2006. A partir daí começa a declinar, atingindo 16,6%, em 2013 (CARDOSO, 2015, p. 496), ilustrando o esvaziamento do sindicalismo em um período de expressiva elevação dos empregos formais e com baixas taxas de desemprego, o que poderia nos causar algum estranhamento. Todavia, a maioria dos empregos gerados neste período foi de má qualidade (80%), isto é, com remuneração de até dois salários mínimos e com altas taxas de rotatividade (POCHMANN, 2012).

Esta queda pode representar, também, uma maior “*oligarquização* da representação sindical”, considerada por Cardoso (2015, p. 497) o “aspecto central da crise atual”. Conflitos jurisdicionais⁸⁴ se estabeleceram em torno de disputas pelo imposto sindical, levando ao fenômeno da fragmentação das bases e também da cúpula sindical, com a criação de novas federações e confederações. Nessa conformação, passam a ser frequentes a movimentação de lideranças, o acirramento das disputas eleitorais e os alinhamentos políticos. Tais constatações levam Cardoso (2015, p. 498-499) a identificar um “aparente paradoxo: sindicatos de base esvaziados de adeptos e cúpulas sindicais em grande atividade organizativa”, disputando a “lealdade das entidades de base”.

Neste aspecto, o autor ressalta que a competição entre as centrais⁸⁵ ocorre, inclusive, em ambientes de baixa filiação sindical, uma vez que a estrutura de reprodução das lideranças

⁸³ Tais como número de sindicatos, taxa de filiação, volume de greves e negociação coletiva.

⁸⁴ A evolução desses conflitos culminou com a promulgação da Portaria nº 186/2014, que autoriza o acesso dos sindicatos aos recursos do imposto sindical através da Caixa Econômica Federal que, por sua vez, poderá remeter ao MTE, quando por ele solicitado, cópias dos extratos bancários. Trata-se de um exemplo, dentre muitos, do quanto essas questões conduzem à perda da autonomia dos sindicatos, ao mesmo tempo em que, em função das disputas pelo imposto sindical, tornam o seu ambiente mais competitivo (CARDOSO, 2015, p. 497).

⁸⁵ Também presente no setor de *call centers*, onde as disputas ocorrem, inclusive, entre federações.

não depende de altas taxas de filiação, o que conduz à possibilidade de sindicalistas de base se utilizarem da estratégia de manter a filiação baixa, visando um maior controle sobre o processo eleitoral e os mecanismos de reprodução de poder. Além disto, a legislação permite a participação de sindicatos com baixa filiação nas negociações coletivas das bases legalmente representadas. A consequência foi uma “maior fragmentação (sindicatos menores, mas em maior número), o que enfraquece a representação de base, ao passo em que fortalece os organismos de cúpula” (CARDOSO, 2015, p. 506).

É oportuno também atentarmos para o como e em que medida a queda na filiação e o consequente esvaziamento dos sindicatos estariam comprometendo a capacidade de ação coletiva. Em termos de capacidade de mobilização, este autor destacou dois eventos: a manifestação que colocou cerca de 100 mil pessoas na rua, em julho de 2013, com a introdução, nos protestos, de pautas sindicais relativas às legislações trabalhistas e previdenciárias; e os protestos de 2015 organizados contra a votação da então PL 4330/04⁸⁶. Sobre os indicadores de greves, os dados do DIEESE apontam para um crescimento, a partir de 2007, das ocorrências de greves e para um elevado índice de êxito (75%) em 2012. Mesmo reconhecendo que este movimento grevista se diferencia, em termos de impacto político e de caráter de massa, dos ciclos grevistas dos anos 1980, Cardoso (2015, p. 501) valorizou sua presença no cenário recente das lutas sindicais no país, sendo utilizadas de modo instrumental como “recurso de poder nas negociações coletivas”, que apresentam um exercício regular, com um volume considerável de eventos.

Mas até que ponto tais aspectos apontam de fato para uma relativização da noção de crise do sindicalismo? Mesmo não provocando a comoção vista em outros tempos da história sindical brasileira, este autor considera que tais dados sugerem uma eficácia da ação sindical no Brasil, com a convocação cotidiana dos sindicatos para defender os interesses, junto aos patrões, dos seus representados, associados ou não. Em sua visão, a ideia de crise estaria encapsulando um “espírito de tempo”, no qual se destaca a perda da capacidade do movimento sindical brasileiro de “nuclear projetos políticos mais amplos, de capturar o novo, de mediar os anseios emergentes da população trabalhadora” (*Idem*, p. 502).

Contrário às análises⁸⁷ que destacam o fenômeno da cooptação de lideranças sindicais pelos governos do PT, Cardoso (2015, p. 503) defende a tese de que “a assunção de Lula ao

⁸⁶ Trata-se do projeto de lei, modificado para PLC 30/2015, que “regulamenta” a terceirização, propugnando a retirada da disjuntiva que existe entre atividades-meio e atividades-fim e estendendo, assim, o processo de terceirização para todo o conjunto das atividades produtivas. Para uma reflexão crítica sobre seus significados mais profundos e sua relação com a conformação de uma “sociedade da terceirização total”, cf. Antunes (2015).

⁸⁷ Sobre o fenômeno do transformismo das centrais sindicais, cf. Soares (2013), Braga (2012), dentre outros.

poder federal em 2003 materializou a utopia brasileira do trabalho regulado⁸⁸, não podendo ser considerada o esgotamento de suas energias, mas sim, seu ponto culminante”. Neste sentido, “a CUT não foi cooptada pelo governo”, tendo chegado ao poder junto com o PT, tornando-se, assim, um “importante manancial de novas elites, agora de extração popular, com lastro no mundo do trabalho, aptas à gestão do Estado capitalista”. O que estaria em crise, portanto, seria essa coalização e esse projeto político. Como parte grande de sua agenda não pôde se materializar, ainda que de modo tímido, em políticas públicas, foram geradas insatisfações e quebras de expectativas, sobretudo devido à não realização de alterações legislativas idealizadas. Manteve-se, assim, junto com a estrutura sindical, a contradição entre uma liberdade formal e variadas formas de restrições à sua autonomia, ampliadas via normatizações crescentes do MTE, o que tem favorecido, como já visto, a *oligarquização* do movimento sindical.

Essa crise política – que se manifesta também sob o prisma da perda de confiança nas instituições em geral e nos sindicatos em particular⁸⁹ – ajuda a explicar a dificuldade de construção de laços de solidariedade suficientes para reverter a queda na filiação sindical, atraindo adeptos de modo mais duradouro. Somando-se a tal crise, temos a deflagração de uma crise econômica – especialmente a partir de 2015 e com sinais de seu aprofundamento, tais como aumento do desemprego e da fragilização dos trabalhadores no mercado de trabalho – que abre o cenário atual para retrocessos de diferentes ordens, incluindo o campo dos direitos trabalhistas. O desafio imposto ao sindicalismo brasileiro no momento atual seria se “reinventar”. Todavia, parece estar na defensiva e apegado a seus mecanismos tradicionais de reprodução, seguindo na luta por direitos e salários, na instância das negociações coletivas.

Mas o quanto esta “crise” repercute na ação sindical relativa ao setor de telecomunicações? Considerando os processos de reestruturação pelos quais passou o setor, é importante resgatarmos alguns elementos, em perspectiva histórica, acerca dos dilemas do sindicalismo no Brasil e do seu papel frente a diferentes contextos. Um momento marcante do sindicalismo nacional diz respeito ao ciclo de greves operárias, localizadas no ABC paulista,

⁸⁸ Cardoso (2010) atribuiu um papel chave à regulação do mercado de trabalho, que teve como ápice a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), na década de 1940. Este processo se deu em um ambiente de disputa, no qual foram estabelecidos os parâmetros da ação coletiva para os trabalhadores. Deste modo, a luta por direitos trabalhistas, na qual os sindicatos se fortaleceram, se constituiu em uma dimensão utópica para um amplo e considerável conjunto de trabalhadores, especialmente os oriundos do campo e submetidos a condições de pobreza e miséria. Para uma discussão mais ampla sobre como o capitalismo, por meio de seu aparato jurídico, atua sobre a formação da classe operária e suas práticas, cf. Edelman (2016).

⁸⁹ Esta crise de confiança atingiu o sindicato, também, em função do envolvimento de lideranças do PT, inclusive as oriundas do movimento sindical, nos escândalos de corrupção; e se expandiu após as “jornadas de junho de 2013”. Para uma análise acerca destes movimentos, cf. Antunes e Braga (2013).

no final dos anos 1970, que tinha como referência as práticas do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema.

De acordo com Ladosky e Vêras de Oliveira (2014, p. 148), estas mobilizações questionavam os limites políticos dados, indicando “um anseio de participação popular para além do permitido”, levando ao que ficou conhecido como “novo sindicalismo”⁹⁰. Para Santana (1999, p. 135), “o corte entre o novo e o velho sindicalismo, da forma como se estabeleceu, acabou por obscurecer as continuidades e pontos de contato existentes na prática organizativa dos trabalhadores, bem como os limites a ela impostos”. Não obstante, sobre o movimento sindical que se projetou na década de 1980, Ladosky e Vêras de Oliveira (2014, p. 156) identificaram a predominância de um padrão conflitivo, no âmbito do que foi conhecido como “sindicalismo CUT”, que se tornou hegemônico naquele momento. Seus rumos foram influenciados pelos “reveses político-ideológicos”, tais como a vitória de Collor, a ofensiva neoliberal no país e a as repercussões da queda do Muro de Berlim.

Foi nesse ambiente que se estabeleceram os termos da reação sindical no país aos efeitos globais das novas dinâmicas capitalistas, intensificadas a partir do início dos anos 1990. Um de seus desdobramentos se deu na forma da reestruturação produtiva, acompanhada de uma agenda de privatizações, de deslocamentos espaciais de indústrias, do avanço nos processos de terceirização e da desregulamentação das relações de trabalho. As consequências mais diretas para a classe trabalhadora foram expressas no crescimento do desemprego e da informalidade e na redução da remuneração e dos direitos. Deste processo, surgiram novos perfis e novas posturas dos trabalhadores, afetando o movimento sindical. Ladosky e Vêras de Oliveira (2014) observam que o sindicalismo cutista, nesse período, assumiu uma posição mais defensiva, ficando comprometida a sua capacidade de mobilização.

No que diz respeito ao sindicalismo de telecomunicações, Oliveira (2004) analisou as transformações no trabalho em serviços de telecomunicações, em função da reestruturação produtiva e patrimonial do setor, focalizando tanto as mudanças no emprego e no perfil da força de trabalho como os seus efeitos sobre a capacidade de organização coletiva dos trabalhadores. Trata-se de um setor que evoluiu com formalização crescente das relações de trabalho, gerando empregos considerados de boa qualidade, com salários acima da média. Contudo, com as privatizações e reestruturações, a qualidade e a estabilidade no emprego

⁹⁰Trata-se de uma categoria que, segundo Santana (1999, p. 135), “foi sendo cunhada na junção entre o movimento social e a reflexão acadêmica”, em um momento marcado por uma “situação de concorrência entre projetos políticos e sindicais no interior dos setores de esquerda no Brasil”. Suas principais características: origem e centro no setor mais moderno da economia; autonomia em relação aos partidos e ao Estado; organização voltada para a base e reivindicações direcionadas ao interesse dos trabalhadores.

foram intensamente afetadas, levando a profundas alterações no perfil do trabalhador. As principais mudanças: “diminuição do número de trabalhadores em empresas onde as condições de contratação e remuneração tinham maior qualidade”; “substituição de trabalhadores com baixa escolaridade por trabalhadores com níveis maiores de escolaridade”; “substituição de trabalhadores com mais de 50 anos por trabalhadores entre 18 e 29 anos”; “ampliação da rotatividade com a diminuição do tempo de permanência no emprego”; “ampliação dos vínculos vulneráveis”; “queda dos rendimentos reais”; e “concentração de renda” (OLIVEIRA, 2004, p. 385).

A partir do aumento, no período pós-privatizações, da participação relativa de trabalhadores sem carteira no setor de serviços em telecomunicações, podemos apontar uma tendência à precarização das relações de trabalho. Ainda que o setor permaneça com um número elevado de trabalhadores com carteira assinada, o padrão de contratação passa a ser regido pela instabilidade, incorporando aumento na rotatividade e redução nos salários, que passam a ser flexibilizados na medida em que deixam de ser definidos coletivamente e ficam vinculados ao desempenho do trabalhador. Este movimento é acompanhado, também, pela flexibilização das políticas de promoções: as ascensões na carreira deixam de ser por tempo de serviço, passando a depender do aumento da produtividade e intensificando, assim, o ritmo de trabalho.

A fragmentação da prestação dos serviços e as mudanças no perfil do trabalhador tendem a enfraquecer os vínculos dos trabalhadores com suas instâncias de organizações coletivas, bem como dificultam aos sindicatos a identificação de sua base de representação. Para Oliveira (2004, p. 387), mudanças na base de representação fazem com que os trabalhadores do setor de telecomunicações se dividam entre sindicatos diferentes, levando a padrões distintos de negociações coletivas. Com relação a este aspecto, a autora reitera que a reestruturação do setor, especialmente a patrimonial, ao segmentar a força de trabalho, afetou sobremaneira as negociações coletivas, fazendo com que as organizações de trabalhadores passassem a negociar com “um número crescente de empresas de diferentes portes e áreas distintas como gestão, atendimento ao cliente, venda de serviços, manutenção, instalação”. Os padrões de contratação, relação de trabalho e negociação coletiva passaram a variar em função “do tamanho, do status, do estilo de gestão e do faturamento”. A autora fala, portanto, em um esgarçamento da capacidade de representação do movimento sindical dos trabalhadores de telecomunicações.

Do ponto de vista da ação sindical, Vêras de Oliveira (2011b) analisou os impactos e desafios colocados pelos processos de privatização do Sistema Telebrás, no bojo de um novo

contexto de relações e condições de trabalho no setor (marcado pela flexibilização da produção), que passou por intensa e ampla reestruturação: quebra dos monopólios nacionais e liberalização dos mercados; novas composições corporativas; diversificação dos serviços; internacionalização e introdução de novas tecnologias. Este autor identificou, assim, pressões sobre o sindicalismo⁹¹ como um todo a partir, principalmente, do encolhimento da base, das dificuldades de construção de unidade em função da heterogeneização/fragmentação das relações de trabalho, redução do número de sindicalizados e, conseqüentemente, da arrecadação etc. Ressaltou, ainda, que o setor de telecomunicações no Brasil – cujos sindicatos eram dotados de importância estratégica – passou por mudanças radicais no que se refere às condições para a organização e a ação sindical:

Em síntese, o novo contexto da ação sindical no setor tem sido marcado por aspectos como: queda nos índices de sindicalização e nos volumes de arrecadação; tendência de pulverização das negociações coletivas; imposição de perdas de direitos aos trabalhadores e de restrições à ação sindical; dificuldade de recrutamento de trabalhadores dispersos em várias empresas e/ou subcontratados; incorporação de setores e empresas sem tradição de organização sindical e muitas vezes com posturas hostis à ação sindical; dificuldades dos sindicatos em superarem velhos problemas (como a ausência de organização no local de trabalho) e em adaptarem-se à nova situação (desenvolvendo novas estratégias de ação e de organização); enfraquecimento da organização nacional do segmento (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011b, p. 285).

Não obstante um cenário de retrocesso na luta e organização sindical, o autor não perde de vista as atitudes dos sindicatos frente aos novos desafios, destacando ações no sentido de assumir posições pragmáticas (foco na negociação) e de ampliar a representação, buscando os empregados das empresas subcontratadas. Mostra, ainda, que o surgimento de segmentos novos, como o de telemarketing, tem levado à criação de novos sindicatos, como o de Trabalhadores de Telemarketing. A ideia é a de que a via sindical no setor de telecomunicações, ainda que sujeita às novas pressões, reage adaptando-se e se renovando, isto é, “confirmando-se como alternativa de ação coletiva” (*Idem*, p. 296).

Ao também se debruçar acerca das implicações sociais da reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil, Rombaldi (2007) destacou uma dispersão geográfica no processo negocial sindicato-empresa, bem como alterações no perfil de trabalhadores, que corroboram a conformação de diferenças geracionais entre os sindicalistas do setor, com o aparecimento de lideranças e dirigentes sindicais mais jovens, mais escolarizados, diversos e pior

⁹¹ Uma análise sobre as transformações recentes no sindicalismo brasileiro, no contexto de um novo (?) modelo de desenvolvimento, com ênfase em seus dilemas atuais, encontra-se em Vêras de Oliveira *et all* (2014). O trabalho de Rodrigues e Ramalho (2014) também oferece uma discussão acerca das mudanças no padrão de ação sindical no Brasil. Estes autores analisam as taxas de sindicalização no período 1992-2012 e apontam para certa estabilidade na média das taxas nacionais, mas destacam alterações significativas no perfil dos sindicalizados, bem como confirmam a tendência de aumento da participação feminina, sobretudo nas áreas rurais.

remunerados. Tais diferenças, associadas às transformações nas relações de trabalho, desafiam os sindicatos no sentido de reorganizações internas e alterações no padrão de negociação. Por isto, para compreender o desenvolvimento de formas específicas de ação sindical, julga importante relacionar as *lógicas internas* da atividade sindical às *disputas simbólicas* entre os sindicalistas.

Este autor, ao analisar o caso do Sintetel em São Paulo, no qual foi percebida uma *renovação dos sindicalistas*, após a privatização, com uma entrada significativa de novos dirigentes de novo perfil, relativiza a própria noção de *crise* do sindicalismo de telecomunicações, ou seja, a redução nos índices de sindicalização e de poder de barganha não se traduziria, necessariamente, em incapacidade de reorganização e de construção de novas estratégias, a partir das disputas geracionais. Em suas palavras,

a ideia de *crise* pela qual os sindicatos estariam passando na contemporaneidade está vinculada, sobretudo, à crise de conceitos e de formas de ação, na sua relação entre a conjuntura presente e as referências ordenadoras das práticas que se vinculam ao passado (ROMBALDI, 2007, p. 108-109).

Todavia, é inegável o impacto dessas transformações tecnológicas e produtivas na prática sindical das telecomunicações. Situamos tais transformações no âmbito das tentativas do capital de lidar com suas próprias contradições: de um lado, elas acarretam a descentralização e a financeirização das empresas e, do outro, o avanço da precarização das condições e relações de trabalho, incluindo aqui a generalização da terceirização. Como resultado, estamos diante de um “incremento em escala global do peso relativo do proletariado precarizado no interior das classes trabalhadoras de diferentes países”, o que, por sua vez, tem trazido grandes desafios às “formas tradicionais de auto-organização política dos trabalhadores” (BRAGA, 2014, p. 37). Buscando os nexos entre o movimento sindical e o comportamento político desse “precariado pós-fordista”⁹², cujo grupo mais representativo é

⁹² Standing (2013, p. 22-23) caracteriza o precariado como um grupo de pessoas, marcadas pela submissão a rendimentos incertos e pela falta de garantias trabalhistas e de uma identidade coletiva, que se amplia veloz e consideravelmente a partir do avanço da flexibilidade do trabalho, no contexto do processo de globalização. Por essa via, tratar-se-ia de uma *nova* classe, em transformação e de novo tipo, que não pertenceria à classe trabalhadora, definida como “trabalhadores de longo prazo, em empregos estáveis de horas fixas, com rotas de promoção estabelecidas, sujeitos a acordos de sindicalização e coletivos, com cargos que seus pais e mães teriam entendido, defrontando-se com empregadores locais com cujos nomes e características eles estavam familiarizados”. Já a noção de precariado de Braga (2012) parte da ideia de que esta definição de classe trabalhadora estaria equivocada e mais próxima do que Aglietta (1976) e Castel (1998) denominaram de “salarizado”. O precariado, inclusive o pós-fordista, representa, em sua visão, uma fração da classe trabalhadora, sendo a precariedade uma parte constitutiva da própria relação salarial, de tal modo que o aprofundamento da precarização do trabalho, em escala global, não representa um novo tipo de relação de produção que justificasse o surgimento de uma nova classe. O que se observa é um retrocesso em termos de padrões civilizatórios, nos países centrais. A “ausência de um sentido de carreira, de identidade profissional segura e de direitos trabalhistas” é um traço que, de um modo geral, acompanhou os processos de industrialização dos “países do Sul Global” (BRAGA, 2014, p. 40).

justamente composto pelos atendentes de telemarketing, este autor, diante desse fenômeno global, levanta questões para se pensar o “como essa fração de classe irá se comportar no devir das lutas sociais”. A importância destas reflexões reside na ligação entre a “qualidade da ação coletiva” desse grupo e o “futuro dos movimentos sociais globais”. Ao optar por analisar essas questões sob a ótica dos países do “Sul Global” – com estudos de caso sobre o Brasil e Portugal – Braga (2014) procura desconstruir a tese de Standing (2013) acerca do caráter “perigoso” e “filofascista” dessa “nova classe”, considerada alienada, insegura, oportunista e presa fácil dos apelos neopopulistas, além de potencialmente hostil aos regimes democráticos, ficando sua capacidade de ação política restrita ao campo das políticas públicas.

O que nos interessa, neste debate, é justamente trazer elementos que nos auxiliem acerca do comportamento político dos teleoperadores e das formas de organização coletiva de que eles se utilizam. Braga (2014) relaciona as dinâmicas recentes do sindicalismo ao amadurecimento da experiência política do precariado, a partir de estudos de caso sobre Portugal⁹³ e o Brasil. Este último baseia-se em suas pesquisas, iniciadas em 2004, que tem como objeto os operadores de telemarketing de São Paulo. Apesar do expressivo descontentamento (aliviado parcialmente pela renovação permanente dos trabalhadores), há uma “sensação de progresso ocupacional”, relacionada à obtenção de um emprego formal. Deste modo, através das atividades de telemarketing, muitos jovens – predominantemente mulheres⁹⁴ – se veem diante da oportunidade tanto de alcançar direitos trabalhistas inexistentes anteriormente quanto de concluir o ensino superior (ainda que em faculdade particular noturna, na maior parte das vezes), o que era impossível na realidade anterior do trabalho doméstico⁹⁵.

Um segundo ponto de relevância se refere ao desenvolvimento de comportamentos críticos, fruto principalmente do “acúmulo de experiências com o regime de mobilização permanente da força de trabalho”, considerados a “base instrumental para sua aproximação aos sindicatos”. Assim, diferentemente do precariado dos países avançados, no Brasil há a possibilidade de os sindicatos representarem, para estes jovens, a “possibilidade de efetivar direitos sociais que foram negados a seus pais”. Há, portanto, junto com a inexperiência

⁹³ No caso de Portugal, Braga (2014) identificou, tanto da parte dos sindicatos quanto dos trabalhadores precarizados, uma “atitude colaborativa”, ainda que de evolução lenta. A Criação do Sindicato Nacional dos *Call Centers* é um dos exemplos bem sucedidos desta aproximação.

⁹⁴ Para um aprofundamento da discussão da questão de gênero no trabalho informacional, cf. Nogueira (2009) e Freitas (2016, 2010), entre outros.

⁹⁵ Muitas teleoperadoras entrevistadas por Braga (2012) eram filhas de empregadas domésticas, mas que consideravam este tipo de trabalho sem prestígio, desqualificado, sub-remunerado e sem horizonte profissional. Neste sentido, associavam a sensação de progresso ocupacional à transição para a formalidade, sendo o trabalho em *call center* visto como uma oportunidade de ter direitos trabalhistas e terminar a faculdade particular noturna.

política, uma busca de apoio sindical para o alcance de reivindicações trabalhistas (BRAGA, 2014, p. 46-47). As próprias transformações vivenciadas na indústria do *call center*, no sentido do “aprofundamento da experiência com o regime de trabalho despótico”, levavam os teleoperadores a desenvolver “formas embrionárias de consciência de classe”. Braga (2014) identificou, da parte dos sindicatos, esforços consideráveis de elaboração e de aproximação junto aos trabalhadores da indústria do *call center*⁹⁶. Comparando o caso do Brasil com o de Portugal, alguns elementos de distinção foram realçados:

Os jovens trabalhadores no Brasil, por exemplo, lutam para efetivar direitos sociais, enquanto os portugueses mobilizam-se para conservá-los. Além disso, há muitas diferenças em termos de composição social e qualificação do trabalho separando esses jovens. Uns olham para o futuro com certo otimismo, enquanto outros vivem o pesadelo de não enxergar futuro algum (BRAGA, 2014, p. 58).

No entanto, como ponto em comum, está o *não* encontro de evidências que apontem para uma agressividade contra o movimento sindical por parte desses jovens e nem, tampouco, hostilidade ao regime democrático. Ao contrário, o autor percebeu o desenvolvimento, ainda que lento, de uma “relação de mútuo reconhecimento”: no caso do Brasil, os sindicatos aparecem como aliados potenciais na luta pela ampliação de direitos; em Portugal, são aliados para a defesa do Estado de Bem-Estar Social; em ambos, parecem identificar no precariado um “setor incontornável no fortalecimento de suas pautas mais fundamentais” (BRAGA, 2014, p. 59).

Compactuamos com Braga acerca da compreensão de que os trabalhadores de *call center* fazem parte da classe trabalhadora, estando entre as suas frações mais precarizadas. Todavia, nos propomos a efetuar um deslocamento de perspectiva no olhar para esses fenômenos. Pensando a realidade brasileira como marcada por históricas desigualdades regionais e considerando o movimento recente de reconfiguração espacial da indústria do *call center*, buscamos ver como se constroem resistências por parte dos teleoperadores e como estas se relacionam com a dinâmica sindical em transformação, em outra realidade regional, através do estudo de caso da chegada de grandes empresas de *call center* ao estado da Paraíba, a partir de 2012.

⁹⁶ Como exemplo, cita o trabalho de mapeamento das características do setor (gênero, raça, idade e orientação sexual) por parte do movimento sindical, especialmente o Sintratel-SP (Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing), que reconfigurou e diversificou sua agenda de ações buscando inovações, como a participação, junto com outros sindicatos que atuam no setor, na organização da Parada do Orgulho LGBT de São Paulo. Além disto, este sindicato tem desenvolvido, em parceria com o Ministério Público do Trabalho, iniciativas de combate ao assédio sexual e à discriminação racial; e estado presente no Fórum Mundial, participando e organizando campanhas internacionais de solidariedade aos trabalhadores da ATENTO (maior empresa de telemarketing do mundo). Os êxitos destes esforços podem ser percebidos pelo aumento do número de greves e paralisações de trabalhadores de *call center* em São Paulo. Quase inexistentes, as greves no setor ganharam destaque nas greves nacionais bancárias.

2. RECONFIGURAÇÃO ESPACIAL DA INDÚSTRIA DE *CALL CENTER* NO BRASIL: A INSTALAÇÃO DE CENTRAIS DE TELEATIVIDADES NA PARAÍBA

Ao abordar a questão da espacialidade do trabalho em empresas de *call center*, estamos situando-a no âmbito do aprofundamento da “flexibilidade de barreiras geográficas possibilitadas pelo avanço da telemática” (VENCO, 2008, p. 4). Com a massificação das tecnologias informacionais, no âmbito da divisão internacional do trabalho, foi favorecido o deslocamento de certos tipos de trabalho – sobretudo aqueles de menor valor agregado e “marcados por forte prescrição, controle e repetitividade” (*Idem*, p. 5) – dos países centrais para os periféricos, em busca de menores custos da força de trabalho e de reduções/isenções fiscais por parte dos governos nacionais. No Brasil, a reconstrução territorial demandada pela *mundialização* do capital se iniciou nos anos 1990, com a adesão à agenda neoliberal, que incluiu as privatizações e desregulamentações, no contexto das aberturas comercial e financeira. Em decorrência, tivemos desconcentração industrial, crescimento da urbanização e desterritorialização de famílias camponesas, piora nas já precárias condições de trabalho no campo e na cidade, acompanhada de um retrocesso na luta e organização sindical.

Buscamos, com este capítulo, discutir o processo de centralização e dispersão territorial verificado no Brasil no âmbito da indústria do *call center*. A consolidação do setor de teleatividades estaria levando a um processo de transferência/ampliação de unidades das empresas para cidades de menor porte, especialmente aquelas localizadas na região Nordeste? O que a instalação, a partir de 2012, de grandes empresas de *call center* na Paraíba tem a nos informar a este respeito? Para tanto, dividimos o capítulo 2 em quatro itens. No primeiro, analisamos alguns aspectos dos processos de realocação espacial sob a fase atual e flexível do capitalismo, com ênfase na realidade brasileira para, assim, tratarmos dos processos de realocação espacial das centrais de teleatividades. Na sequência, a partir de um mapeamento, baseado em dados da Rais/MTE, da distribuição espacial da indústria de *call center*, no período 2007-2016, intentamos compreender o porquê e como a região Nordeste do Brasil vem se tornando a nova fronteira de expansão do setor.

O terceiro item visou reconstruir os processos de chegada das três empresas instaladas na Paraíba, a saber: a AeC, a Orbitall e a Contax⁹⁷. Nessas reconstruções, partimos de um breve resgate do histórico da atuação empresarial seguido do levantamento da participação

⁹⁷ A partir de 11/09/2017, esta empresa passou a utilizar a marca corporativa Liq, representando a sua fusão com a Ability, adquirida pelo grupo em 2010. Todavia, optamos pelo uso do termo Contax, pois era assim denominada à época da realização das entrevistas.

estatal, através das instâncias estadual e municipal, nos processos negociais que garantiram a instalação de *sites* destas empresas nas cidades de Campina Grande e João Pessoa. Fizemos uso de pesquisa documental, nas plataformas digitais das três empresas, do governo da Paraíba e das prefeituras das duas cidades receptoras de unidades de *call center*, bem como de notícias diversas publicadas em portais eletrônicos⁹⁸. No caso da AeC, a pesquisa documental pôde ser complementada por informações oriundas de uma entrevista feita com um gestor da área de planejamento⁹⁹ da empresa. Por fim, destacamos a participação/reação do sindicalismo de telecomunicações, diante da chegada dos *call centers* e os principais desafios colocados à ação sindical, tomando como ponto de partida um breve resgate do histórico de atuação do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Paraíba (Sinttel-PB). Nesta parte do capítulo, combinamos referências bibliográficas e documentais com entrevistas com dirigentes e ex-dirigentes sindicais, alguns com inserção nacional no movimento sindical das telecomunicações.

2.1 Os processos de realocização espacial no capitalismo contemporâneo e seus desdobramentos na indústria do *call center*

Já discutimos que o regime de acumulação flexível está associado ao processo de *financeirização*¹⁰⁰ que traz, consigo, exigências espaciais no sentido da eliminação das fronteiras nacionais, com vistas a favorecer a livre circulação do capital financeiro. Este, para satisfazer suas demandas de acumulação, exige uma nova matriz espacial, que vai representar a forma atual de apropriação do espaço pelo capital, ficando responsável por materializar as formas vigentes de sua reprodução (SANTANA e MENDONÇA, 2009, p. 8). Como desdobramento, temos transformações sócio-espaciais com reflexos negativos para o mundo do trabalho. Huws (2006) identifica, neste contexto, a existência de um processo de *desenraizamento espacial*, possibilitado pela volatilidade do trabalho, que não mais se

⁹⁸ Destacamos, aqui o portal “Callcenter.inf.br”, que disponibilizava uma gama variada de informações quantitativas e notícias relacionadas a empresas de *call center* de um modo geral.

⁹⁹ Não logramos êxito no acesso aos gestores locais das empresas aqui instaladas. Esta única entrevista foi possível devido à intermediação de uma amizade em comum com o gestor.

¹⁰⁰ Estamos nos referindo ao processo de imposição da lógica de valorização do capital financeiro aos mais diferentes setores da economia, levando a uma “financeirização generalizada do meio ambiente empresarial”. Como resultado, temos: “o fortalecimento da individualização do trabalho, o aumento da concorrência entre os próprios trabalhadores e o colapso das formas de solidariedade fordista” (BRAGA, 2012, p. 187). Na realidade brasileira, o ciclo de financeirização se inaugura na década de 1990 a partir da inserção do país na mundialização capitalista, por meio de um modelo baseado em abertura comercial e financeira, altas taxas de juros, independência operacional do Banco Central e política de câmbio flutuante. Com isto, tivemos, no período 1994-2008, um deslocamento da dinâmica do emprego para o setor de serviços, que reabsorveu parte da massa de desempregados formada na segunda metade dos anos 1990, ainda que em ocupações sub-remuneradas. Em suma, no capitalismo flexível e financeirizado, o trabalho passa a ser o principal instrumento de ajuste anticíclico e anti-inflacionário da rentabilidade dos ativos.

encontra geograficamente ligado a um determinado local. Trata-se de um processo duplo, que inclui o deslocamento do trabalho em direção a pessoas e vice-versa, transformando o caráter das cidades, afetando as identidades ocupacionais e as estruturas sociais, com destaque para o colapso das formas institucionais de representação dos trabalhadores.

O uso das novas TICs – ao permitir a transmissão de dados de modo automático e em tempo real – possibilitou, não sem conflitos, a expansão do trabalho nos serviços eletrônicos/virtuais, o que afetou sobremaneira a geografia da nova divisão internacional do trabalho, na medida em que tais tecnologias favoreceram o processo de *deslocalização do trabalho*, com a possibilidade de contratação além das fronteiras regionais, nacionais e até continentais (HUWS, 2006). A partir dos anos 1970, intensificou-se a exportação do trabalho menos especializado para os países com menor custo do trabalho, ficando os países desenvolvidos como os receptores dos serviços mais especializados. Também no trabalho informacional se configurou essa divisão entre as funções mais especializadas (programação, desenho de sistemas etc.) – que empregam quantidades menores de trabalhadores, em sua maioria homens – e as de pouca especialização (introdução de dados ou serviços a clientes) – que tendem a envolver uma grande quantidade de trabalhadores, sobretudo mulheres.

É oportuno enfatizar que, mesmo na era das tecnologias informacionais, a importância do “lugar” se mantém, com novas exigências quanto aos locais destinados ao gerenciamento e controle das atividades produtivas globalizadas, que incluem uma infraestrutura física vasta e uma elevada concentração de serviços especializados, inclusive os de telecomunicações. Deste modo, a dispersão das atividades produtivas possibilitadas pela massificação das TICs é acompanhada por movimentos de centralização do controle econômico e da propriedade nas *cidades globais*, responsáveis pelo comando da economia mundial (SASSEN, 1998). Os espaços geográficos vão sendo, assim, reordenados pelas novas tecnologias, com a incorporação crescente de cidades e territórios da periferia à produção global, em função de sua capacidade de barateamento dos custos produtivos, especialmente os do trabalho. Evidentemente, fazem parte deste reordenamento as especificidades das lutas de classes em âmbito local e a intensidade das formas de resistências conformadas. Podemos dizer que, de um modo geral, há um fracionamento das cadeias produtivas e a formação de redes coordenadas por empresas, em um contexto de perda de força dos estados nacionais.

Lima (2010, p. 4) aborda este aspecto em termos de uma *reapropriação funcional* dos espaços periféricos que, ao serem dominados, “perdem sentido, em termos de significação comunitária”, ganhando novos significados “dentro de uma economia internacionalizada”. Para Santos (1999), a inclusão de territórios em cadeias produtivas globais, mediante

incorporação de técnicas e práticas sociais, conduz a uma revitalização dos mesmos, que passam a disputar a atração de novos investimentos. Neste contexto, a tendência das empresas globais é a de horizontalização/enxugamento, com foco no produto, e de externalização das demais atividades, que se deslocam espacialmente em busca de lugares que ofereçam melhores condições de produtividade e menores custos. Assim, os territórios necessitam de condições mínimas relativas à estabilização política, infraestrutura básica e força de trabalho pouco organizada. Caberia aos Estados a manutenção de tais condições.

Neste sentido, Mayer-Ahuja (2012), a partir de pesquisa sobre atividades de programação de software na Alemanha e na Índia, problematiza a noção de que a internacionalização das atividades econômicas levaria necessariamente à intensificação da mobilidade espacial do trabalho e do capital. Para tanto, aponta para uma acentuada variedade de estratégias empresariais, no segmento de softwares, relativas ao uso da força de trabalho, que vai desde a mobilidade espacial até a imobilidade do trabalho. Além disto, a autora complementa que a mobilidade espacial verificada não seria determinada exclusivamente pelas estratégias empresariais, sendo importante considerar, também, os aspectos relacionados aos distintos padrões nacionais de regulação econômica, social e política.

O setor de *call centers* foi crescentemente se destacando na nova organização econômica, social e política, sobretudo por absorver parte importante da força de trabalho, alimentando/ampliando o mercado das tecnologias de informação e comunicação. Trata-se de um fenômeno que representa parte significativa do trabalho informacional, movendo as grandes metrópoles, nos países centrais e também nos periféricos. A compreensão de sua lógica de trabalho, articulada à forte dimensão tecnológica, passa por entendê-lo como um *fenômeno global* que: combina alta tecnologia com estressantes rotinas de trabalho fordistas/tayloristas; impõe um sistema de controle baseado em metas rígidas; apresenta altas taxas de rotatividade; e contrata, predominantemente, o trabalho de jovens, em geral com formação média ou universitária, em função da melhor adaptação deste segmento populacional às exigências deste tipo de trabalho (um perfil de trabalhador com maior capacidade de comunicação e negociação e que aceite, mais facilmente, uma carga de estresse elevada e a flexibilidade de horários). A sua concentração em megalópoles e suas regiões metropolitanas, em geral associada à concentração de riqueza, renda e infraestrutura, o faz um fenômeno urbano (MICHELI, 2013).

Estudos internacionais sobre o setor¹⁰¹, ao considerarem os avanços tecnológicos e ocupacionais, apontam para uma diversidade nos sistemas sócio-técnicos que amplia a importância e a funcionalidade dessas centrais de teleatividades e conduz à formação de um *novo modelo* para os *call centers* que vêm, crescentemente, atuando como *contact centers*¹⁰². Micheli (2014) situa, temporalmente, o aparecimento dos *call centers* na segunda metade do século XX, considerando-os uma das “inovações organizacionais e de processos” baseadas nas novas tecnologias digitais, que impulsionou a produção em massa, dentro do que se convencionou chamar de “economia de serviços”. Este autor enxerga os *call centers* como uma indústria¹⁰³, integrada sob múltiplas formas a esta economia, de modo que seu dinamismo global é visto como causa e consequência do dinamismo dos serviços. Buscando uma distinção analítica, esse autor identificou, grosso modo, três fases do desenvolvimento da indústria de *call center*, sintetizadas no quadro abaixo.

Quadro 3. As três fases da evolução dos *call centers*

Fase	Décadas	Destaques tecnológicos	Destaques na oferta de serviços
1	1960 - 1970	DAC ¹⁰⁴	Telemarketing para consumidores de bens e serviços produzidos pela aviação comercial, indústria automobilística, infraestrutura pública etc.
2	1980 -1990	CTI ¹⁰⁵ e CRM ¹⁰⁶	Negociação de produtos financeiros
3	Século XXI	<i>Social Media Management</i>	Atuação diversa como <i>Contact Center</i>

Fonte: Elaboração própria a partir de informações de Micheli (2014, p. 3-4).

A tendência, a partir do século XXI, facilitada pela convergência da telefonia com os sistemas computacionais, é a da progressiva entrada dos *call centers* nas redes sociais, levando a uma adaptação constante da força de trabalho a uma diversidade tecnológica, convertendo muitos teleoperadores em “especialistas em tempo real” e inaugurando uma nova

¹⁰¹ Uma síntese dos estudos internacionais pode ser encontrada em Hualde e Micheli (2016).

¹⁰² A atuação como *contact center* diz respeito ao uso dos novos instrumentos tecnológicos de interação (DAC, CRM, VoIP, vigilância de dados, análises de web e de texto, chat, redes sociais etc.), em conjunto com as funções mais tradicionais, baseadas no contato telefônico (HUALDE e MICHELI, 2016, p. 191).

¹⁰³ Não obstante seu caráter transversal, oriundo de sua ação destinada a mercados específicos, o setor de *call center* é considerado uma indústria, na medida em que produz serviços semelhantes sob condições tecnológicas e de trabalho homogêneas, tendo os mesmos fornecedores tecnológicos e de recursos humanos, as mesmas técnicas de gestão e os mesmos objetivos de negócios (MICHELI, 2012). O sentido de indústria também se deve a uma identidade coletiva comum por parte dos responsáveis pelas empresas de *call center* (MC PHAIL, 2002).

¹⁰⁴ Discagem Automática de Chamadas, tecnologia analógica, mas que já permitia uma distribuição de contatos telefônicos de modo eficiente em termos de tempo e custos.

¹⁰⁵ O *computer-to-telephony integration*, baseado na tecnologia IP ou VoIP (*Voice on Internet protocol*), consiste na transmissão de voz pela internet, tendo aplicação imediata nos centros de teleatendimento, permitindo a centralização das operações e monitoramento mais efetivos dos teleoperadores, ou seja, favorecendo a integração dos processos de trabalho com a gestão da informação.

¹⁰⁶ A *Customer Relationship Management* favorece, através de uma gestão tecnológica, a manutenção de laços estáveis e duradouros com os clientes, singularizando-os e gerando um novo tipo de relacionamento, considerado bilateral, na medida em que a empresa atende às necessidades atuais e futuras de seus clientes que, por sua vez, fornecem informações acerca de seu próprio ciclo de necessidades.

linha de gestão nas empresas. À medida que vão realizando novas funções vão sendo também denominados de *Contact Centers* (MICHELI, 2014, p. 4). Mas em que medida esse processo “evolutivo” nos auxilia na identificação de movimentos de realocação da indústria de *call center*, no âmbito da nova divisão internacional do trabalho? Ou seja: estariam as centrais de teleatividades submetidas aos mesmos padrões de deslocamento das indústrias tradicionais, nos quais os baixos salários desempenham papel importante como força de atração de investimentos empresariais? Trata-se de um fator também decisivo, dado que, no caso dos *call centers*, o custo da força de trabalho representa parcela importante do custo total.

Micheli (2007, p. 52-53) apontou para um movimento ávido e crescente de instalação de centros de teleatividades em regiões e países de baixos custos salariais. Neste processo, a América Latina e o Caribe têm se constituído numa “reserva de trabalho competitivo” para o telemarketing dos Estados Unidos, nos idiomas inglês e espanhol. No caso do México¹⁰⁷, por exemplo, trata-se de um país que tanto recebe novos *call centers* como também “exporta” centros para outros países da América Central, com salários ainda menores. Tendo em vista o dinamismo do setor e a capacidade elevada de geração de empregos – sobretudo direcionados ao segmento juvenil –, encontramos, na América Latina, uma composição de iniciativas empresariais e governamentais com objetivos claros de apoio à indústria do *call center*, sobretudo diante das potencialidades do mercado norte-americano.

Ao reduzir os custos de instalação, o desenvolvimento tecnológico favorece a conformação de uma “nova estrutura global de centros de produção de comunicação telefônica”. Em termos internacionais, o fator “baixos salários” se soma às exigências quanto ao perfil do trabalhador, que deve possuir as competências comunicacionais advindas de estudos universitários prévios e domínio dos idiomas. Por fim, outro elemento importante nos processos de realocação é o incipiente marco regulatório do setor. Assim, diante da inexistência, na maior parte dos países, de uma legislação definida para o trabalho em *call center*, as empresas procuram instalar suas unidades em locais com baixos salários, associados a uma menor regulação. Considerando todos estes fatores, Micheli (2012, p. 148) ressalta que a implantação de empresas de *call center* segue um “padrão de implantação geográfico dinâmico”, no qual os *call centers* terceirizados são os que se expandem globalmente, transformando-se em empresas multinacionais.

¹⁰⁷ Para detalhamento maior sobre o caso mexicano e comparações internacionais, cf. Hualde e Micheli (2016) e Micheli (2014, 2012 e 2007).

Este autor sintetizou alguns estudos¹⁰⁸ acerca dos fatores de localização em algumas realidades nacionais, como Grã-Bretanha e França. No caso da Grã-Bretanha, incluem: trabalho de baixo custo e alta qualificação; dotação de infraestrutura necessária às telecomunicações e mobilidade do trabalho. Na experiência francesa, há uma concentração na região Ile de France¹⁰⁹, com tendência de expansão paulatina para territórios urbanizados menores. Em países latino-americanos, como Argentina e México, a flexibilidade do trabalho se destaca como elemento que favorece a desconcentração do setor.

Outro aspecto relevante, nessa discussão, se refere ao fato de as centrais de teleatividades produzirem serviços para mercados massificados e, ao mesmo tempo, singularizados. E é justamente esta combinação que se constituía na base da concorrência entre estes tipos de empresas, que buscam alcançar mercados com uma maior definição de necessidades possível. Além disto, os *call centers* são, eles mesmos, “instrumentos de competitividade para outros setores econômicos, tais como o setor bancário-financeiro, as próprias telecomunicações, comércio etc.” (MICHELI, 2012, p. 149). Assim, este setor favorece a expansão internacional dos serviços, sendo por ela favorecido e estando seu ritmo de crescimento vinculado à economia global dos serviços. A expansão nacional e internacional dos *call centers* (com grande dinamismo e criação de postos de trabalho) é, também, favorecida pela relativa homogeneidade do tipo de serviço produzido, na medida em que permite a padronização tanto do uso de tecnologias quanto da organização do trabalho.

Por outro lado, o avanço da diversificação da tecnologia digital, acompanhado da redução dos seus custos de aquisição e uso, além de facilitar a extensão de plataformas variadas de contato com os clientes e usuários favoreceu, ainda, a redução dos custos iniciais de implantação de uma unidade de *call center*, contribuindo para a “heterogeneidade de empresas do setor e possibilitando a virtualização do trabalho em distintas localizações” (*Idem*, p. 155). Tal dinamismo na oferta e uso de tecnologias mais avançadas e diversas tem gerado, na cadeia produtiva da indústria do *call center*, concorrência entre os produtores de softwares e de plataformas comunicacionais, cujos mercados são justamente os *call centers* terceirizados que vêm acumulando atividades de *contact center*. Neste novo cenário, alguns governos nacionais têm apresentado reações no sentido de criação de regulações para estes novos campos de atividades motivadas, também, pela crescente capacidade de intervenção dos agentes usuários de TICs na esfera privada. Em contrapartida, há países onde

¹⁰⁸ Para as realidades da Grã-Bretanha, França, Argentina e México, cf. Richardson e Belt (2001); Moriset e Bonnet (2005); Del Bono (2006) e Arteaga e Micheli (2010), respectivamente.

¹⁰⁹ Acerca dos debates sobre o crescimento dos *call centers* na França, cf. Olivier Bouba-Olga *et al.* (2008).

praticamente inexistem regulações restritivas e nos quais normalmente os governos estimulam a instalação de empresas de *call center*, como medida de criação de empregos e renda. Neste caso, como já mencionado, a ausência de regulação funciona como um fator de atração.

De acordo com Micheli (2012, p. 157), cerca de 70% do emprego mundial do setor de *call center* estava concentrado nos Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental, sendo estas regiões uma base importante de empregos com condições estáveis e instituições do trabalho mais fortalecidas. Algumas regiões, ao apresentarem crescimento elevado, tornaram-se polos de atração de investimentos para esta indústria. Um exemplo notório é a Índia¹¹⁰, cujo setor de *call center* parece ingressar numa fase de amadurecimento, com suas empresas realizando investimentos em outros países, como México e Argentina. A partir de 2006, as Filipinas vêm se fortalecendo como um novo polo de crescimento; e, na América Latina, El Salvador tem se destacado pelo dinamismo e passado a receber *call centers* terceirizados multinacionais.

Os setores de *call center* de alguns países latino-americanos, como México, Argentina e Colômbia, parecem estar seguindo a tendência indiana de um fortalecimento da profissionalização da força de trabalho para atender às exigências de maior competitividade tanto dos mercados massificados quanto dos especializados, quais sejam o domínio de dois idiomas (espanhol e inglês), o desenvolvimento local e a projeção internacional. No caso do México, Micheli (2012, p. 163-164) mostra que, a partir do século XXI, o setor de *call center* passou a abranger novos mercados, aumentando o número de empresas e desenvolvendo competências profissionais novas, o que fez aumentar a importância do processo de realocação dentro do território nacional e a competição pelo mercado de língua inglesa. Com isso, as unidades de *call center* dedicadas ao mercado externo¹¹¹, que representam 26% do total, cresceram 116%, no período 2007-2010. A distribuição geográfica das empresas de *call center* aponta para uma concentração no Distrito Federal e na região conturbada do estado do México, que abriga 27% das empresas nacionais e 44% do total de unidades. O autor alerta para o fato de que as tendências recentes apontam para uma reorientação das empresas, especificamente em suas capacidades de interação e informação, através de instalações de unidades produtivas com alto grau de tecnologia e uso massivo de força de trabalho, em torno de regiões próximas a concentrações de instituições de educação.

De um modo geral, as empresas terceirizadas tendem a se expandir gerando novos investimentos e criando empregos em outros países, o que leva a uma diversificação das

¹¹⁰ Sobre o trabalho em *call centers* na Índia, cf. Gothoskar (2014).

¹¹¹ Cerca de metade das empresas de *call center* dedica parte de suas atividades ao mercado offshore, sendo os principais: Estados Unidos e Canadá (31%); América do Sul (28%) e Europa (20%). Cf. Micheli (2012, p. 163).

competências da força de trabalho no sentido de atender às novas exigências do mercado, em especial a “massificação individualizada”. Dessa diversificação advêm os primeiros estímulos ao processo de regulação que, potencialmente, afeta o desenvolvimento da indústria de *call center* e sua distribuição espacial (MICHELI, 2012, p. 165).

As informações presentes no *The global call center report*, ainda que relativas a 2007, nos dão uma ideia da conformação das centrais de teleatividades em sua fase de surgimento e consolidação, mostrando que havia muitas semelhanças entre os países em termos de mercados, oferta de serviços e recursos organizacionais. Porém, os locais de trabalho nos quais se instalam as empresas de *call center* tendiam a assumir características de seus próprios países e regiões, em função de distinções relativas a costumes, instituições, leis e normas: “*The ‘globalization’ of call center activities has a remarkably national face*” (HOLMAN e HOLTGREWE, 2007, p. V). Assim, não obstante o uso de tecnologias informacionais avançadas, que tendem a impor um modo uniforme de operação das empresas de *call center*, levando os países a convergirem para um conjunto padrão de práticas de gestão e emprego, não podemos perder de vista que o surgimento da indústria de *call center* em cada país ocorre em contextos diferenciados de instituições nacionais e normas culturais, bem como em condições distintas quanto ao mercado de trabalho e às exigências dos consumidores.

No caso do Brasil, as empresas de *call center* já surgem, desde os anos 1990, com o predomínio da modalidade *outsourcing*, a partir de processos intensos de terceirização nos bancos e nas empresas de telecomunicações, em um contexto de abertura econômica e privatização do Sistema Telebrás. Desde então, têm se destacado como um dos ramos mais empregadores do setor de serviços e com atividades voltadas para o mercado interno¹¹². Ao longo dos anos 2000, os serviços prestados pelas empresas de *call center* se ampliaram consideravelmente, inclusive depois da crise econômica de 2008/2009, em função de um amplo processo de terceirização dos serviços telefônicos, que antes eram realizados no interior das empresas (BONO e LEITE, 2016, p. 20). A indústria brasileira de *call center* se consolidou sob o formato de oligopólio, com as duas maiores empresas empregando 47% dos operadores de telemarketing do país, pagando salários bem inferiores aos pagos pelas homólogas internacionais (*Idem*, p. 27-28). Outra especificidade brasileira a destacar diz respeito à contratação de outros grupos sociais discriminados, tais como pessoas

¹¹² A concentração das atividades dos *call centers* terceirizados no mercado interno foi associada por Bono e Leite (2016, p. 20) a fatores como: a própria dimensão do mercado interno brasileiro, a falta de oportunidade para investimento em atividades *offshore* e uma menor oferta de trabalho qualificado.

homoafetivas, transexuais, deficientes, obesos, negros etc. (*Idem*, p. 29). A seguir, abordamos a dimensão espacial do setor *de call center* na realidade brasileira.

2.2 A região Nordeste como nova fronteira de expansão do setor de *call center* no Brasil?

A partir do final dos anos 1980 e, especialmente, na década seguinte, o Brasil passou por processos de realocação industrial, em um contexto de intensificação da reestruturação produtiva, cujas consequências sociais mais perversas foram a considerável elevação dos níveis de desemprego, a introdução de novas tecnologias e novas formas de gestão da produção e da força de trabalho. De um modo geral, os movimentos de desconcentração industrial indicavam redução da posição relativa da região Sudeste no PIB total a custo de fatores. Todavia, os centros de decisão, bem como as estratégias de crescimento, diversificação e localização, permaneceram concentrados no Sudeste, “desconcentrando-se a base de operação do grande capital” (GUIMARÃES NETO, 1995, p. 10).

Que elementos estariam, então, favorecendo tais alterações na configuração espacial da produção industrial brasileira? Lima (2010) chama a atenção para o fator redução de custos, no âmbito do movimento global de ampliação das cadeias produtivas nos países periféricos, assim como para o fenômeno da “guerra fiscal”¹¹³ entre os estados, que levou a uma “incorporação de áreas antes marginais” a processos de industrialização, com desdobramentos em termos de entrada e saída de novos contingentes de trabalhadores no mercado de trabalho. Por fim, a dimensão tecnológica também exerce papel fundamental na medida em que, a partir das novas tecnologias, os custos de deslocamentos espaciais da produção se tornam mais reduzidos, mantendo o “potencial de mobilidade das empresas” que, para reduzir seus custos, tenderão a preferir regiões com menores salários e maiores incentivos governamentais. Os setores mais atingidos pelo fenômeno da reterritorialização no país, ao longo dos anos 1990 e 2000, foram o de vestuário, automóveis e eletroeletrônicos.

O que buscamos enfatizar é que a mobilidade espacial do capital e do trabalho, no Brasil, reflete as transformações globais já analisadas, favorecendo a criação das “redes empresariais”, que definem suas estratégias com movimentos de deslocalização e realocação. A descentralização produtiva tende a ser vista de modo positivo pelas regiões do país, cujos governos exercem políticas de atração de investimento baseadas, sobretudo, em

¹¹³ O fenômeno da guerra fiscal se fez presente em variados setores industriais de diferentes regiões e países, refletindo o que Santos (1999) denomina de “guerra global entre lugares”. Segundo Lima (2010, p. 191), “a globalização torna o ‘lugar’ essencial no processo produtivo, valorizando-o ou revalorizando-o de acordo com suas potencialidades na competitividade capitalista, seja na produção, na circulação ou no consumo”.

reduções e isenções fiscais. Todavia, a deslocalização industrial, na nova fase da acumulação capitalista, na qual se destacam a flexibilidade e a mobilidade permanentes, tem conduzido a um “aumento da assimetria das relações entre capital e trabalho”, tendo em vista que garante maior rentabilidade aos investimentos industriais, ao passo que coloca os trabalhadores numa situação de “vulnerabilidade permanente”, em função de fatores como “instabilidade, fragmentação, condições de vida e trabalho marcadas por deslocamentos constantes e impossibilidade de planejar o futuro”, associados à “degradação contínua dos salários, perda de direitos, crescente individualização e perda do senso de coletivo” (LIMA, 2010, p. 197).

Isto posto, passamos à análise da divisão territorial do trabalho na indústria do *call center*. Almeida (2013, p. 183) entende que as empresas deste setor realizam uma “apropriação do desenvolvimento geográfico desigual brasileiro”, mediante mecanismos de exploração da força de trabalho reproduzindo, assim, a si mesmas, enquanto ampliam as desigualdades sociais e territoriais. A estratégia empresarial recorrente, com vistas à ampliação de lucros, se conforma num movimento de dispersão territorial, ou seja, de migração para as “áreas desvalorizadas”, isto é, aquelas onde os salários são mais baixos, a organização sindical é menos consolidada e a concorrência com os demais empregadores é menor. Trata-se de um padrão de divisão territorial do trabalho que reflete a busca por vantagens competitivas, desde a escala local e regional até a nacional e global. Neste sentido, a dispersão territorial das empresas das centrais de teleatividades demonstra a apropriação das desigualdades territoriais por parte do capital, com vistas a expandir sua reprodução. É importante enfatizarmos que esta tendência de dispersão para as áreas desvalorizadas se refere às unidades de operação das empresas de *call center*, permanecendo centralizados nas áreas metropolitanas o controle e os centros decisórios.

Este processo de dispersão de etapas da produção e de centralização do controle é garantido, como já vimos, pelo avanço das tecnologias informacionais e comunicacionais que facilitam a integração funcional remota entre as unidades produtivas redefinindo, assim, a *hierarquia entre os lugares* e (re)incorporando, aos processos produtivos, as áreas desvalorizadas. No caso da indústria do *call center*, a divisão territorial se dá mediante a concentração das unidades que realizam operações mais complexas nos locais de maior “densidade informacional” (SANTOS, 1999) e a dispersão, rumo às áreas desvalorizadas, das unidades de operação (as centrais de teleatendimento). Há, portanto, um “uso seletivo da densidade técnica e informacional do território”, que torna possível, às empresas, efetuar uma incorporação lucrativa dos territórios desvalorizados (ALMEIDA, 2013, p. V).

Nos processos empresariais decisórios, relativos ao movimento de dispersão territorial, atuam, como fator fundamental, os incentivos territoriais oferecidos pelo Estado. De acordo com Almeida (2013, p. 183), eles podem ser agrupados em dois tipos: aqueles relativos à “dotação de infraestrutura (redes de transporte, energia e comunicação)” e os que se dão no âmbito da “produção de normas, com as isenções fiscais, os incentivos creditícios e a flexibilização das leis trabalhistas”. A pesquisa da autora sobre a divisão territorial do trabalho das operações de teleatendimento, no Brasil, apontou para uma tendência recente de dispersão das unidades em direção a centros urbanos não metropolitanos, especialmente os localizados na região Nordeste, mas com a manutenção do controle e das sedes das empresas nas principais metrópoles do Sudeste, sobretudo na região metropolitana de São Paulo.

Para entender como se processa, no Brasil, essa reconfiguração espacial, marcada pela convergência de estratégias empresariais de localização com atuações estatais de atração de investimentos, convém resgatar dois elementos inerentes à constituição/proliferação das empresas de *call center* no país. Em primeiro lugar, reiteramos que este processo está vinculado ao ciclo de privatizações do setor de telecomunicações ocorrido na década de 1990 que, por sua vez, se dá sob um contexto de avanço das políticas neoliberais, de forte financeirização da atividade econômica e de incorporação das novas tecnologias de informação e comunicação. Assim, após a quebra do monopólio do sistema Telebrás, a quase totalidade do sistema telefônico do país passou às mãos de grandes empresas transnacionais que, buscando a redução de custos, criaram empresas especializadas em serviços de teleatendimento, funcionando como subsidiárias das empresas de telecomunicações. O segundo se refere ao uso crescente da terceirização, a partir da ampliação do escopo de atuação dos *call centers* com a diversificação dos serviços prestados¹¹⁴, como forma não apenas de redução de custos, como também de ampliação das possibilidades de acumulação.

Também é importante enfatizarmos a concentração da indústria de *call center* na metrópole de São Paulo, na qual está instalada a maior parte das empresas do setor, especialmente suas sedes e as unidades que prestam os serviços mais complexos. Alguns fatores de aglomeração são elencados por Almeida (2014, p. 2360): presença de centros difusores de inovação, instituições financeiras e de empresas de consultoria jurídica e de recursos humanos e proximidade de universidades. Neste sentido, São Paulo atende aos requisitos de um polo de concentração, na medida em que possui sistemas técnicos modernos que “viabilizam a fluidez das grandes empresas em meio à reduzida mobilidade de enorme

¹¹⁴ Além do atendimento ao consumidor, os *call centers* passam a atuar na área de televendas, suporte técnico, cobrança e recuperação de créditos etc. Cf. Almeida (2014).

contingente de desempregados e subempregados”, representando o “principal nó da rede de circulação e de comunicação do país” e centralizando o “poder de comando dos processos produtivos dispersos no território brasileiro”. Deste modo, as empresas de *call center* instaladas em São Paulo têm, a seu favor, a “sinergia organizacional” e a proximidade com os clientes. Dada a sua capacidade de produzir e transmitir informação, se mantém em seu papel de comando na organização territorial da indústria brasileira de *call center*.

Resgatando a noção de contradições entre as *forças centrífugas e centrípetas*¹¹⁵ (SANTOS; SILVEIRA, 2001), sintetizamos alguns fatores que favorecem a dispersão territorial das unidades de operação de *call center*, a saber: os altos custos de produção (aluguel, salários, transporte e alimentação) nas metrópoles e as possibilidades de incentivos fiscais e territoriais atrelados à menor concorrência com outros empregadores, nas áreas desvalorizadas. Harvey (2013) se refere a este fenômeno como a *dialética da centralização e da desconcentração*. No Brasil, a possibilidade de controle remoto, exercido pelas sedes das empresas em São Paulo, permite a instalação de unidades de operações em outras áreas. Por outro lado, a transferência rotineira das operações mais complexas para as metrópoles recria constantes *ajustes espaciais*, com vistas a ampliar a reprodução do capital.

Sobre as estratégias empresariais das empresas de *call center* na realidade brasileira, convém apontar mais um elemento relevante destacado por Almeida (2014, p. 2364): ao contrário da maioria dos países – onde os contratos entre empresa-cliente e empresa-terceira são realizados a partir do número de chamadas efetuadas – no Brasil há, nas contratações, uma vinculação ao local da instalação da unidade de operação, sendo relativamente comum a exigência de instalações de unidades nas intermediações da empresa-cliente, bem como a presença de seus gestores nas centrais de teleatividades. Em suas palavras: “essas reivindicações expõem as contradições entre a lógica das empresas de *Contact Center*, em busca de estratégias para a redução do custo de produção, por meio de localizações mais baratas, e as exigências das empresas-clientes, o que reforça o status exercido por determinados lugares”. Esta autora aponta, ainda, a criação de alguns mecanismos, adotados

¹¹⁵ Os autores se referem às forças de aglomeração e dispersão, respectivamente, que passam por recombinações constantes em conformidade com variações nas condições técnicas e políticas de cada período. Almeida (2013, p. 186) ressalta que os fatores de atração e repulsão não são os mesmos para todos os agentes: “a possibilidade efetiva de fluidez é, portanto, estrita aos agentes hegemônicos”. Por exemplo, a dispersão para áreas desvalorizadas representa uma possibilidade concreta de redução de custos trabalhistas para as grandes empresas de *call center*; já para as pequenas, tende a ser mais importante a proximidade a outras empresas de maior relevância no ramo e aos clientes, o que faz com que permaneçam nas grandes metrópoles.

pelos *call centers*, para responder a estes conflitos internos ao meio empresarial, tais como: o compartilhamento de sistemas técnicos, a “operação vitrine” e o “transbordo”¹¹⁶.

Do ponto de vista dos agentes públicos, essas centrais representam uma espécie de “grande saída” para a questão do desemprego, sobretudo o juvenil, dado que tem se mostrado uma porta de entrada para o primeiro emprego de muitos jovens de qualificação relativamente baixa. No Brasil, não é exigido o diploma universitário para se tornar um operador de telemarketing, bastando o ensino médio completo. A dispersão territorial da indústria de *call center* se dá em convergência com o processo de competição entre as cidades pelos investimentos e benefícios indiretos – inclusive de ganho de capital político – oriundos da instalação de uma unidade de operações. Nesta *guerra entre lugares*¹¹⁷ – intensificada no âmbito das políticas locais de desenvolvimento – os centros urbanos não metropolitanos têm se mostrado mais agressivos em suas estratégias de atração dessas empresas.

Os principais instrumentos utilizados pelas cidades são os incentivos territoriais, que incluem os benefícios fiscais (inclusive a isenção de ISS), a doação de terrenos, a dotação de infraestrutura especializada e financiamento a baixo custo concedido por bancos estaduais. Almeida (2014) destaca alguns efeitos sociais destas medidas estatais: diminuição da arrecadação, fragmentação territorial e exclusão da maior parte da população dos investimentos realizados em infraestrutura, direcionados ao benefício exclusivo das empresas de *call center*. Há, também, estímulos do ponto de vista normativo que se dão, sobretudo, por ações estatais com vistas à flexibilização das leis trabalhistas, no tocante à terceirização, à jornada de trabalho e à normatização do teletrabalho.

Assim, nesta disputa entre agentes públicos, as empresas, em suas estratégias de localização, consideram a disponibilidade de infraestrutura e a escolaridade da população local, mas certamente o elemento mais relevante é a possibilidade de redução dos custos do trabalho. Em última instância, a expansão territorial das empresas de *call center* representa uma saída para as contradições internas do capital (SANTOS, 2000), ou seja, se configuram como um ajuste para as crises e limites do capital (HARVEY, 2013). No caso brasileiro, a inserção no mercado internacional por meio de empresas *offshore* ainda se depara com entraves relacionados às competências linguísticas dos trabalhadores, à infraestrutura tecnológica e às leis trabalhistas (ALMEIDA, 2013, p. 188). Os ajustes espaciais das

¹¹⁶ A “operação vitrine” se refere à manutenção, nas unidades distantes da sede, de um *show room* para demonstrar, às empresas-clientes, o funcionamento das operações; e o “transbordo” significa a “transferência de chamadas para as centrais com menores custos de produção” (ALMEIDA, 2014, p. 2363-2364).

¹¹⁷ Trata-se de um fenômeno que “transcende os limites municipais e regionais, alcançando até mesmo as escalas nacional e mundial” (ALMEIDA, 2013, p. 187).

empresas de *call center* instaladas no Brasil têm se realizado, com mais intensidade, a partir de 2007, por meio da migração de unidades de operações para centros urbanos não metropolitanos, especialmente para os localizados no Nordeste. Mas estaria esta região se consolidando como uma nova fronteira de expansão da indústria brasileira de *call center*? Que fatores estariam envolvidos neste processo? Como estratégias empresariais e políticas locais de desenvolvimento se articulam de modo a favorecer a instalação de unidades de grandes empresas do setor em cidades da região?

A partir de dados fornecidos pelo portal *Callcenter.info.br*, Almeida (2014, p. 2363) confirma a dialética das forças centrípetas e centrífugas na realidade nacional. Em 2013, por exemplo, do total de empresas instaladas no Brasil (206), quase a metade (48,1%) tinha suas sedes na metrópole de São Paulo, confirmando a manutenção de seu poder de comando. Dentre os dez estados do país com maior taxa de crescimento de teleoperadores, entre 2003 e 2011, seis são da região Nordeste, com taxas superiores a 280%, destacando-se o estado da Bahia, com 850%. Todavia, apenas 7% das empresas mantinha sua sede na região Nordeste. A taxa de crescimento do número de operadores na metrópole paulista (250%) foi inferior à dos estados nordestinos e, também, à do próprio interior paulista. Percebemos, assim, um movimento simultâneo de crescente dispersão espacial das unidades de operação de *call center* e uma centralização do controle na metrópole de São Paulo. Nas palavras da autora, “a divisão territorial do trabalho dos *Contact Centers* demonstra o papel de comando da cidade de São Paulo e a tendência à dispersão das operações para áreas com menores custos de produção, como as cidades menores e as capitais da região Nordeste”.

Não obstante a manutenção das sedes e das unidades estratégicas na cidade de São Paulo, tem se ampliado, sobretudo a partir de 2007, a tendência de dispersão territorial em direção a cidades de menor porte, com destaque para as localizadas na região Nordeste. Isto se deve, como vimos, à busca de áreas desvalorizadas pelas empresas, associada aos incentivos ofertados pelos municípios, num movimento denominado por Almeida (2014, p. 2368) de uso do “desenvolvimento geográfico desigual” do território brasileiro. São fatores de atração para a região Nordeste a expectativa empresarial de se pagar menores salários e de se reduzir a rotatividade em função de um maior comprometimento do trabalhador nordestino: “os altos índices de desemprego e a informalidade da população economicamente ativa do Nordeste contribuem para a subordinação dos jovens às vagas ofertadas pelos *Contact Centers*”, ou seja, “a migração para o Nordeste representa a intenção de explorar uma força de trabalho mais barata e ainda menos organizada do que nas cidades do Sul e Sudeste”. Quanto à questão

da rotatividade, embora represente um custo, ela atua a favor do capital, na medida em que favorece a manutenção da coação aos trabalhadores e dos baixos salários.

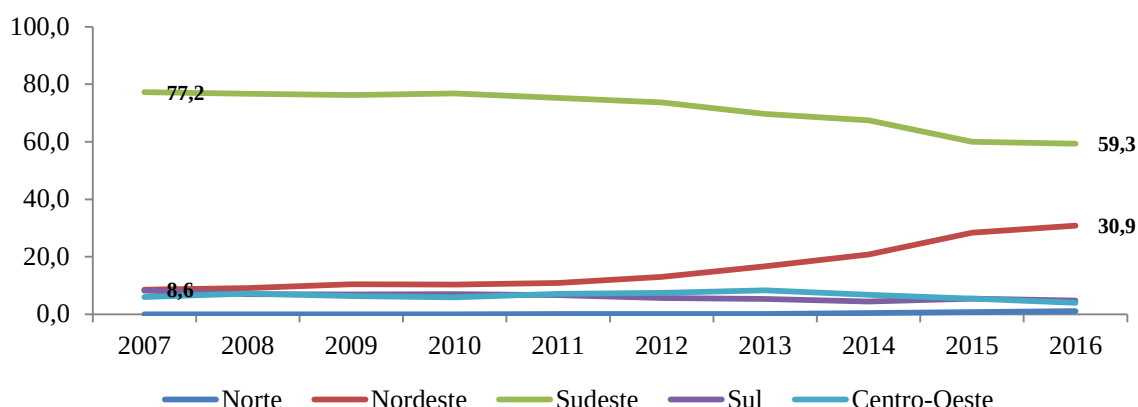
É importante reiterar que o Nordeste é uma região historicamente marcada por relações heterogêneas de trabalho e de emprego, com a prática generalizada da sub-remuneração associada, sobretudo, à disseminação das atividades informais, dentro de uma divisão territorial do trabalho que a torna atrativa para as empresas, com uso intensivo da força de trabalho. A instalação de *call centers* na região Nordeste se dá com um elevado grau de exploração dos teleoperadores, evidenciando “as contradições entre um uso corporativo das infraestruturas e dos sistemas técnicos modernos e a miséria dos operadores, expressa pela constante intensificação da precarização do trabalho” (ALMEIDA, 2014, p. 2369).

A partir da base de dados da Rais/MTE, buscamos encontrar uma forma de mensuração, ainda que aproximada, dos teleoperadores de centrais de teleatividades, com vistas a obter uma caracterização desta categoria, bem como elementos para refletir acerca da sua distribuição espacial no país. Para tanto, optamos por considerar o total de vínculos ativos das quatro ocupações de operadores de telemarketing (ativo; ativo e receptivo; receptivo; e técnico), conforme a CBO 2002, desde que localizados em estabelecimentos com mil ou mais empregados¹¹⁸.

No Gráfico 1, temos a distribuição do percentual regional no período 2007-2016. Observamos, assim, um aumento da participação da região Nordeste, que passou de 8,6%, em 2007, para 30,9% em 2016, consolidando-se na segunda posição. Esta expansão foi acompanhada pela redução relativa do peso da região Sudeste, cuja participação diminuiu, no mesmo período, de 77,2% para 59,3%, o que reforça nossa suspeita de uma reconfiguração espacial na indústria do *call center*, a partir da migração de unidades para cidades menores, especialmente as localizadas no Nordeste.

¹¹⁸ Justificamos esta opção em função das seguintes constatações, relativas ao ano de 2016: a) 76,1% do total de vínculos da subclasse da CNAE “atividades de teleatendimento” estavam na ocupação operador de telemarketing (no Nordeste, este percentual foi de 88,8%); b) os supervisores e monitores representavam, em média, menos de 3% do total de vínculos ativos desta subclasse; c) 78,8% do total de vínculos da subclasse “atividades de teleatendimento” encontravam-se em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos (no Nordeste, 92%); d) encontramos vínculos ativos de operadores de telemarketing fora desta subclasse, sendo que 70% deles estavam em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados (no Nordeste, 85,2%).

Gráfico 1. Evolução da participação regional nos vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos no Brasil (2007-2016)



Braga (2012) também aponta para o crescimento do setor de telemarketing no Brasil, acompanhado de um deslocamento para o Nordeste em função da atratividade de um emprego formal, especialmente para o segmento jovem, feminino e negro, de uma região marcada pela tendência à informalização do trabalho. A redução da desigualdade de renda entre as regiões Nordeste e Sudeste, ocorrida nos governos Lula, acompanhada da diminuição do percentual daqueles que não chegavam ao ensino médio, é considerada como um fato que tende a fazer com que o jovem nordestino se aventure no setor de telemarketing, ao invés de migrar em busca de melhores salários e qualificações profissionais.

Os dados da RAIS indicam uma ampliação do peso da região Nordeste, de forma mais acelerada no período 2012-2015. A partir daí, o crescimento do peso regional parece ter seu ritmo reduzido, alterando a tendência de desconcentração acelerada. Os dados absolutos indicam, em 2016, uma redução do número de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos, em todas as regiões exceto, no Norte e no Nordeste (ver Tabela 1).

Tabela 1. Vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos (2007-2016)

Região	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Norte	01	26	49	35	306	304	242	1.306	2.911	3.730
Nordeste	17.713	22.267	24.272	25.979	30.110	35.910	49.021	66.995	104.085	108.499
Sudeste	159.110	187.204	177.209	192.988	207.624	202.644	205.413	216.834	220.234	208.630
Sul	16.813	16.949	16.003	17.464	18.243	15.696	15.525	14.398	20.067	16.828
Centro-Oeste	12.399	17.731	14.788	14.829	19.459	20.604	24.546	21.912	19.999	13.992
Brasil	206.036	244.177	232.321	251.295	275.742	275.158	294.747	321.445	367.296	351.679

Fonte: Rais/MTE.

Para que possamos avançar um pouco mais sobre a lógica desses processos de reconfiguração espacial das empresas de *call centers* no Brasil, optamos por desagregar os dados relativos ao Nordeste, por estado, de modo a poder melhor observar algumas nuances da realidade intra-regional (ver Tabela 2).

Tabela 2. Evolução dos vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos - Nordeste (2007-2016)

Estado	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Maranhão	16	16	7	8	2	1.081	2.814	3.042	2.635	5.606
Piauí	0	0	0	0	0	4	1.667	6.724	10.896	9.507
Ceará	1.309	2.269	2.197	1.742	2.470	2.288	3.960	4.463	13.656	14.432
Rio Grande do Norte	214	265	379	635	783	891	2.117	6.067	6.039	7.235
Paraíba	90	73	90	132	127	3.860	6.266	9.635	9.030	6.808
Pernambuco	7.421	9.222	10.295	10.022	11.840	10.461	10.798	14.143	25.604	24.643
Alagoas	0	0	24	23	21	6	0	2.321	6.437	7.900
Sergipe	3	17	16	97	119	84	4.428	5.175	5.546	5.808
Bahia	8.660	10.405	11.264	13.320	14.748	17.235	16.971	15.425	24.242	26.560
Total	17.713	22.267	24.272	25.979	30.110	35.910	49.021	66.995	104.085	108.499

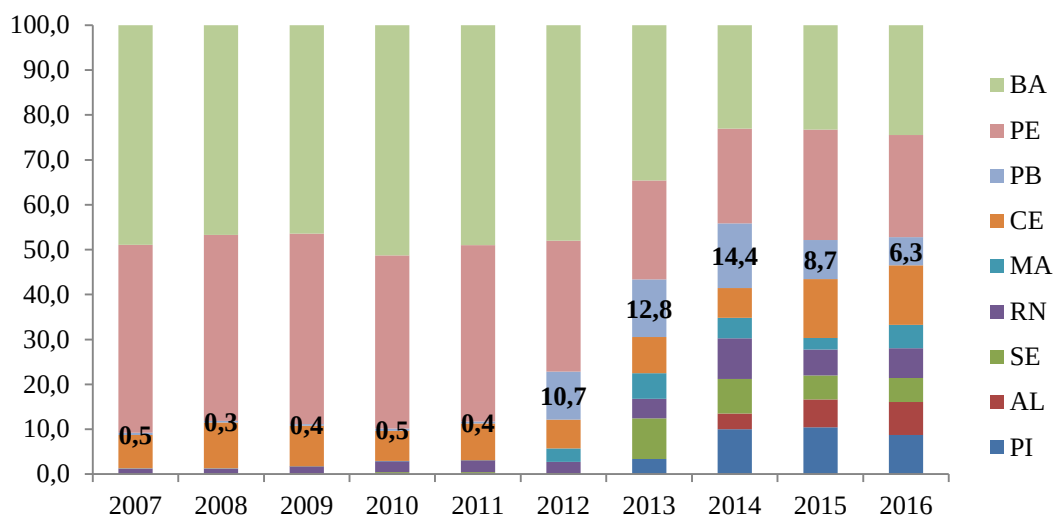
Fonte: Rais/MTE

Seguindo a tendência nacional, o número total de vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados, no Nordeste, apresentou trajetória ascendente, crescendo 512,5% no período 2007-2016, e fazendo com que a região passasse a ocupar, como vimos, a segunda posição, com 30,9% do total de vínculos em 2016. O ritmo deste crescimento se acelerou a partir de 2012, mantendo-se elevado até 2015. Este período de crescimento acelerado coincidiu, justamente, com a instalação de centrais de teleatividades em cidades de porte médio, nos estados menores da região, tendo a Paraíba se destacado no pioneirismo deste processo. Percebemos, analisando os dados, que as empresas de *call center*, no período anterior a 2012, se concentraram nos três estados maiores em termos de densidade populacional: Bahia, Pernambuco e Ceará. Até 2011, 96,5% dos vínculos ativos encontravam-se localizados nestes estados. Parece-nos que, no âmbito da realidade regional, se reproduziu um movimento similar quando da proliferação dessas empresas no país, com forte concentração no Sudeste, especialmente na metrópole de São Paulo.

Na primeira metade dos anos 2010, a tendência de desconcentração das empresas de *call center*, com forte migração de unidades para o Nordeste, parece se confirmar pela considerável expansão do número de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos. No entanto, observando os dados desagregados, por estado, ficamos com a seguinte indagação: estaria havendo, também no

âmbito regional, um movimento de desconcentração com o aumento da participação dos estados menores? O gráfico 2 ilustra esta dispersão territorial no âmbito regional.

Gráfico 2. Distribuição estadual dos vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos no Nordeste (2007-2016)



Fonte: Rais/MTE.

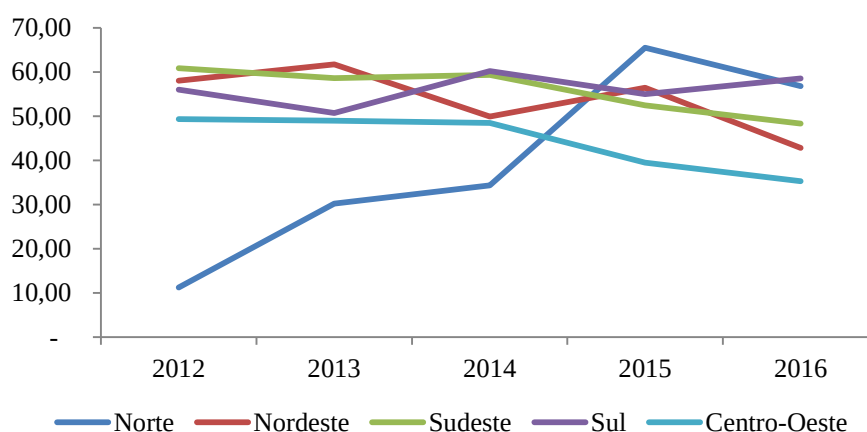
Como vimos, as inovações tecnológicas, ao baratearem os custos de implantação de sites, associadas às políticas estatais de atração de investimentos locais têm levado, a partir de 2012, à escolha de cidades menores para receber novas unidades de *call center*, sendo a Paraíba o estado no qual este processo de interiorização, dentro do Nordeste, teve início. A partir da instalação das primeiras unidades, em 2012, este estado passou a ocupar a terceira posição, no âmbito regional, contendo 10,7% dos vínculos ativos da região, superando o estado do Ceará. Ao longo do período 2012-2015, todos os demais estados nordestinos receberam unidades de grandes empresas de *call center*, alterando a distribuição percentual dos vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos. A partir de 2016, a retração do número de vínculos, observada para os dados nacionais, não se verificou no Nordeste. Todavia, o ritmo de crescimento em relação ao ano anterior se arrefeceu, sendo que, na Paraíba e no Piauí, encontramos redução no número absoluto de teleoperadores de *call center*.

De um modo geral, os dados desagregados apontam para movimentações espaciais também no interior da região Nordeste, com estados menores sendo escolhidos para a implantação de unidades de *call center*, especialmente a partir de 2012, o que parece nos indicar a conformação de uma tendência empresarial em direção a cidades de menor porte atraída, provavelmente, por incentivos governamentais e expectativa de menor organização

sindical, ou seja, de que os trabalhadores se submetam mais facilmente aos rígidos mecanismos de controle presentes no setor. Os discursos oficiais alardeiam, também, a expectativa de encontrar, nos estados menores, taxas de rotatividade mais baixas, sendo mais um atrativo na busca de redução de custos empresariais por meio de rearranjos espaciais.

Quanto a este ponto, calculamos a taxa de rotatividade global¹¹⁹ anual dos operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos, no período 2012-2016, e observamos que a região Nordeste apresentou taxas menores do que o Sudeste, com exceção dos anos de 2013 e 2015 (ver gráfico 3). É provável que, nos momentos iniciais de instalação de grandes empresas de *call center*, as taxas de rotatividade se elevem em função de uma adaptação dos trabalhadores a esta nova atividade. Em entrevistas com teleoperadores de empresas instaladas na Paraíba, encontramos vários relatos acerca de trabalhadores que “não aguentaram ficar nem um mês no emprego”. De um modo geral, não obstante as oscilações, as taxas de rotatividade apresentaram redução, no período 2012-2016, em todas as regiões, exceto no Sul. No caso da região Norte, as taxas anteriores a 2012 são baixas, dada a inexistência de grandes empresas de *call center*, que começam a se instalar no Acre a partir de 2014.

Gráfico 3. Taxas de rotatividade global dos vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos, por região (2012-2016)



Fonte: Rais/MTE.

¹¹⁹ O cálculo da taxa de rotatividade considerou a razão entre: o número mínimo entre o total de admitidos e desligados e o estoque de vínculos no mesmo ano. Esclarecemos aqui que, diferentemente da metodologia adotada pelo Dieese (2016), que considera o *estoque médio* de empregos formais no ano de referência, optamos pelo *estoque do ano*, dada a especificidade do setor de *call center* que, quando há instalação de uma unidade em um estado, o incremento de vínculos de um ano para outro é bastante expressivo, de tal modo que o uso do estoque médio causaria distorções. Além disto, consideramos a taxa de rotatividade global, uma vez que, na categoria de operadores de telemarketing, o número de falecimentos e aposentadorias não é expressivo a ponto de ser necessária a taxa descontada.

Dentro da região Nordeste, no período 2012-2016, no qual as empresas de *call center* começaram a se instalar nos estados menores, as taxas de rotatividade também apresentaram um comportamento irregular (ver tabela 3), talvez em função da relativa facilidade com que as empresas efetivam migrações de operações entre suas unidades, inclusive de estados diferentes, devido ao encerramento e abertura de novos contratos com as empresas-clientes. Assim, quando um cliente encerra uma operação, a tendência é a de demissão dos teloperadores diretamente envolvidos, ainda que uma parte seja remanejada para outras operações e/ou unidades. Em casos de novos contratos, em geral, são feitas admissões também em um quantitativo expressivo. De qualquer modo, em 2016, a Paraíba (28,8%) apresentou a terceira menor taxa de rotatividade global da região Nordeste, com valores bem abaixo dos estados do Sudeste, nos quais estão localizadas as sedes das empresas que foram instaladas no território paraibano, a saber: Minas Gerais (47,1%); São Paulo (48,6%) e Rio de Janeiro (49,2%).

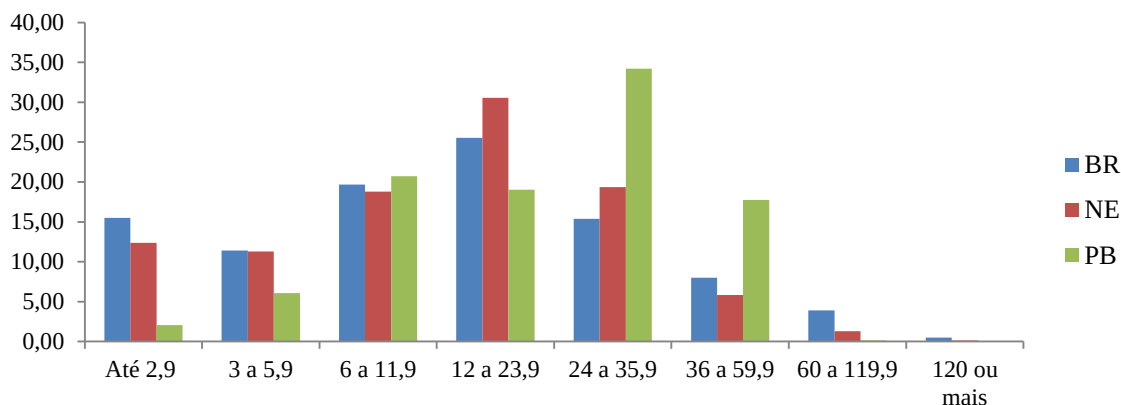
Tabela 3. Taxas globais de rotatividade - operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos - Nordeste (2012-2016)

Estado	2012	2013	2014	2015	2016
Alagoas	50,0	-	17,7	80,4	53,4
Ceará	25,1	45,8	29,2	42,2	47,8
Piauí	25,0	17,2	44,2	74,9	44,8
Bahia	57,5	51,1	64,6	64,3	41,3
Rio Grande do Norte	8,6	27,3	25,1	40,6	40,7
Pernambuco	43,6	48,1	48,4	48,5	37,7
Paraíba	25,3	51,3	16,8	40,3	28,8
Sergipe	8,3	45,9	50,9	48,9	26,2
Maranhão	19,1	67,8	63,7	60,5	26,0
Nordeste	58,0	61,7	49,9	56,4	42,8

Fonte: Rais/TEM.

Considerando que o movimento de instalação de centrais de teleatividades nos estados menores do Nordeste se deu no início dos anos 2010, buscamos observar como os teleoperadores de *call center* se distribuíram, em 2016, em termos de faixa de tempo de emprego. O gráfico 4 ilustra esta distribuição percentual no Brasil, no Nordeste e na Paraíba.

Gráfico 4. Número de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos por faixa de tempo de emprego (em meses) - Brasil, Nordeste e Paraíba (2016)



Fonte: Rais/MTE.

Nos âmbitos nacional (46,6%) e regional (42,4%), a maior parte dos vínculos de teleoperadores encontra-se na faixa de tempo “abaixo de um ano” (obtida pela soma das faixas “até 2,9 meses” com a “de 3 a 5,9” e a “de 6 a 12,9”). No caso da Paraíba, há mais trabalhadores na faixa “de 24 a 35,9 meses” (34,2%) do que na faixa agregada “abaixo de um ano” (28,8%). Na faixa agregada “acima de 3 anos”, o percentual estadual (17,9%) supera o do Nordeste (7,6%) e o do Brasil (12,5%). Os dados nos indicam que o maior tempo de emprego no Nordeste, especialmente em estados menores como a Paraíba, se constitui em um fator de atração para as empresas de *call center*.

Buscando traçar um perfil aproximado do teleoperador nordestino, relativo ao ano de 2016, destacando o caso da Paraíba, levantamos algumas informações quanto ao gênero, faixa etária, escolaridade e faixa de rendimento médio. Como vimos, em 2016, 30,9% dos vínculos ativos de operadores de telemarketing estavam localizados na região Nordeste, o que perfaz um total de 108.499 trabalhadores. Deste, 6,3% localizavam-se no estado da Paraíba, o que significa 6.808 vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados. Em relação à participação feminina, confirmamos seu predomínio também no Nordeste, cujo percentual de 71,7% de mulheres se mostrou ligeiramente inferior à média nacional de 72,6%. Na Paraíba, a participação feminina (71,6%) foi praticamente a mesma da região. Vale ressaltar que, não obstante os percentuais de mulheres ainda se mostrarem elevados, os mesmos reduziram-se em relação aos valores obtidos em 2012, quais sejam: 77,4%, 79,1% e 75% para, respectivamente, Brasil, Nordeste e Paraíba.

Em relação ao predomínio juvenil, a distribuição dos teleoperadores de acordo com a faixa etária pode ser observada na tabela 4. Temos que, em 2016, a grande maioria dos

vínculos ativos de operadores de telemarketing encontrava-se nas faixas etárias de 18 a 39 anos, sendo que este percentual no Nordeste (94,6%) e na Paraíba (92,6%) se mostrou superior à média nacional (90,1%). A faixa etária mais expressiva é a de 18 a 24 anos, que representou, neste ano, 48,9%, 52,4% e 45,4%, respectivamente no Brasil, Nordeste e Paraíba.

Tabela 4. Vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados, por faixa etária- Brasil, Nordeste e Paraíba (2016)

Faixa etária	Brasil		Nordeste		Paraíba	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
15 a 17	322	0,1	45	0,0	0	0,0
18 a 24	171.835	48,9	56.897	52,4	3.088	45,4
25 a 29	74.800	21,3	25.052	23,1	1.785	26,2
30 a 39	70.178	20,0	20.679	19,1	1.433	21,0
40 a 49	23.623	6,7	4.733	4,4	386	5,7
50 a 64	10.682	3,0	1.086	1,0	116	1,7
65 ou mais	239	0,1	7	0,0	0	0,0
Total	351.679	100	108.499	100	6.808	100

Fonte: Rais/MTE.

Trata-se de uma realidade juvenil, na qual é esperado que as empresas de *call center*, com sua elevada oferta de empregos formais, sejam vistas, em um primeiro momento, como atraentes por parte dos jovens, especialmente os nordestinos que, historicamente, se inserem precariamente no mercado de trabalho.

Conforme já mencionamos, do ponto de vista empresarial, além dos incentivos territoriais e da possibilidade de baixos salários, é interessante que a força de trabalho a ser recrutada possua nível médio de escolaridade, o que tem sido satisfeito nos estados do Nordeste com a crescente disponibilidade de oferta de força de trabalho com mais elevados níveis de escolaridade, sobretudo a partir do crescimento na oferta de vagas na última década¹²⁰. Os dados relativos à escolaridade dos teleoperadores (ver tabela 5) mostram que o percentual de vínculos ativos de operadores de telemarketing com *ensino médio completo* na Paraíba (81,2%) foi ligeiramente menor do que as médias regional (84,1%) e nacional (81,18). Vale ressaltar que, no Nordeste, é irrisório o número de trabalhadores com ensino médio incompleto, o que no país representa 2,5%.

¹²⁰ Aguiar (2016, p. 125) analisou as políticas do governo Lula para a educação superior, mostrando que, no período 2003-2010, houve uma ampliação e democratização do acesso ao ensino superior por meio da expansão de vagas em instituições federais e do ensino à distância mas, também e principalmente, por um processo de “mercantilização/privatização da educação” que, devido a uma não regulamentação quanto à abertura de capital das mantenedoras, permitiu o “surgimento de megagrupos financeiros” explorando a educação superior no país.

Tabela 5. Vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados, por escolaridade- Brasil, Nordeste e Paraíba (2016)

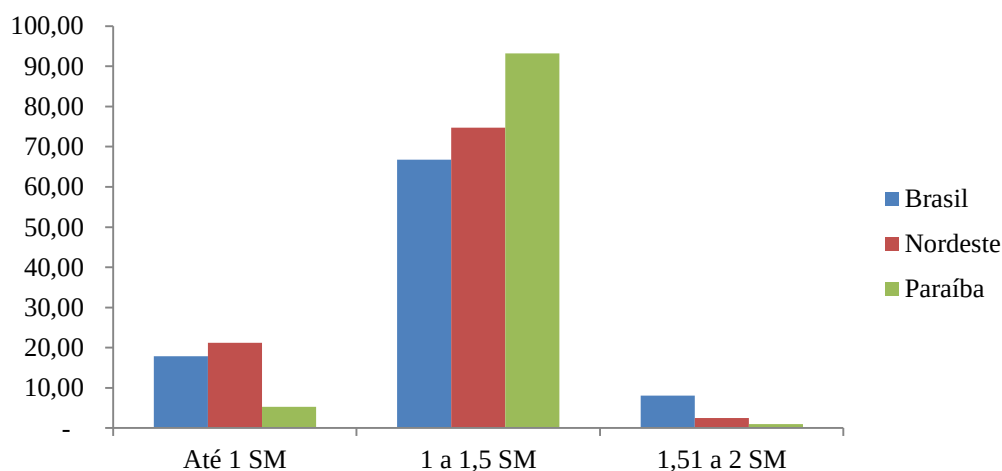
Escolaridade	Brasil		Nordeste		Paraíba	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fundamental incompleto	290	0,1	57	0,1	0	0,0
Fundamental completo	932	0,3	154	0,1	1	0,0
Médio incompleto	8.642	2,5	247	0,2	2	0,0
Médio completo	287.663	81,8	91.301	84,1	5.531	81,2
Superior incompleto	27.773	7,9	10.633	9,8	955	14,0
Superior completo	26.315	7,5	6.089	5,6	318	4,7
Pós-graduação	64	0,0	18	0,0	1	0,0
Total	351.679	100,0	108.499	100,0	6.808	100,0

Fonte: Rais/MTE.

Quanto ao ensino superior (completo e incompleto), mesmo não sendo essa uma exigência das empresas de *call center*, notamos que o seu percentual na Paraíba (18,7%) se mostrou superior às médias nacional e regional, ambas com 15,4%. Parece-nos, portanto, que um dos atrativos de estados menores localizados no Nordeste é a possibilidade de as empresas conseguirem trabalhadores mais qualificados a um custo mais baixo, favorecendo a migração de unidades de *call centers* para cidades de estados nordestinos com menor densidade populacional, mas próximas a centros universitários.

Por fim, quanto ao rendimento médio, a quase totalidade dos vínculos de operadores de telemarketing encontra-se em três faixas de rendimento: “até 1 salário mínimo (SM)”; “de 1,01 a 1,5 SM”; e “de 1,51 a 2 SM”, ou seja, trata-se de uma categoria profissional que tende a ser mal remunerada. O gráfico 5, a seguir, ilustra os percentuais destas três faixas de rendimentos, relativos ao ano de 2016, comparando a Paraíba com as médias regional e nacional. A faixa de rendimento mais significativa é a de 1 a 1,5 SM, que representava 93,2% dos vínculos ativos neste estado. Trata-se de um percentual bem superior à média do Nordeste (74,7%) e à do país (66,8%), o que nos informa o quanto as cidades de porte médio são atrativas, também, no que diz respeito a uma menor remuneração para a maior parte dos trabalhadores de *call center*.

Gráfico 5. Percentuais de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos, por faixas mais expressivas de rendimento médio - Brasil, Nordeste e Paraíba (2016)



Fonte: Rais/MTE.

A Tabela 6 sintetiza os principais indicadores, de modo a que possamos melhor comparar o perfil do teleoperador no Brasil, Nordeste e Paraíba, no ano de 2016. De um modo geral, no Nordeste, enquanto a presença de mulheres se mostrou ligeiramente inferior à do Brasil, a participação de jovens entre 18 e 24 anos foi elevada, posicionando-se em um patamar acima da média nacional. No que diz respeito à escolaridade, o percentual nordestino (15,4%) de vínculos ativos de operadores de telemarketing com nível superior (completo e incompleto) foi equivalente à referência nacional. Por fim, quanto às faixas de rendimento, o percentual de teleoperadores recebendo entre 1 e 1,5 salários mínimos foi maior na região Nordeste do que no Brasil destacando-se, aqui, os elevados percentuais do estado da Paraíba. Quanto a este, a presença de mulheres se mostrou inferior às médias regional e nacional, enquanto o percentual de jovens entre 18 e 24 anos foi inferior ao do Nordeste e do Brasil. Já o percentual de trabalhadores com ensino superior (completo e incompleto) superou as médias regional e nacional.

Tabela 6. Síntese de percentuais de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos, quanto a gênero, faixa etária, escolaridade e faixa de rendimento -Brasil, Nordeste e Paraíba (2016)

Percentuais	Brasil	Nordeste	Paraíba
Mulheres	72,6	71,7	71,6
Jovens de 18 a 24 anos	48,9	52,4	45,4
Ensino superior (completo e incompleto)	15,4	15,4	18,7
Rendimento entre 1 e 1,4 salários mínimos	66,8	74,7	93,2

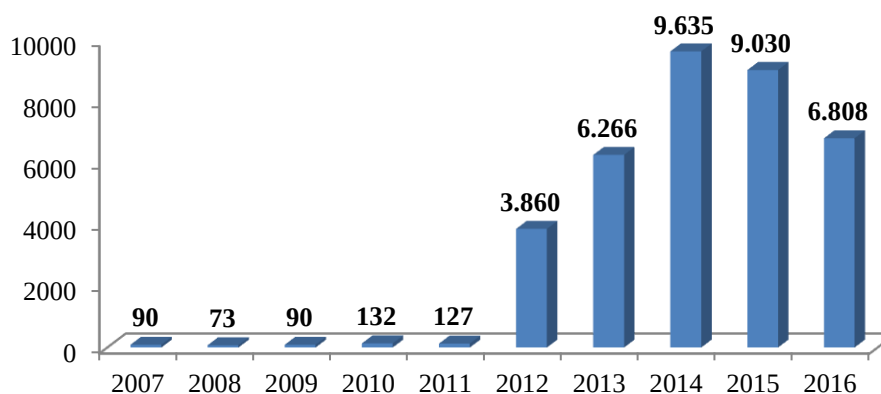
Fonte: Rais/MTE.

Associando este perfil aos dados acima discutidos, de rotatividade e tempo de emprego, temos que estados menores, como foi o caso da Paraíba, possuem especificidades locais que atuam como fatores de atração de empresas de *call center*, motivadas por suas estratégias de redução de seus custos, especialmente os vinculados a sua força de trabalho.

2.3 A chegada de empresas de *call center* à Paraíba

No que se refere ao Estado da Paraíba, a chegada dessas empresas contou com a forte participação do poder público (Estado e municípios), através de incentivos e isenções fiscais, bem como da disponibilização de treinamentos e investimentos em infraestrutura. O discurso oficial dos gestores públicos, em relação à implantação destas empresas no Estado, enfatiza a geração de emprego e renda, especialmente a possibilidade do primeiro emprego para muitos jovens, tendo em vista os “atrativos” de uma carga horária reduzida, a não exigência de experiência prévia e a garantia de um salário mínimo. Este movimento já pode ser, em alguma medida, captado pela elevação do número de vínculos ativos de operadores de telemarketing na Paraíba (ver Gráfico 6), especialmente a partir de 2012, quando o estado alcançou 3.860 vínculos, chegando até 9.635, em 2014. A partir de 2015, contudo, há uma inflexão na trajetória de expansão, sendo a redução, em 2016, mais acentuada do que a de 2015. Tais movimentos recentes podem estar associados à redução de vagas, tanto em função da crise econômica, iniciada a partir de 2014 como, também, devido aos avanços tecnológicos em direção a uma maior automação, o que deixa em aberto a expansão das vagas de telemarketing no estado.

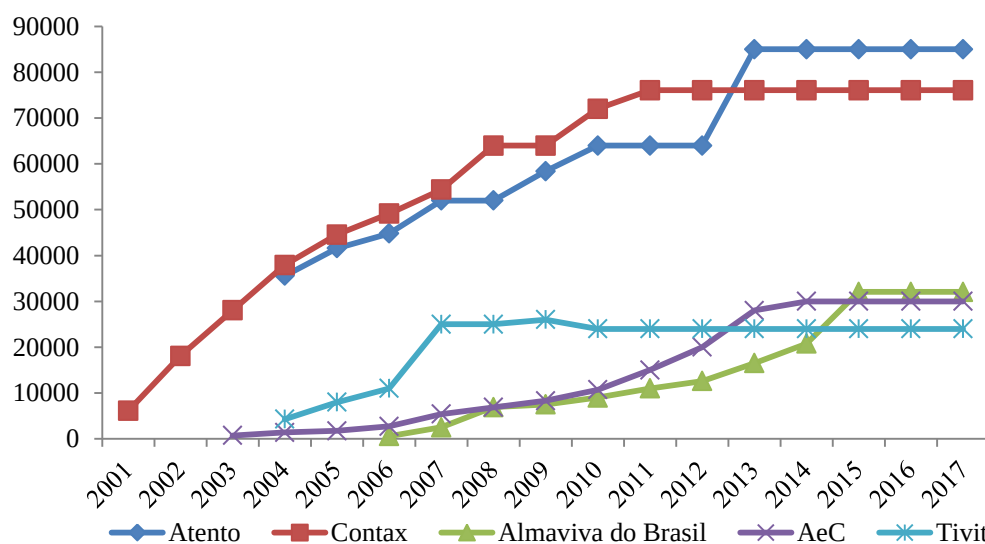
Gráfico 6. Número de vínculos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados ativos - Paraíba (2007-2016)



Fonte: Rais/MTE.

Foram três as empresas de *call center* que se instalaram na Paraíba a partir de 2012: a AeC, com unidades em Campina Grande e João Pessoa; a Orbitall, só em Campina Grande; e a Contax – cuja denominação atual é Liq, apenas em João Pessoa. Duas delas (AeC e Contax) constavam, em 2017, entre as cinco maiores empresas do país, em termos de faturamento, número de posições de atendimento e número de teleoperadores, de acordo com o ranking elaborado pelo portal “Callcenter.inf.br”. O gráfico 7 nos informa a evolução do número total de operadores de telemarketing dessas empresas, entre 2001-2017.

Gráfico 7. Número total de operadores de telemarketing das 05 maiores empresas de *call center* no Brasil (2001-2017)



Fonte: Ranking divulgado pelo portal “<http://www.callcenter.inf.br/>”.

A AeC (linha roxa) adentrou no ramo das centrais de teleatividades em 2003, apresentando trajetória ascendente, com elevação do número de operadores, sobretudo entre os anos de 2008 e 2014, quando passou a ocupar a terceira posição no ranking. A partir de 2015, período de recessão no país, a empresa manteve estável o número de operadores (30 mil), perdendo a terceira posição neste quesito para a Alaviva do Brasil. Quanto à Contax (linha vermelha), foi a primeira empresa a se destacar no ramo do *call center* no país, apresentando trajetória ascendente e ampliando o número de teleoperadores de cerca de 6 mil, em 2001, para pouco mais de 76 mil em 2011, mantendo este número até 2017. Esta empresa, desde o início, ocupou o 1º lugar no ranking até 2012, quando foi, finalmente, ultrapassada pela Atento, em 2013. Esta última iniciou suas teleatividades em 2004, num patamar já bem elevado (quase 38 mil operadores) e bem próximo à Contax (40 mil), ocupando a segunda posição até 2012. De um modo geral, o que nos chama a atenção é um movimento de forte

expansão no início do século XXI, com ampliação do número de operadores. Nos anos 2010, no entanto, notamos uma estabilização do indicador, especialmente a partir de 2015, quando nenhuma das empresas ampliou seu quantitativo de operadores de telemarketing.

Segundo um gestor nacional da AeC, o mercado do *call center* estaria passando por uma espécie de desaceleração, de forma associada ao avanço tecnológico do setor, especialmente na área de inteligência artificial:

A gente vê o mercado de *call center*, hoje, já em declínio. Ele já atingiu um pico e agora ele começa a [declinar]. Principalmente com a tecnologia...a gente tem muita tecnologia nova sendo implantada. Então, hoje, por exemplo, um problema que você ligaria pra um *call center* pra resolver, você pega o seu aplicativo aqui no celular, vai lá e resolve [...]. Hoje você entra no aplicativo e fala ‘eu tô com problema na internet’, ‘ah, então vamos resolver’, e é um robô que está ali por trás [...]. Pra você ter uma ideia, o robô é tão inteligente que [...] ele fez tudo automatizado com voz normal, não é voz robotizada mais não! A gente já tem no mercado robô nordestino! E ele atende igual a gente fala aqui [...]. E isso tudo vai começar a mudar um pouco esse cenário do mercado de *call Center* (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Quando indagado acerca dos planos de expansão da empresa, afirmou que já há metas de crescimento estabelecidas e programadas até 2020, mas sem perspectiva de ampliação de unidades na Paraíba. Mencionou, ainda, a existência de capacidade ociosa nas posições de atendimento em várias unidades da empresa.

A seguir, um breve resgate dos históricos das três empresas que se instalaram na Paraíba a partir de 2012 para, na sequência, apreender, em cada uma delas, as motivações que as levaram a vir para este estado e o peso ocupado pelas políticas locais de atração de investimentos e pelas expectativas quanto ao grau de organização sindical da força de trabalho.

AeC

O grupo AeC, cuja sigla alude aos nomes de seus criadores, respectivamente Antônio Guilherme Luz e Cássio Azevedo, com sede em Belo Horizonte-MG, está no mercado há mais de 25 anos, tendo seu início marcado pela criação, em 1992, da empresa A&CInfor, especializada em licenciamento de *software*. Ao longo da década de 1990, investiu na área de tecnologia da informação, firmando parcerias para oferecer ao mercado produtos e serviços nas seguintes áreas: consultoria, *outsourcing*, *database marketing*, *web*, comercialização de *softwares*, treinamento e *call center*. Sua entrada no mundo do *outsourcing* se deu em 1997, provendo o mercado de terceirização com força de trabalho altamente qualificada nas áreas de TI, engenharia e projetos. As duas empresas (AeC Consulting e AeC DBM) que,

posteriormente (em 2001), se tornariam a *AeC Contact Center*, foram lançadas pelo Grupo em 1998, ano da quebra do monopólio do Sistema Telebrás.

Sua estrutura inicial contava com apenas quatro posições de atendimento (PAs) e dez funcionários, tendo como clientes empresas do segmento de rádio e saúde, para as quais ofertava serviços de vendas e marcações de consultas médicas. Com o tempo, foi se especializando em vendas por telefone comemorando, em 2003, sua primeira centena de PAs. O “sucesso” com o crescimento de suas operações no telemarketing ativo deveu-se, segundo o supervisor de operações da época, ao esforço empresarial em oferecer “soluções personalizadas e preços acessíveis”, além dos investimentos em aquisição de “modernas centrais de telefonia e equipamentos de tecnologia de ponta”. Em novembro do mesmo ano, o grupo ampliou sua rede de acesso, através da inauguração de um novo *contact center*, integrado em um espaço equipado com terminais de discagem automática, gravação digital e atendimento via chat. Foi, portanto, a partir da terceirização para *contact centers*, que as empresas clientes passaram a diversificar os canais de acesso a seus clientes incluindo, além do atendimento humano, o atendimento eletrônico, fax, e-mail e chat¹²¹.

Em 2005, no âmbito do projeto “Expandindo seus limites”, a AeC inaugurou sua primeira unidade de *call center* fora do Estado de Minas Gerais. A cidade de São Paulo teria sido escolhida em função de sua proximidade com as empresas clientes¹²². O processo de expansão seguiu acelerado a partir de 2007, com a implantação de três novas unidades da *AeC Contact Center* no município de Belo Horizonte, com investimentos – em termos de tecnologia, recursos humanos e infraestrutura – em um novo complexo de atendimento, voltado para clientes das áreas de telecomunicações, planos de saúde, TV por assinatura e órgãos públicos municipais, estaduais e federais. A empresa chegou a estudar a viabilidade de implantar esta nova unidade em outras capitais, mas optou por manter as operações de *contact center* centralizadas na capital mineira:

Belo Horizonte tem uma série de vantagens para uma operação de *contact center*, como mão de obra qualificada e um sotaque que é bem aceito em todo o Brasil. Além disso, ter as operações centralizadas possibilita uma melhor gestão dos recursos, o que acaba gerando uma vantagem competitiva (Cássio Azevedo, sócio diretor da AeC).¹²³

¹²¹ Cf. Notícia online “Grupo A&C inaugura *contact center*”, datada de 17/04/2003: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/23722/grupo-ac-inaugura-contact-center/Ler.aspx>.

¹²² Cf. Notícia online “AeC abre filial em São Paulo”, datada de 29/03/2005: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/25204/aec-abre-filial-em-sao-paulo/Ler.aspx>.

¹²³ Cf. Notícia online “AeC investe R\$ 30 milhões em nova unidade”, datada de 08/05/2008: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/31835/aec-investe-r-30-milhoes-em-nova-unidade/Ler.aspx>.

No início de 2009, o grupo adotou uma estratégia de profissionalização com vistas a se preparar para uma “nova fase de crescimento orgânico e via aquisições”, na qual a intensificação de seu crescimento colocaria a empresa no “papel de consolidadora do mercado BPO no Brasil”¹²⁴. Foi neste ano que se deu a criação da ouvidoria e do código de ética empresarial. Não obstante os efeitos da crise econômica de 2008, o mercado de *call center* se manteve aquecido e, a partir de 2010, a AeC passou a avaliar a abertura de um novo site fora de Belo Horizonte. Nas palavras de um dos sócios: “toda a nossa atual estrutura está em Belo Horizonte, mas a partir de agora pretendemos investir também em outros mercados que oferecem boa oferta de mão de obra em *contact center*”¹²⁵. Podemos dizer que o movimento de interiorização das atividades de teleatendimento teve como marco inicial a implantação de duas unidades no interior de Minas Gerais: uma em Montes Claros e outra em Governador Valadares, inauguradas, respectivamente, em fevereiro e dezembro de 2011.

Julgamos importante buscar apreender as motivações deste momento inicial da interiorização que culminou, posteriormente, com a migração para cidades de porte médio na região Nordeste do país. Alguns elementos podem ser elencados a partir das declarações públicas de um dos sócios-diretores: “Montes Claros é o principal polo econômico do Norte de Minas, uma verdadeira capital regional”. Aqui podemos perceber a valorização da infraestrutura municipal, com destaque para a presença de comércio ativo, oferta de cursos superiores e profissionalizantes e acesso fácil por meio de aeroporto e rodovias. Outro fator destacado foi a presença, na cidade, de uma expressiva população jovem universitária e/ou recém-formada, o que é essencial para uma empresa na qual 70% de seus funcionários tem até 25 anos:

O setor de *contact center* tradicionalmente oferece para os jovens a oportunidade do primeiro emprego, além de inserção social e tecnológica [...]. Certamente nossa unidade em Montes Claros absorverá centenas de jovens de Montes Claros e região. Nossa expectativa é gerar mais de quatro mil empregos nesta unidade nos próximos anos (Cássio Azevedo, sócio-diretor da AeC)¹²⁶.

Outro elemento determinante na escolha da cidade de Montes Claros foi o “apoio incondicional” da Prefeitura Municipal: “Desde o princípio das negociações e diagnóstico de espaços e infraestrutura, a postura da Prefeitura foi pautada por muita proatividade e nos

¹²⁴ Cf. Notícia online “Solemar Andrade é o novo presidente da AeC”, datada de 02/02/2009: <http://www.callcenter.inf.br/gente/34668/solemar-andrade-e-o-novo-presidente-da-aec/Ler.aspx>.

¹²⁵ Cf. Notícia online “AeC alcança receita de R\$ 206 milhões”, datada de 23/03/2010: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/38924/aec-alcanca-receita-de-r-206-milhoes/Ler.aspx>.

¹²⁶ Cf. Notícia online “AeC anuncia novo site em MG”, datada de 21/01/2011: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/41378/aec-anuncia-novo-site-em-mg/Ler.aspx>.

ofereceu todas as condições para investir na cidade”. Como exemplo dos incentivos municipais, ele mencionou a cessão de uma área para a construção da unidade.

Além de manter a expansão na área de *contact center*, a empresa decidiu, também em 2011, ampliar seus negócios na área de TI, consolidando-se, assim, como uma das maiores empresas de BPO do país. A visão empresarial identificava sinergias entre as áreas de *contact center* e BPO, a serem fomentadas ainda mais a partir de reestruturações organizacionais internas. Ainda de acordo com o presidente da empresa, a empresa fortaleceu sua “vocação para o outsourcing” justamente a partir da área de *contact center*. Em entrevista¹²⁷ avaliando a experiência de 10 anos da AeC nesta área, esse sócio-diretor comentou que a decisão de se manter em Belo Horizonte deveu-se aos bons resultados nos indicadores de IDH e escolaridade, com reflexos positivos na qualidade do atendimento. Todavia, após o acúmulo de experiência na presta  o e serviços de cobrança, SAC e vendas, a estratégia para manter sua trajetória de crescimento passou a buscar um “posicionamento estratégico” por meio da capilariza  o. Para tanto, seus investimentos se ampliaram para aprimorar sua estrutura e integra  o, organizando melhor a base de dados para dar conta da crescente diversidade de canais para o atendimento ao cliente, ou seja, mesmo apostando que o atendimento com voz humana deveria se manter ainda como predominante, julgava necessário estruturar sua base de dados para lidar com os outros canais, tais como chat, e-mails, mensagens instantâneas e redes sociais.

Foi então nesse contexto e após uma década de experiência na área de *contact center*, que a AeC lançou o projeto “Ponta das Américas”¹²⁸, inaugurando uma série de investimentos no Nordeste a partir da instala  o de unidades no estado da Paraíba, nas cidades de Campina Grande e João Pessoa. A assinatura do protocolo de intenções entre a empresa e governo da Paraíba para a instala  o de duas centrais de teleatendimento, uma em Campina Grande e outra em João Pessoa se deu no início de 2012, sendo fruto de negociações da Secretaria Estadual do Turismo e do Desenvolvimento Econ  mico com a diretoria da empresa. Os investimentos previstos foram estimados, na ocasião, em torno de R\$ 30 milhões, com a perspectiva de gera  o, em um período de dois anos, de cerca de três mil postos de trabalho em cada uma das unidades. A expectativa do gestor público pode ser vista no trecho abaixo, publicado no site do governo da Paraíba, por ocasião da assinatura do documento:

¹²⁷ Cf. Notícia online “Atendimento multicanal”, datada de 21/12/2011: <http://www.callcenter.inf.br/especial/44679/atendimento-multicanal/Ler.aspx>.

¹²⁸ O nome do projeto alude    localiza  o geográfica da região, estando no litoral paraibano a porão mais extrema das Américas, próxima à Europa e aos Estados Unidos.

A vinda desses *call centers* para João Pessoa e Campina Grande foi uma conquista muito grande para o Estado. Dialogamos com a empresa e com as prefeituras das duas cidades e construímos, juntos, algo que vai agir como uma injeção de empregos poderosa para os jovens que precisam entrar no mercado de trabalho. Estamos olhando para o futuro, visando garantir uma vida melhor para as famílias. [...] Esse empreendimento dialoga com a nova fase em que vive o Estado (Ricardo Coutinho, Governador da Paraíba)¹²⁹.

Podemos apreender, a partir das falas públicas do governador, um comportamento proativo por parte do governo estadual, o que foi reforçado pelo então presidente do conselho administrativo da empresa, Cássio Azevedo: “Contatamos 16 estados pedindo informações dos municípios; a Paraíba respondeu primeiro e tomou as providências necessárias para trazer os empreendimentos, por isso estamos aqui”. O representante da empresa também ressaltou que a escolha do local para a instalação da primeira unidade fora do Sudeste teria se dado a partir de uma análise minuciosa acerca do perfil estadual, considerando como critérios fatores como educação, formação de mão de obra, tecnologia e apoio do governo na qualificação dos profissionais. A presença de grandes universidades no estado também foi levada em consideração nas decisões empresariais, pois se teria uma oferta de mão de obra jovem e escolarizada:

Campina Grande é um polo tecnológico reconhecido em todo o Brasil e percebemos um empenho muito grande do poder público em gerar educação de qualidade para a população, com a presença de grandes universidades, que recebem a população de todo o estado (Presidente da AeC¹³⁰).

A face pública do que estamos chamando de “convergência de interesses” entre empresa e estado pode ser vista também em outro trecho da fala do representante empresarial:

Vimos que, independentemente de forças políticas, todos aqui estão unidos, interessados no desenvolvimento do Estado. A Paraíba vive um momento ímpar. E, por tudo isso, nossa visão é clara quanto ao crescimento que o Estado vai viver nos próximos anos. Esperamos contribuir com isso, trazendo benefícios para esta terra (Representante da AeC¹³¹).

Não obstante o discurso público de reconhecimento mútuo de uma preocupação com o desenvolvimento do Estado, encontramos na conformação desse “pacto” alguns elementos que corroboram as tendências de redução de custos por parte das empresas e de atração de empregos por parte dos governos estadual e municipais. Do ponto de vista dos incentivos

¹²⁹ Cf. Notícia online “Governador autoriza instalação de *call center* na PB”, datada de 29/02/2012, publicada no site do Governo da Paraíba (<http://paraiba.pb.gov.br/governador-autoriza-instalacao-de-call-center-na-pb/#sthash.wMqprkPt.dpuf>).

¹³⁰ Cf. Notícia online “AeC lança projeto Ponta das Américas”, datada de 29/02/2012: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/45234/aec-lanca-projeto-ponta-das-americas/Ler.aspx>.

¹³¹ Fala publicada na matéria “Unidade de *call center* de CG já começa a funcionar em abril”, publicada em 29/02/2012, no site do governo da Paraíba: <http://paraiba.pb.gov.br/unidade-de-call-center-de-cg-ja-comeca-a-funcionar-em-abril/#sthash.CgKyoTSU.dpuf>

estaduais, o governo da Paraíba se comprometeu a “investir pesado” em infraestrutura, para criar condições favoráveis à instalação das empresas. Além disto, nos processos negociais, foi articulada a garantia de: incentivos do ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços); transação interestadual de equipamentos; uso das unidades municipais do Sine (Sistema Nacional de Emprego) para recrutar e capacitar força de trabalho; acessibilidade ao banco de dados de empregabilidade; ações de segurança e saneamento. Para se ter uma ideia, cerca de 1 mês após a assinatura do protocolo de intenções, foi assinado um decreto que assegurava aos *call centers* instalados na Paraíba a diferenciação de ICMS¹³².

No caso da Prefeitura de Campina Grande, a empresa contou com a disponibilização da área a ser reformada. Além da doação do imóvel, o Município concedeu isenção tarifária e apoio logístico. Neste contexto, foi executado um projeto de sinalização vertical e horizontal no trânsito do bairro do Cruzeiro, local onde o *call center* da AeC foi instalado, com mudanças na circulação do trânsito, para garantir uma melhoria no fluxo de veículos na área em torno das unidades de *call center*. Na visão de um gestor da empresa, entrevistado em novembro de 2017, esta ação foi vista como benefícios à cidade trazidos pela instalação da empresa que, além de gerar empregos, estava atuando na melhoria do trânsito dos bairros onde se instalou, com mudanças de rotas de ônibus e criação de linhas exclusivas para facilitar o acesso do trabalhador à empresa. O que não foi assumido é o quanto o poder público investiu na cidade para beneficiar a empresa, garantindo a ela uma melhor mobilidade urbana e, conseqüentemente, menores taxas de absenteísmo e atrasos. Percebemos, assim, a presença de tensões no interior desse “pacto”, percebida tanto na postura empresarial de distorcer, em seu discurso, uma ação pública direcionada a seu interesse privado, como na necessidade de o poder público administrar conflitos com outras esferas da sociedade em função da presença da empresa. Como exemplo, citamos que, em dezembro de 2015, a prefeitura de Campina Grande, através de sua Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos (STTP), precisou solicitar a intervenção do Ministério Público para intermediar uma audiência com representantes da AeC, com vistas a regulamentar um estacionamento para os trabalhadores da empresa. Isto porque, desde as mudanças no trânsito da região, a STTP passou a receber constantes reclamações de estacionamento irregular de veículos na via de acesso lateral para o *call center*. O motivo da audiência foi justamente buscar estabelecer um local para que os funcionários da empresa estacionassem seus veículos e motos, evitando transtorno à mobilidade urbana.

¹³² Cf. Notícia online no site do Governo da Paraíba, datada de 29/03/2012: <http://paraiba.pb.gov.br/romulo-entrega-decreto-com-incentivo-fiscal-a-call-center-de-campina/#sthash.ZT33B3xE.dpuf>.

No início de abril de 2012, a unidade de Campina Grande já começou a funcionar com 400 posições de atendimento e cerca de 800 funcionários, sendo a maioria em seu primeiro emprego. Esta primeira etapa da obra, com cerca de 1.600 m², foi iniciada no final de fevereiro e concluída no prazo recorde de 45 dias. Após quase dois meses de operações, já contava com 1.600 trabalhadores e centenas em processo de qualificação. Para um dos sócios-diretores da empresa, a inauguração desta primeira unidade na região Nordeste marcou uma nova fase para a empresa: “Temos 20 anos de atuação no mercado, com experiência e tamanho suficientes para enfrentarmos novos desafios. A AeC é uma empresa brasileira e, agora, tem presença no país todo”¹³³. Ainda no segundo semestre de 2012, foi inaugurada uma ampliação da unidade de Campina Grande, com previsão de contratar mais 2.600 trabalhadores. Segundo declaração do presidente: “Com isso a AeC se tornará a maior empregadora do estado da Paraíba com mais de 5.000 funcionários”¹³⁴. A decisão deste novo investimento na cidade teve como motivação os bons resultados obtidos desde a implantação. Esta ampliação também contou com a aprovação do Governo da Paraíba que, ao longo do primeiro semestre, realizou visitas às instalações da empresa em Campina Grande.

A estratégia de interiorização¹³⁵ e expansão para o Nordeste se mostrou exitosa do ponto de vista da gestão empresarial, que realizou um investimento total da ordem de R\$ 60 milhões e obteve um faturamento anual superando as expectativas e atingindo a cifra dos R\$ 520 milhões, 42% superior ao do ano anterior:

O ano foi muito positivo para a AeC. Reforçamos a premissa de interiorização nas operações de *contact center*, fato que marca um movimento pioneiro da AeC no segmento, gerando forte impacto social e econômico nas três cidades onde inauguramos unidades nesse ano: Montes Claros e Governador Valadares (ambas em Minas Gerais), além de Campina Grande (Paraíba). Ao todo, geramos nove mil empregos em 2012 (Alexandre Moreira, presidente da AeC)¹³⁶

As duas unidades da empresa em João Pessoa começaram a funcionar em 2013. A primeira, no bairro de Mangabeira, entrou em operação em 01/03/2013, em um ambiente locado e adaptado com 1.500 m² e 400 PAs e previsão de geração de 1,3 mil empregos diretos. Além da experiência positiva em Campina Grande, a decisão de vir pra João Pessoa considerou, também, a densidade populacional e a infraestrutura de internet e educacional.

¹³³ Cf. Notícia online “AeC vai para o Nordeste”, datada de 02/04/2012: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/45616/aec-vai-para-o-nordeste/Ler.aspx>.

¹³⁴ Cf. Notícia online “AeC dobra capacidade na Paraíba”, datada de 18/09/2012: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/47766/aec-dobra-capacidade-na-paraiba/Ler.aspx>.

¹³⁵ Além do projeto “Ponta das Américas”, a área de *contact center* da AeC continuou seu processo de expansão via interiorização também em Minas Gerais, com a inauguração, em abril de 2012, de mais duas unidades, sendo uma em Governador Valadares e a outra em Montes Claros.

¹³⁶ Cf. Notícia online “Além da meta”, datada de 20/12/2012: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/48838/alem-da-meta/Ler.aspx>.

Em janeiro de 2013, antes da inauguração da primeira unidade em João Pessoa, o presidente da AeC, durante audiência com o Governador da Paraíba, na qual comunicou que a unidade entraria em funcionamento no mês de março declarou, mais uma vez, a convergência de interesses com o poder público estadual, na medida em que “destacou a importância do apoio do governo para que a empresa viesse a se instalar no Estado, agindo de uma forma proativa e dando incentivos para a aquisição da área e o reforço da segurança em torno das unidades” ressaltando, ainda, a “excelência no atendimento dispensado pelos funcionários paraibanos, através da simpatia, vontade e disponibilidade, comprovada nesses meses de operação da empresa em Campina Grande”¹³⁷. Aqui, conseguimos apreender elementos que reforçam a presença de uma expectativa empresarial quanto a um perfil diferencial do trabalhador nordestino, mais dócil e suscetível a não resistir às intensas formas de controle.

Buscamos, também, resgatar alguns elementos que nos ajudassem a observar as relações existentes entre as instâncias estaduais e municipais, no que diz respeito às negociações para a instalação de empresas de *call center*. No caso da instalação da AeC em João Pessoa, conseguimos localizar notícias divulgando reunião entre a prefeitura e o estado, realizada em janeiro de 2013, para tratar da instalação dessa primeira unidade em Mangabeira. Na ocasião, o prefeito de João Pessoa, Luciano Cartaxo, recebeu, além dos representantes da empresa, dois secretários de estado: o secretário executivo da Indústria e Comércio da Paraíba e a secretária estadual de Finanças, que pediu a agilidade da prefeitura para a aprovação do projeto de implantação da unidade¹³⁸.

Uma semana após a inauguração, a empresa comemorou como sucesso a realização de 50 mil atendimentos. De acordo com a diretora de operações da unidade da AeC João Pessoa, a empresa “conseguiu superar as expectativas iniciais de performances, uma vez que já apresentamos ótimos indicadores operacionais”¹³⁹. A segunda unidade, situada no bairro José Américo, foi inaugurada em maio de 2013. Neste caso, diferentemente da unidade de Mangabeira, a AeC optou pela construção de um site próprio, já adequado ao funcionamento de atividades de *call center*, o que lhe traria vantagens, como o “desenvolvimento de projetos de energia e climatização, ambiente horizontal, otimização de áreas de pontos de atendimento e de banheiros, com melhor acessibilidade e *layout* que favorece o aproveitamento do tempo

¹³⁷ Cf. Notícia online “AeC terá dois sites em João Pessoa”, datada de 15/01/2013: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/48951/aec-tera-dois-sites-em-joao-pessoa/Ler.aspx>.

¹³⁸ Cf. Notícia online “Estado se reúne com prefeitura para instalar callcenter em João Pessoa”, datada de 16/01/2013: <http://paraiba.pb.gov.br/estado-se-reune-com-prefeitura-para-instalar-call-center-em-joao-pessoa/#sthash.NeI6jKkk.dpuf>.

¹³⁹ Cf. Notícia online “PB ganha unidades de call center que vão gerar 5 mil empregos”, datada de 11/01/2013: <http://paraiba.pb.gov.br/pb-ganhara-unidades-de-call-center-que-va-gerar-5-mil-empregos/#sthash.LaelYmjS.dpuf>

de trabalho, entre outros”¹⁴⁰. A construção do site José Américo, um dos maiores da empresa, contou com investimentos da ordem de R\$ 28 milhões e teve duração recorde de 6 meses, com uma área total de 6.200m², abrigando 1.500 PAs e 280 estações de trabalho para equipes administrativas e capacidade instalada para 3.800 funcionários. Em seu site, a empresa ressalta que esta unidade está situada em uma área estratégica, de fácil acesso para os trabalhadores e com disponibilidade adequada de energia, e fruto de uma “interação grande com órgãos públicos e comunidade local”. O trecho a seguir ilustra as razões da opção pela construção de um site próprio:

Como principal vantagem, construir um site próprio significa preparar um ambiente, desde sua concepção, conforme as normas e padrões para o trabalho de *call center*. Um site concebido com dispositivos que economizam energia (com padrão de projeto para climatização e iluminação, por exemplo), incentivos fiscais e apoio das comunidades locais, representa preços mais competitivos para os clientes e *payback* mais rápido¹⁴¹.

As ações da Prefeitura de João Pessoa centraram-se, inicialmente, no reordenamento de uma área territorial para receber a estrutura do *call center*. Já na ocasião da assinatura do protocolo de intenções para a vinda da AeC, em fevereiro de 2012, a prefeitura também se comprometeu a atuar na capacitação e recrutamento de força de trabalho, através do Sine municipal, que ficou responsável por criar e organizar um cadastro específico com cerca de 10 mil pessoas interessadas em concorrer às vagas de operador de telemarketing, bem como pela capacitação do pessoal. A declaração a seguir do então prefeito corrobora, mais uma vez, o discurso de que a vinda da empresa representa benefícios ao desenvolvimento local, dado seu potencial gerador de empregos:

A vinda da AeC contribui para o desenvolvimento social e econômico de João Pessoa e nos empenhamos em trazê-la. O foco da empresa é a contratação de jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, sobretudo, quem está em busca do primeiro emprego. É justamente esta parcela da população que queremos beneficiar (Luciano Agra, então prefeito de João Pessoa)¹⁴²

Além do SINE, a prefeitura também se comprometeu a atuar na captação de trabalhadores por meio de sua Secretaria de Desenvolvimento Social (Sedes), via adequação de projetos já existentes de capacitação de jovens – inclusive os que pertencem a famílias atendidas pelo Bolsa Família, os participantes das atividades dos CRC (Centros de Referência

¹⁴⁰ Informações presentes no site da empresa. Cf. <https://www.aec.com.br/Site/Case/14?slug=construcao-do-site-em-joao-pes>.

¹⁴¹ Op. cit.

¹⁴² Declaração dada na reportagem “Parceria entre PMJP e Governo garante geração de 3 mil empregos na Capital”, datada de 29/02/2012: <http://www.joaopessoa.pb.gov.br/parceria-entre-pmjp-e-governo-garante-geracao-de-3-mil-empregos-na-capital/>.

da Cidadania) e dos Cras (Centros de Referência de Assistência Social) e os cadastrados no Projovem-Trabalhador – com vistas a direcioná-los às empresas de *call center*.

O Projeto “Ponta das Américas”, em seu intuito de ampliar a participação da empresa na região Nordeste, a partir da instalação de sites na Paraíba em 2012, teve seguimento com a divulgação, em agosto de 2013, da notícia de que a AeC implantaria uma nova unidade na cidade de Juazeiro do Norte¹⁴³, no Ceará, localizada a cerca de 500 km de Fortaleza, em terreno de 10 mil m² doado pela prefeitura da cidade. A empresa contou, ainda, com a aprovação de exonerações fiscais estaduais. Em 2013, 55% dos teleatendimentos realizados pela AeC ocorreram em cidades do interior e a expectativa empresarial era a de ampliar este percentual para 70% através da instalação de novas unidades em outras cidades nordestinas. Além de Juazeiro do Norte, a empresa se instalou em Mossoró-RN e Arapiraca-AL. Esta estratégia de interiorização trouxe, para o presidente da empresa, uma “maior diferenciação da concorrência”, sendo especialmente importante em função da retração econômica no país a partir de 2013. No trecho a seguir, já demonstra sua preocupação quanto ao prognóstico do setor:

Houve uma preocupação das empresas de *contact center* em relação a 2013, pois alguns aspectos econômicos, como a alta do dólar, geram insegurança no mercado contratante. É esperado um ritmo de crescimento menos acelerado dos nossos clientes e, com essa avaliação de mercado, eles arriscam menos. Naturalmente, se os nossos clientes diminuem suas vendas e lançamentos de novos produtos há um movimento mercadológico menor, onde eles podem não ampliar a base investindo menos em promoções. Se isso acontecer, o mercado de *contact center* pode vir a sentir (Presidente da AeC¹⁴⁴).

Abordamos o tema das motivações da expansão para o Nordeste, junto a um gestor da AeC, a quem tivemos a oportunidade de entrevistar, com intuito de aprofundar algumas questões, para além dos discursos oficiais, tornados públicos nas mídias digitais, objeto de nossa pesquisa documental. Desta forma, confirmamos, no ramo dos *call centers*, a tendência de interiorização, representada pela expansão através da desconcentração, isto é, pela saída dos grandes centros urbanos em direção a cidades de porte médio. Apenas as “operações específicas”¹⁴⁵ é que os [clientes] contratantes querem manter nos grandes centros”. Percebemos, assim, que, nas decisões de localização dos sites, as empresas contratantes de serviços de *call Center* também exercem influência:

¹⁴³ Cf. Notícia online “AeC deve ir para Juazeiro do Norte”, datada de 01/08/2013: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/51054/aec-deve-ir-para-juazeiro-do-norte/Ler.aspx>.

¹⁴⁴ Cf. Notícia online “Tiraram o pé do acelerador”, datada de 16/12/2013: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/52615/tiraram-o-pe-do-acelerador/ler.aspx>.

¹⁴⁵ Como exemplo, ele mencionou as “operações de alto risco” (nas quais “o cliente de TV por assinatura gasta muitos reais por mês”), que “merecem um carinho melhor” e as “operações que têm risco de órgãos de defesa do consumidor”, nas quais “os clientes gostam de tá muito mais perto porque assim conseguem resolver mais rapidamente”.

A gente traz os nossos clientes pra visitar as nossas unidades, a gente faz um *tour* com os clientes antes da contratação, quando a gente tá realmente lá no processo de prospecção mesmo e [...], aí, às vezes, ele cria algumas preferências [...]. Naturalmente também os contratantes, igual à gente como fornecedor, a gente tá saindo mais dos grandes centros (Gestor da AeC, novembro de 2017).

A vinda para o Nordeste faz parte, portanto, deste processo de reconfiguração espacial em direção a cidades menores, nas quais o elemento da mobilidade urbana tem se mostrado bem mais favorável, com desdobramentos, inclusive, na redução dos índices de rotatividade:

Nos grandes centros, existe uma mobilidade urbana infinitamente pior do que a que a gente tem aqui em João Pessoa e nos outros interiores [...]. Em São Paulo tem gente que pra chegar no site passa duas horas e vinte entre trem e metrô e ônibus [...]. Em João Pessoa a gente tem bicicletário no site, tem gente que prefere ir trabalhar de bicicleta, moto... se você passar na frente da empresa agora, você vai ver centenas de motos ali. Então, a primeira coisa é isso, porque você dá muito mais qualidade de vida pra quem vai trabalhar e a qualidade de vida traz pro operador o quê? Satisfação! Outra coisa que também a gente fugiu dos grandes centros é o alto índice de rotatividade, esse desgaste todo da mobilidade urbana. Lá aparece um emprego meia hora mais perto, pra ganhar a mesma coisa, ele não tá nem aí, ele vai sair, ele vai pedir contas e vai pro outro emprego (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Quando abordamos mais diretamente o tema da rotatividade, ele confirmou que as taxas verificadas nas unidades localizadas no Nordeste se mostraram atrativas, por serem consideravelmente inferiores às dos grandes centros:

Olha só, eu já trabalhei com operação em São Paulo, na outra empresa; a gente chegava a ter um índice de *turn over* de 13, 15%. Quando a gente vai pras nossas operações no Nordeste, eu estou falando num *turn over* de 2, 3%; e isso dá muito mais qualidade no atendimento [...]. Eu não preciso tá jogando novos funcionários, que entram, como qualquer outra pessoa, pra aprender nos 3 primeiros meses, existe uma curva pra isso [...]. Então, esse índice [rotatividade] é menor [no Nordeste] pelo fato das cidades serem menores, com mobilidade melhor e também o alto desemprego nessas cidades de interior... ou o cara mexe com política ou é comerciante ou é na roça... (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Destacamos, aqui, que a baixa oferta de outras possibilidades de emprego também favoreceria menores índices de rotatividade e de absenteísmo, o que foi associado a um melhor atendimento ao cliente final, dado que o atendimento de um funcionário novato tende a ser de qualidade inferior ao de um trabalhador que esteja há mais tempo na empresa. Mesmo com destaque reduzido, ele mencionou também uma economia nos custos de treinamentos.

Ainda acerca das decisões de localização, dentro de possibilidades regionais diversas, outro elemento bastante ressaltado foi a abundância de oferta de força de trabalho juvenil:

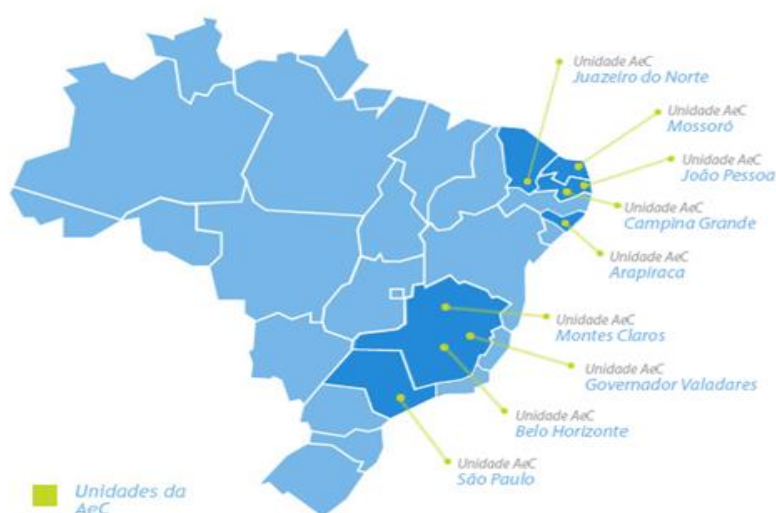
A primeira coisa, como qualquer boa empresa, você procura ter funcionários de boa qualidade, né? E eu estou falando de 70, 80% de nosso público [que] são jovens que estão estudando, que ainda vão ter lá uma carreira, estão construindo isso; e a gente busca, a primeira coisa, são cidades que tenham um grande índice de estudantes e Campina Grande é um polo [...]. Então, a gente busca primeiro isso porque você tem uma mão de obra bem qualificada. Se você for pra os grandes centros, hoje, quem que você vai contratar na maioria das vezes? O público lá é de periferia, um público

que não tem, talvez, uma instrução bacana e que vai te dar um trabalho pra desenvolver, pra deixar essa pessoa mais[...]. A gente consegue, indo pra esses interiores, pegar muita gente realmente que está estudando. A gente tem no nosso *call center* uma porrada de gente que é universitário; a gente só exige o ensino médio, mas tem muita gente formada, temos diversas profissões ali dentro do *call center* trabalhando, uns como renda principal, outros como uma renda secundária, mas tem gente de toda qualidade ali dentro (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Encontramos, aqui, uma expectativa tácita de se conseguir contratar uma força de trabalho com qualificação acima da exigência mínima e sem custo adicional por isso, bem como mais propensa a ser moldada com vistas a um melhor desempenho no sistema de metas. Quando abordamos a importância dos incentivos fiscais e territoriais concedidos pelo poder público, a sua postura foi a de relativizá-los, não admitindo o seu peso como determinante nas decisões de localização: “a gente teve alguns benefícios, pela prefeitura, pelo Estado eu não sei... mas são coisas assim... temporárias, né? E é feito lá na negociação, eu não tenho realmente muito detalhe sobre essas entradas” (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Após suas estratégias de interiorização, a AeC, na área de *contact center*, passou a atuar, além de Minas Gerais e São Paulo, em 04 estados da região Nordeste: Paraíba, Ceará, Rio Grande do Norte e Alagoas. Nos estados nordestinos, exceto na Paraíba, as unidades foram instaladas apenas em cidades de porte médio do interior. O mapa a seguir ilustra a distribuição espacial das unidades de *contact center* da AeC pelo território nacional.

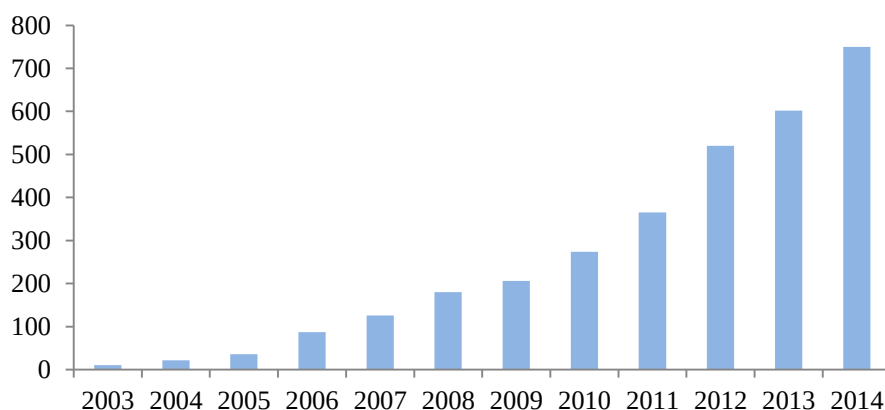
Figura 1. Mapa com a distribuição espacial das unidades da AeC pelo Brasil



Fonte: Site da AeC: <https://www.aec.com.br/Site/AeC/22/enderecos-das-unidades>.

Os dados acerca do faturamento anual bruto da empresa, no período 2003-2014¹⁴⁶, nos dão uma ideia de uma trajetória de crescimento, que se acelera a partir de 2011, quando tem início o movimento de interiorização.

Gráfico 8. Faturamento anual da AeC (R\$ milhões)



Fonte: Ranking divulgado pelo portal “<http://www.callcenter.inf.br/>”.

O faturamento de R\$ 750 milhões, em 2014, 20% superior ao de 2013, não foi atribuído, na visão de um de seus sócios-diretores, tão somente à expansão das operações para cidades menores, já sinalizando para um arrefecimento do ritmo do processo de reconfiguração espacial. Em suas declarações públicas ressaltou que, a partir de 2014, o foco da estratégia empresarial passou para a gestão dos contratos, corte de custos e qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Mesmo reconhecendo a importância dos investimentos em infraestrutura já realizados, começou a apontar para ajustes na política de expansão da empresa: “dentro da estratégia de crescimento da empresa e desenvolvimento constante dos executivos, buscamos privilegiar o ganho de eficiência. Investimos muito nos anos anteriores e agora estamos priorizando a ocupação com qualidade. (Sócio-Diretor da AeC)¹⁴⁷.”

Além disso, ele anunciou, também, o lançamento de um “*contact center boutique*”, localizado na Vila Mariana, na cidade de São Paulo, com investimentos da ordem de R\$ 25 milhões e uma previsão de mil posições de atendimento nesta “boutique de relacionamento”. De acordo com o executivo, a ideia é oferecer um serviço de menor porte e alto padrão de qualidade para atender às demandas dos clientes por atendimento mais especializado. Temos, assim, movimentos em direções distintas, mas que, de um modo geral, nos indicam, em associação com o cenário de crise econômica no país e com os investimentos na dimensão

¹⁴⁶ A empresa não informou, ao portal Callcenter.inf, os dados de faturamento dos anos de 2015, 2016 e 2017.

¹⁴⁷ Cf. Notícia online “AeC alcança os 750 milhões”, datada de 16/03/2015: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/57443/aec-alcanca-os-r-750-milhoes/Ler.aspx>.

tecnológica, que a expansão do mercado de *call center* está ainda em aberto, parecendo adentrar em fase de desaceleração.

No caso da Paraíba, Campina Grande, que já teve 5 mil funcionários, concluiu o ano de 2017 com 4 mil, divididos em suas duas unidades, estando localizado nesta cidade o seu maior volume de atendimento, com mais de 2.300 PAs, disponibilizadas para os clientes dos setores de telefonia, internet, TV por assinatura e, mais recentemente, da área financeira. Em João Pessoa, houve fechamento, em julho de 2017, da unidade situada em Mangabeira, que tinha 400 PAs, ficando-se apenas com a unidade do José Américo, com cerca de 1.700 posições de atendimento. De acordo com o nosso entrevistado, a empresa buscou transferir as posições de atendimento de uma unidade para outra, aproveitando ao máximo os funcionários, remanejando-os de operações. Quando indagado acerca das motivações desse fechamento, ele informou que se deu a partir da redução de clientes contratantes:

porque do mesmo jeito que o mercado tá investindo em tecnologia, eles [os clientes contratantes] também investem. Então, por exemplo, eu tenho um cliente grande na empresa que investiu num *front end* novo, tipo o *front end* dele antes era um *front end* que o operador navegava em 4 telas pra poder fazer todo o atendimento e, hoje, ele navega em uma tela; e isso vai ajudar, isso vai dar uma melhor condição de atendimento pro cara, fica mais rápido, naturalmente isso é uma melhoria que o contratante fez, mas que vai refletir na ponta...vai diminuir o atendimento no humano, né? Então a gente vai se readequando; então a gente pegou aqui, e tínhamos algumas posições vazias no José Américo, e fechou [a unidade de Mangabeira] (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Orbitall

Em 2000, a Orbitall surgiu, a partir da Credicard – primeira processadora de cartões de crédito do Brasil –, com sede na cidade de São Caetano do Sul-SP e filial na capital paulista, se dedicando a oferecer “soluções completas nos segmentos de Cartões Consignados, Híbridos, Private Label, Alimentação, Refeição, Pré-pagos, GiftCards e Instituições Financeiras”, entrando no ramo de processamento de cartões e apresentando, também, alguns serviços exclusivos, tais como: “análise de portfólio, sistemas de rede neural na Prevenção à Fraude e gerenciamento de escritórios de cobrança, sempre aplicando o modelo de gestão dos processos e serviços por meio de *Service Level Agreements* (SLA)”¹⁴⁸. Ao longo dos anos 2000, acumulou experiência no ramo de processamento de cartões e de serviços financeiros em geral, tornando-se a maior processadora de cartões do país, com cerca de mil funcionários, e desenvolvendo soluções diversas para o mercado de cartões e instituições financeiras. Em

¹⁴⁸ Cf. Notícia online “Processadora de cartões reforça oferta da Stefanini”: <https://stefanini.com.br/2012/04/processadora-de-cartoes-reforca-oferta-da-stefanini/>.

2012, foi adquirida, pelo Grupo Stefanini, uma multinacional brasileira considerada uma das maiores provedoras globais de tecnologia que passou, com esta aquisição, a ampliar sua plataforma de serviços voltados, especificamente para o mercado financeiro, passando a atuar no mercado de BPO transacional, com forte conteúdo tecnológico.

No início do ano seguinte, a Orbitall anunciou investimentos da ordem de R\$ 6 milhões para a implantação de uma nova unidade de negócios na cidade de Campina Grande/PB, para “oferecer serviços de *call center* e *back office* de alto valor agregado, suportando a venda para novos clientes da empresa”. Conforme divulgado no site do grupo Stefanini, o investimento marcou “o início das operações da empresa no Nordeste e a cidade de Campina Grande foi escolhida por ser um polo educacional e tecnológico”, tendo como objetivo “consolidar a Orbitall como maior processadora de cartões independente”¹⁴⁹. O diretor de operações da empresa, ao comentar a escolha de Campina Grande para a instalação da nova unidade, também destacou como determinante “a vontade e a determinação do Governo do Estado”¹⁵⁰.

Do ponto de vista do governo estadual, a ideia foi a de consolidar o município de Campina Grande como um polo de serviços, gerando emprego e renda especialmente para os jovens. Podemos observar algumas semelhanças com relação ao processo de chegada da AeC. Por exemplo, em ambos os casos, a Paraíba representou o primeiro estado no Nordeste no qual as empresas decidiram expandir suas operações de *call center*, atraídas pela disponibilidade de força de trabalho qualificada e pela atuação estatal na atração destes investimentos por meios de políticas de incentivos territoriais e fiscais.

A unidade da Orbital em Campina Grande entrou em funcionamento em outubro de 2013, no bairro do Catolé, com 1.200 funcionários e perspectivas de ampliação, conforme declaração do presidente do Grupo Stefanini: “essa é uma cidade de médio porte com um conjunto muito bom de universidades e com os gestores do Estado interessados em atrair empresas”¹⁵¹. As declarações públicas do Governador da Paraíba reforçam a estratégia política de atração dessas empresas, de modo a consolidar as cidades de Campina Grande e João Pessoa como polos de serviços na área de *contact center*:

¹⁴⁹ Cf. Notícia online “Processadora de cartões expande para o Nordeste”: <https://stefanini.com.br/2013/02/processadora-de-cartoes-expande-para-o-nordeste/>.

¹⁵⁰ Fala do diretor de operações da empresa Orbitall, publicada na matéria “Estado viabiliza criação de 1.200 empregos em Campina Grande”, disponibilizada no site do governo da Paraíba: <http://paraiba.pb.gov.br/estado-viabiliza-criacao-de-1-200-empregos-em-campina-grande/#sthash.VbMevTXc.dpuf>.

¹⁵¹ Cf. Notícia online “Campina Grande ganha novo Call Center que vai gerar 1700 empregos diretos”, datada de 23/10/2013: <http://paraiba.pb.gov.br/campina-grande-ganha-novo-call-center-que-vai-gerar-1700-empregos-diretos/#sthash.rUgdg56l.dpuf>.

Queremos a expansão da empresa e que ela venha para ficar e continue gerando empregos na sua grande maioria para jovens em seu primeiro emprego. O Brasil viveu um grande problema na geração de empregos e estamos conseguindo vencer essa batalha com uma política de atração de empresas e por termos mão de obra qualificada (Ricardo Coutinho, Governador da Paraíba)¹⁵².

Com a unidade de Campina Grande, a Orbitall ambicionou expandir os serviços já prestados em São Paulo e São Caetano do Sul, ou seja, além do processamento de cartões, a empresa passou a oferecer serviços de prevenção e detecção de fraude, *back office* e suporte para defesa de ações judiciais. Estrategicamente, visou se tornar “especialista em processamento de cartões diferenciada, oferecendo aos clientes uma solução completa”. Para 2014, os planos empresariais almejavam as áreas de “operações de cobrança, atendimento internacional e atendimento aos Órgãos de Defesa do Consumidor”, buscando fazer de sua força de trabalho, na unidade de Campina Grande, uma vantagem competitiva¹⁵³. Para tanto, inovou em seu modelo de contratação e gestão de recursos humanos, que incluiu o estabelecimento de convênios com as faculdades locais, uma política de cargos e salários e um modelo diferenciado de gestão da operação. Todavia, entrevistando os teleoperadores, em 2017, percebemos que a tendência por eles identificada foi a de que a Orbitall estaria com uma gestão bem parecida com a da AeC, inclusive aceitando a contratação de trabalhadores detentores apenas do ensino médio.

O faturamento do grupo Stefanini, em 2013, foi de R\$ 2,11 bilhões¹⁵⁴, 11% superior ao de 2012. O bom resultado foi atribuído à estratégia, dos últimos 05 anos, de fortes investimentos em aquisições. No que se refere mais especificamente à Orbitall, foi anunciado investimentos de R\$ 150 milhões para melhorias e renovação do seu parque tecnológico nos próximos 5 anos, com vistas a aprimorar o atendimento às novas necessidades do mercado, com uma oferta completa de serviços financeiros. Os avanços tecnológicos noticiados se referem à aquisição de um novo *Data Center* acompanhado de um *update* de toda a plataforma de processamento e à manutenção da política de renovação e compra de equipamentos Avaya para a central de atendimento. Para oferecer condições atrativas a seus clientes, o grupo centralizou seus centros de operação conforme quadro a seguir:

¹⁵² Op. cit.

¹⁵³ Cf. Notícia online “Processamento de cartões: Orbitall chega ao Nordeste”: <https://stefanini.com.br/2013/10/processamento-cartoes-orbitall-chega-nordeste/>.

¹⁵⁴ Cf. Notícia online “Tecnologia e inovação: Balanço 2013 e Planos até 2016”: <https://stefanini.com.br/2013/12/tecnologia-inovacao-balanco-2013-planos-ate-2016/>.

Quadro 4. Localização/regiões atendidas pelas Centrais de Operações do Grupo Stefanini

Localização das centrais de operações	Regiões atendidas pelas centrais
Campina Grande/PB e São Paulo/SP	Brasil
Querétaro (México)	Restante da América Latina
Romênia	Europa
Filipinas	Estados Unidos e Ásia

Fonte: Site do Grupo Stefanini¹⁵⁵.

Podemos perceber que a aquisição da Orbitall faz parte da estratégia do grupo Stefanini de se destacar no mercado financeiro nacional a partir da oferta de BPO, mantendo seu foco, como empresa de tecnologia, na automatização dos serviços, que inclui digitalização de documentos, detecção de fraudes, GED e uso de Inteligência Artificial no processamento de voz. Além disso, o grupo se utiliza da “gestão de performance individual”, o que lhe permite acompanhar o desempenho de cada operador em cada etapa dos processos negociais, com vistas ao dimensionamento eficiente das equipes de operação, de tal modo a elevar a produtividade da empresa, bem como aprimorar os mecanismos de controle sobre sua força de trabalho. Desta forma, a Orbitall disponibiliza a seus clientes uma solução integrada “*full service*”, processando um grande volume de cartões, o que lhe traz ganhos de escala¹⁵⁶.

A partir de 2015, a Orbitall firmou parceria com a empresa de P&D Woopi, do próprio Grupo Stefanini, no sentido de adentrar no atendimento multicanal a seus clientes, ou seja, viabilizar a comunicação com os clientes por meio de uma gestão unificada de canais diversos¹⁵⁷, tais como e-mail, telefone, SMS, chat, mídia social e APP’s, numa estratégia de otimização de tempo e aumento de eficiência operacional, na medida em que permite redução dos custos da telefonia e do tempo de treinamento. Trata-se de um investimento tecnológico que, ao aprimorar os sistemas de atendimento multicanal, possibilita, também, avanços nos processos de autoatendimento em canais web e mobile, reduzindo a necessidade do teleatendimento humano.

¹⁵⁵ Cf. <https://stefanini.com/br/2014/06/stefanini-tem-como-meta-se-tornar-principal-empresa-de-operacoes-de-servicos-financeiros-brasil-ate-2016/>.

¹⁵⁶ Além dos serviços de *call center*, a empresa oferta: “análise de crédito; emissão de cartões, cartas e faturas; processamento de cartões; cobrança; serviços de prevenção a fraude; solução integrada de processamento com alta disponibilidade; plataforma altamente flexível e parametrizável; serviços exclusivos para alavancagem dos resultados dos clientes Stefanini; processamento de seguros; e programas de relacionamento e operação totalmente contingenciada”. Cf. Notícia online “Orbitall oferece soluções completas para o mercado financeiro”: <https://stefanini.com/br/2014/07/orbitall-oferece-solucoes-completas-para-o-mercado-financeiro/>.

¹⁵⁷ Esta gestão multicanal inclui “tanto o mundo físico quanto o mundo online, como lojas e pontos de vendas, franquias, tele vendas, e-commerce e m-commerce, monitoramento de mídias sociais, o que exige grande compreensão da experiência do consumidor em cada canal”. Cf. Notícia online “Orbitall aposta em solução multicanal no atendimento aos clientes”: <https://stefanini.com/br/2015/03/orbitall-aposta-em-solucao-multicanal-no-atendimento-aos-clientes/>.

Após cerca de dois anos de atuação na Paraíba, a Orbitall avaliou que sua unidade em Campina Grande apresentava baixos índices de absenteísmo, atribuídos menos à falta de oportunidades locais do que aos seus investimentos em treinamento e qualificação, ou seja, o destaque é dado ao seu próprio modelo, considerado inovador, de contratação e gestão dos recursos humanos¹⁵⁸. Como inovação, a Orbitall ofertou o “I-Contact Center”, para que os clientes possam realizar um “acompanhamento em tempo real dos resultados de contatos, incentivos e campanhas”. Trata-se de uma solução que contempla e atua em todo o “ciclo de vida do cliente”, composto por quatro fases: aquisição, relacionamento, fidelização e retenção. Inicialmente foi concebido como “uma plataforma em tempo real para a indústria de telecomunicações”, evoluindo para “um sistema *Saas White Label*, que é integrado aos canais de atendimento e relacionamento, incluindo ponto de venda, redes sociais, aplicações móveis e web”. Para a diretora comercial da empresa: “a ferramenta pode ser utilizada na oferta de diferentes serviços, tais como atendimento, cobrança e vendas, permitindo alavancar os negócios”. O CEO da Orbitall complementa indicando que, através desta plataforma, será possível se ter uma “visão *end-to-end* do cliente”, isto é, um acompanhamento em tempo real dos “resultados de interações, incentivos e campanhas de fidelização”¹⁵⁹.

Em 2016, a empresa continuou apostando no mercado de *call center*, passando a investir em “novas soluções de *Workforce Management* (WFM)”, com um discurso de “otimizar recursos e oferecer uma experiência diferenciada ao cliente”. Dentre as ferramentas, o diretor de *contact center* destacou a GQO (Gestão de Qualidade Orbitall), que permite tanto o monitoramento do atendente, inclusive possibilitando a interação com ele durante o atendimento, por meio da tela do computador, prestando-lhes informações e orientações em situações específicas; quanto o acompanhamento automático, por parte dos clientes contratantes, de todo o processo de monitoria do operador, passando-lhes confiabilidade¹⁶⁰.

Além dessa ferramenta, a Orbitall também empreendeu, ao longo de 2016, esforços para aprimorar sua área de “Planejamento Estratégico e Operacional de *Contact Center*”, que se encontra dividida em dois núcleos, um na capital paulista e o outro em Campina Grande. O discurso empresarial enfatizava se tratar de uma área “responsável pela busca de equilíbrio entre custo e qualidade”, com atribuições que vão “desde a criação do plano do *Capacity*

¹⁵⁸ Cf. Notícia online “Orbitall oferece atendimento diferenciado em seu *contact center*”: <https://stefanini.com.br/2015/10/orbitall-oferece-atendimento-diferenciado-em-seu-contact-center/>.

¹⁵⁹ Cf. Notícia online “Orbitall e Inspiring lançam o I-Contact Center”: <https://stefanini.com.br/2015/10/orbitall-e-inspiring-lancam-o-i-contactcenter/>.

¹⁶⁰ Cf. Notícia online “Orbitall investe em novas soluções para gestão de qualidade do atendimento em seu *Contact Center*”: <https://stefanini.com.br/2016/02/orbitall-investe-em-novas-solucoes-para-gestao-de-qualidade-do-atendimento-em-seu-contact-center-2/>.

Planning, elaboração de previsões, estudos e dimensionamentos, estratégias de discagens, rotinas de boletagem das operações, envio de SMS, controle do discador, gestão da força de trabalho (WFM), até a produção e envio de relatórios”¹⁶¹. Os investimentos para expansão dos serviços prestados se deram, todavia, na unidade de São Paulo.

No que se refere às tecnologias de autoatendimento através de uma variedade de canais ofertada aos clientes, a Orbitall, em parceria com a Stefanini *Inspiring* e Woopi, lançou, em 2016, as plataformas Parli e a *Inspiring Engagement Platform* (IEP). A primeira é composta por um “conjunto de softwares, sistemas e processos que permitem acelerar e melhorar a performance de *call centers*, *service desk* e outros sistemas, que tenham por objetivo interagir com o consumidor ou usuário, seja por meio de voz, internet ou aplicativos móveis”. Trata-se de uma inovação que utiliza um conjunto de algoritmos de inteligência artificial, dotando a plataforma de capacidade de substituir o atendimento humano baseado em *scripts* por ferramentas sofisticadas e capazes de interagir com o usuário atendendo as suas necessidades. Já a IEP é uma Plataforma de Engajamento utilizada em campanhas de marketing em tempo real, com vistas a potencializar as operações de vendas. Ela pode ser utilizada por segmentos diversos e engloba toda a cadeia de marketing, isto é, as estratégias do negócio e a preparação, execução e medição dos resultados da campanha. De um modo geral, o CEO da Orbitall avaliou que

as ofertas de automação do atendimento possibilitam que os usuários sanem suas dúvidas e sejam atendidos não apenas via telefone, mas também via web, aplicativos e assistentes virtuais, isto é, um conjunto de plataformas conectadas que aprimoram a experiência do usuário, além de reduzir os custos de atendimento de nossos clientes¹⁶².

Outra inovação, lançada em 2016, foi a solução Serviços e Processamento de Documentos Jurídicos (SPDJ)¹⁶³, que atua tanto na prevenção de reclamações quanto nos encaminhamentos das reclamações já instaladas. O SPDJ funciona a partir da análise dos bancos de dados das empresas, visando evitar que uma insatisfação do cliente se transforme em reclamação na justiça e/ou em órgãos de defesa do consumidor, como o Procon, atuando diretamente na redução dos custos com ações contra os clientes contratantes da Orbitall. Este serviço é oferecido em módulos, que podem ser adquiridos separadamente, a depender da

¹⁶¹ Cf. Notícia online “Orbitall investe em área de planejamento estratégico e operacional de *Contact Center*”: <https://stefanini.com.br/2016/03/orbitall-investe-em-area-de-planejamento-estrategico-e-operacional-de-contact-center/>.

¹⁶² Cf. Notícia online “Orbitall investe em novas tecnologias de autoatendimento em parceria com outras coligadas da Stefanini”: <https://stefanini.com.br/2016/04/orbitall-investe-em-novas-tecnologias-de-autoatendimento-em-parceria-com-outras-coligadas-da-stefanini/>.

¹⁶³ Cf. Notícia online “Crescimento Global, datada de 16/03/2016”: <http://www.trends.biz/?slug=crescimento-global>.

necessidade de cada cliente, ou na versão “*end-to-end*”, que oferece uma solução completa que vai da prevenção ao tratamento das reclamações. Temos, pois, que as estratégias empresariais da Orbitall voltaram-se para aprimorar o atendimento a partir da conjugação de tecnologia de ponta com redução de custos. Seu foco direcionou-se ao atendimento das necessidades dos clientes de modo personalizado. Deste modo, a tendência dos *contact centers* mais atualizados parece ser a da integração de novos canais, como o celular, o chat, as mídias sociais, priorizando as experiências multicanais com os clientes.

No início de 2017, a Orbitall obteve a certificação para operar com a versão mais recente do Vision Plus, um software de processamento de meios de pagamento. Assim, ao migrar sua plataforma, a empresa disponibilizou “uma camada webservice mais flexível para integração e maior interoperabilidade entre sistemas”, com o objetivo de fazer com que os softwares isolados passem a funcionar de forma conjunta com os demais, facilitando os processos negociais, em um movimento de integração de soluções customizadas. Após tantas inovações, a Orbitall anunciou, em junho de 2017, a ampliação de suas atividades na filial de Campina Grande, com geração de 600 novas vagas, sendo 150 para contratação imediata. Na ocasião, o CEO da empresa declarou que:

Temos uma equipe altamente qualificada, com profissionais bilíngues e trilingues, além de tecnologia de última geração, multiplataforma, que nos permite oferecer a melhor experiência possível para os nossos clientes. A soma desses e outros fatores nos permitem ir na contramão da situação político-econômica que vivemos hoje no País, com crescimento das nossas operações e, conseqüentemente, geração de novos empregos (CEO da Orbitall)¹⁶⁴.

Trata-se de um cenário que caminha para uma reorganização do mercado de *call center*, sobretudo na forma como o mesmo veio se consolidando ao longo dos anos 2000. As estratégias empresariais passam a buscar as experiências multicanais com os clientes. No caso brasileiro, a telefonia móvel se destaca como canal preferencial, o que tem levado as empresas a investirem em novas funcionalidades. É neste sentido que as empresas de *contact center* estão buscando ampliar suas habilidades e experiências para além do atendimento telefônico de chamadas, adaptando seus recursos para os diversos canais digitais.

Na avaliação do *publisher* do Grupo Padrão Editorial e responsável pelas revistas Consumidor Moderno e No Varejo, mesmo o Brasil possuindo a segunda maior base instalada de pessoas trabalhando no ambiente do *contact center* (fica atrás apenas dos Estados Unidos), trata-se de um atendimento voltado quase que exclusivamente para o mercado interno e que ainda precisaria avançar mais nas tecnologias multicanais. Em suas palavras:

¹⁶⁴ Cf. Notícia online “Orbitall anuncia 600 novas vagas em Campina Grande (PB)”, datada de 28/06/2017: <http://www.trends.biz/?slug=orbitall-anuncia-600-novas-vagas-em-campina-grande-pb>.

O Brasil é um país emergente atípico. A Índia e as Filipinas, por exemplo, cresceram para fora. Mas o modelo brasileiro é bem diferente, totalmente voltado para as necessidades do mercado interno, com algumas poucas exceções por conta da dificuldade da língua, entre outros motivos. [O país] ainda é muito dependente de voz, o que é totalmente atípico no mundo. A maioria das empresas ainda não evoluiu para o multicanal, setor onde há uma competição feroz (Publisher do Grupo Padrão Editorial)¹⁶⁵

Todavia, em sua opinião, a tendência do mercado é a de evoluir, não obstante a elevação do emprego de tecnologias, para o atendimento em tempo real, o que faz com que os atendentes sigam na posição de “grande anteparo entre o mercado consumidor, a sociedade e a empresa”, ou seja, “qualquer que seja o canal adotado, por avatar, por telefone ou vídeo atendimento, os *contact centers* ainda serão o centro intermediário para dar vazão a todas as demandas do mercado”. Neste sentido, os investimentos em autosserviço e canais digitais não necessariamente levarão a uma eliminação ou redução do atendimento via canal telefônico e sim a um descongestionamento do mesmo, que ainda se depara com muitas demandas reclamativas, o que tende a alimentar as altas taxas de *turn over* do setor.

Complementando as estratégias de deslocamentos espaciais com vistas a reduzir os custos de rotatividade por meio de instalação de unidades em cidades menores, com melhor mobilidade urbana, uma força de trabalho qualificada e com menos ofertas de empregos, as empresas também estão investindo em “treinamentos e ferramentas de fidelização”, ou seja, ações orientadas a aprimorar a política motivacional através de mecanismos de incentivo como, por exemplo, competições direcionadas a resultados e ao aumento dos índices de satisfação dos clientes. Entendemos, contudo, que são estratégias empresariais limitadas, especialmente em função da baixa adesão dos trabalhadores e dos elevados custos operacionais das mesmas.

Para tentar aumentar a adesão dos teleoperadores, sujeitos a pressões constantes oriundas das interações crescentemente complexas com os clientes, verificamos uma tendência de uso de técnicas de *gameificação*, isto é, “aplicação de conceitos de jogos nas tarefas e atividades profissionais”, com vistas a melhorar o desempenho dos trabalhadores. Mas não se trata de entretenimento, e sim de uma política motivacional complexa, que atua nos processos de assimilação e *captura da subjetividade* do trabalhador, para que ele atenda melhor aos interesses estratégicos das empresas que, não obstante o crescimento do uso de canais alternativos e do incentivo ao autosserviço, continuam dependendo do atendimento pessoal nas lojas físicas e do *contact center* para as questões mais complexas.

¹⁶⁵ Cf. Notícia online “Geração do milênio revoluciona *contact center*”, datada de 18/07/2016: <http://www.trends.biz/?slug=geracao-do-milenio-revoluciona-contact-center>.

Contax

A Contax foi criada no final do ano 2000, para atender aos usuários da operadora de telefonia fixa Telemar, presente em 16 estados do Brasil e com cerca de 10 milhões de assinantes. De início instalou-se com cerca de 400 posições de atendimento e foi rapidamente adquirindo uma capacidade total de 4 mil PAs, sendo 3.500 efetivas, totalizando cerca de 8 mil funcionários, distribuídos em cinco grandes capitais, a saber: Rio de Janeiro (RJ) e Belo Horizonte (MG), no Sudeste; e Salvador (BA), Recife (PE) e Fortaleza (CE), no Nordeste. Desde seu nascedouro, a empresa – controlada pela holding Tele Norte Leste com capital 100% nacional – já se utilizava do conceito de *contact center*, fazendo uso de “tecnologias Avaya, Nortel, Dígito, URA da GMK, e micros IBM e Compaq”¹⁶⁶.

Após seu primeiro ano de funcionamento, a empresa se destacou no mercado nacional, passando a ter 12 mil funcionários e 6 mil PAs, o que representava um atendimento médio de 70 milhões de ligações por mês, em seus 5 sites, o que lhe rendeu um faturamento de R\$ 140 milhões em 2001. Com foco no “desenvolvimento de soluções de atendimento customizadas”, na “imersão dos atendentes na cultura e filosofia de trabalho da empresa contratante” e na “cogestão das operações junto ao cliente”, a Contax conquistou clientes nos segmentos de bancos, seguradoras, portais, provedores e setor público. Os serviços até então ofertados, de modo customizado, foram: “centrais de atendimento, telemarketing ativo e receptivo, *help desk*, centrais de cobrança, retenção e internet *call center*”¹⁶⁷.

Em julho de 2002, a empresa inaugurou uma unidade na capital paulista, com uma capacidade de 1300 PAs, numa decisão estratégica que considerou o fato de a metrópole de São Paulo concentrar 57% dos negócios de *call center* do país, bem como o crescimento constante do processo de terceirização e, conseqüentemente, do próprio mercado de teleatividades, o que possibilitava a expansão das operações sem troca de clientes entre as empresas de *call center*. A empresa também se instalou, ao longo de 2002, em Brasília-DF e em Porto Alegre-RS. No entanto, de acordo com o então CEO, a empresa apostou em tecnologia de ponta e no desenvolvimento de produtos para áreas até então pouco exploradas, tais como cobrança, retenção e segmentos financeiros. Em suas palavras: “ainda não entramos na fase de disputar cliente alheio, mas precisamos nos preparar”¹⁶⁸. Para tanto, defendeu a

¹⁶⁶ Cf. Notícia online “Contax anuncia instalação em São Paulo”, datada de 28/03/2001: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/21089/contax-anuncia-instalacao-em-sao-paulo/Ler.aspx>.

¹⁶⁷ Cf. Notícia online “Contax avalia seu primeiro ano de atuação no mercado”, datada de 14/05/2002: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/22183/contax-oficializa-operacao-do-site-na-capital-paulista/Ler.aspx>.

¹⁶⁸ Cf. Notícia online “Contax oficializa operação do site na capital paulista”, datada de 16/07/2002: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/22183/contax-oficializa-operacao-do-site-na-capital-paulista/Ler.aspx>.

busca da expansão do número de clientes e a redução da participação da Telemar, responsável por mais da metade dos negócios da Contax. Além da busca por novos clientes, a empresa, em 2003, também investiu na “estratégia de crescer em sua base de clientes, com ofertas de soluções”¹⁶⁹, ou seja, ampliar a carteira de clientes ao mesmo tempo em que expande os serviços prestados dentro da base atual. Para tanto, investiu no desenvolvimento de duas ferramentas, inicialmente de uso exclusivo da Contax e bem mais baratas que as similares do mercado, com vistas a triplicar a produtividade dos serviços prestados, tornando-os mais ágeis e mais baratos: o discador e o *front end*¹⁷⁰. São inovações que visavam reduzir tanto o tempo de discagem quanto o de atendimento, bem como permitir a geração de relatórios, facilitando, assim, o seu gerenciamento e a “implementação de estratégias de *business intelligence*”¹⁷¹.

Um aspecto interessante, noticiado pela própria empresa, por ocasião do Dia Internacional da Mulher, em março de 2004, é a elevada participação de mulheres nas contratações efetuadas pela Contax. No final de 2003, a empresa contava com 28 mil funcionários, com as mulheres representando 72% da força de trabalho da empresa. O discurso empresarial enfatizava a importância da sensibilidade feminina¹⁷² no relacionamento com o cliente. Para tanto, a empresa desenvolvia ações específicas voltadas ao segmento feminino, tais como o projeto Célula Cegonha¹⁷³ e o evitar, por razões de segurança, escalar mulheres para o turno da noite. O discurso buscava camuflar o interesse empresarial na motivação¹⁷⁴ das grávidas para, com isso, reduzir o absenteísmo destas trabalhadoras.

Ainda em 2004, a Contax lançou seu novo software de monitoramento de todas as suas operações em tempo real, possibilitando “o controle de inventários dos equipamentos e a distribuição automática de programas”. Trata-se de um programa customizado e que “roda via

¹⁶⁹ Cf. Notícia online “Contax comemora saldo positivo no primeiro trimestre”, datada de 19/05/2003: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/23033/contax-comemora-saldo-positivo-no-primeiro-trimestre/Ler.aspx>.

¹⁷⁰ A primeira é um software de inicialização de chamadas telefônicas sob o formato de fila, direcionando ao atendente somente as ligações que foram atendidas. Quanto à segunda, trata-se de um sistema de registro dos dados da chamada e de busca de informações sobre o cliente. Cf. Notícia online “Contax desenvolve discador e front end”, datada de 06/06/2003: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/23082/contax-desenvolve-discador-e-front-end/Ler.aspx>.

¹⁷¹ Op. cit.

¹⁷² Segundo declaração do diretor de recursos humanos, Humberto Bortoletto, “O dinamismo, a criatividade, proatividade e a capacidade de saber ouvir das mulheres são fundamentais para o bom desenvolvimento do nosso negócio”. Cf. Notícia online “Mulheres lideram contratações na Contax”, datada de 08/03/2004: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/24093/mulheres-lideram-contratacoes-na-contax/Ler.aspx>. Para um aprofundamento das questões de gênero nos ambientes empresariais, cf. HIRATA (2016).

¹⁷³ Realização de reuniões com teleoperadoras gestantes para troca de experiências e palestras médicas.

¹⁷⁴ O dia da mulher de 2004 foi “comemorado” em todas as unidades da Contax, contando com decoração especial nos ambientes de trabalho, apresentações artísticas (teatro e coral), tratamentos de beleza e distribuição de brindes.

web”¹⁷⁵, tendo sido desenvolvido por uma empresa de tecnologia (Automatos), especializada em *web services* de gerenciamento de TI. O novo software foi instalado nos 12 sites da empresa, localizados nas principais capitais (04 no Rio de Janeiro; 02 em Belo Horizonte; e os demais em São Paulo, Brasília, Porto Alegre, Salvador, Recife e Fortaleza), trazendo redução de custos de licenças de softwares. Ao longo do ano, expandiu suas posições de atendimento, se tornando uma das maiores empresas empregadoras do país. Em dezembro, a Contax passou por uma mudança estratégica, separando-se da área de telefonia da Telemar e ficando sob o controle direto da empresa Caroaci, controlada da TNL (99,9%), passando a se chamar Contax Participações S.A.¹⁷⁶, abrindo seu capital na bolsa de valores de São Paulo em 2005 e alcançando, já primeiro trimestre, 40 mil funcionários.

Sua estratégia de expansão avançou em 2006, com a implantação de seu segundo site na cidade do Recife, a 17ª unidade da empresa, que passou a contar com 02 sites em Pernambuco; 02 na Bahia; 01 no Ceará; 05 no Rio de Janeiro; 03 em Minas Gerais; 02 em São Paulo; 01 no DF e 01 no Rio Grande do Sul. A decisão de investir mais uma vez no Recife contou com a parceria da prefeitura, que ofereceu redução da alíquota do ISS de 5% para 2%, a depender do aumento de empregos ou da receita¹⁷⁷. Aqui, já começamos a antever uma participação mais efetiva do poder público na atração de empresas de *call center*, vistas como grandes geradoras de empregos, especialmente para jovens. Em 2007, além de conquistar novos clientes nas áreas de serviços de atendimento, tele vendas e recuperação de crédito, a empresa expandiu o volume de suas operações atreladas aos clientes atuais, sobretudo nos setores financeiro e varejo¹⁷⁸.

O destaque de 2008 foi a transformação do departamento de tecnologia da Contax em uma empresa subsidiária denominada “Todo BPO e Soluções em Tecnologia S.A.”, que já “nasce grande em serviços em tecnologia para *contact centers*”, na medida em que já inicia suas atividades atendendo à Contax. De acordo com o seu presidente, a opção de criar uma nova empresa fez parte da estratégia de manter o foco da Contax na “prestação de serviços de

¹⁷⁵ Cf. Notícia online “Contax adota novo software de monitoramento”, datada de 16/06/2004: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/24104/contax-adota-novo-software-de-monitoramento/Ler.aspx>.

¹⁷⁶ Cf. Notícia online “Mudança estratégica na Contax”, datada de 29/11/2004: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/24909/mudanca-estrategica-na-contax/Ler.aspx>.

¹⁷⁷ Cf. Notícia online “Contax aposta mais uma vez no Recife”, datada de 08/11/2006: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/27284/contax-aposta-mais-uma-vez-no-recife/Ler.aspx>.

¹⁷⁸ Cf. Notícia online “Contax cresce 12% em 2007”, datada de 03/03/2008: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/30984/contax-cresce-12-em-2007/Ler.aspx>.

excelência em *contact center*”¹⁷⁹. A criação da Todo pela Contax lhe permitiu explorar este novo nicho de mercado.

Em 2010, a Contax inaugurou uma filial em Buenos Ayres, na Argentina, marcando o início de seu plano de expansão internacional, com operações focadas no “fornecimento de tecnologia para área de atendimento ao cliente”¹⁸⁰. No Brasil, anunciou a implantação de uma nova unidade no Recife, a partir de contrato de financiamento com o BNB no valor de R\$ 51 milhões, oriundos do FNE (Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste)¹⁸¹, ampliando unidades também em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Em setembro, anunciou a compra da Ability, uma empresa de *trade marketing*, isto é, com atuação no atendimento do consumidor em pontos de vendas. O objetivo da Contax com esta aquisição foi o de se consolidar como uma empresa especializada em toda a cadeia de relacionamento das empresas com seus clientes, em seus canais múltiplos de contato, adentrando, assim, no segmento de *Customer Performance*.

Em abril de 2011, visando acelerar a sua internacionalização, adquiriu a empresa Allus, ampliando sua participação nos mercados de língua espanhola. Não houve, todavia, alteração no comando da empresa adquirida. Segundo o presidente da Contax:

Essa operação consolida a Contax como uma das principais multinacionais brasileiras de serviços. A Allus foi a melhor escolha pela excelente localização das unidades, oferta de serviços offshore, escala e percepção positiva dos clientes sobre sua qualidade de serviços, a partir de agora nossos clientes poderão contar com nossos serviços também fora do Brasil (Novo presidente da Contax)¹⁸².

A aquisição de novas empresas foi considerada, pelos executivos da Contax, um dos fatores que contribuiu para o crescimento de 23% no seu faturamento, que atingiu a marca de cerca de R\$ 3 bilhões em 2011, não obstante a pressão dos custos advinda do aumento do custo de pessoal em função da elevação do salário mínimo¹⁸³.

A partir de 2012, a empresa passa a ter, como principal estratégia, a diversificação dos negócios em termos de produtos e de localização geográfica. Assim, ao mesmo tempo em que buscou fortalecer suas operações internacionais, visando ganhar mercado na América

¹⁷⁹ Cf. Notícia online “James Meaney fala sobre nova empresa”, datada de 14/11/2008: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/33845/james-meaney-fala-sobre-nova-empresa/Ler.aspx>.

¹⁸⁰ Cf. Notícia online “Contax desembarca na Argentina”, datada de 20/01/2010: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/38310/contax-desembarca-na-argentina/Ler.aspx>.

¹⁸¹ Cf. Notícia online “Contax obtém empréstimo do BNB”, datada de 19/04/2010: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/39162/contax-obtem-emprestimo-do-bnb/Ler.aspx>.

¹⁸² Empresa de *contact center* com operações na Colômbia, Argentina e Peru. Cf. Notícia online “Contax acelera internacionalização”, datada de 06/04/2011: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/42012/contax-acelera-internacionalizacao/Ler.aspx>.

¹⁸³ Cf. Notícia online “Contax fatura R\$ 3 bi em 2011”, datada de 02/03/2012: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/45269/contax-fatura-r-3-bi-em-2011/Ler.aspx>.

Latina¹⁸⁴, parece ter seguido a tendência de expandir sua atuação no Nordeste do Brasil. Mesmo já tendo unidades na Bahia, Pernambuco e Ceará, a empresa escolheu a capital da Paraíba para instalar um novo site e expandir suas operações na região.

O protocolo de intenções para a instalação de uma unidade da Contax em João Pessoa foi assinado em dezembro de 2013, após um processo de negociação que durou mais de um ano. Foi ofertado à empresa, por parte do governo do Estado, o deferimento do ICMS e a aquisição da área para a construção da unidade, localizada no distrito industrial do bairro de Mangabeira, a preços abaixo do mercado. O secretário de Indústria e Comércio chegou a ir pessoalmente até a sede da empresa no Rio de Janeiro para apresentar a Paraíba, como uma opção viável e rentável de investimento. Em suas palavras: “Não foi uma negociação fácil (...) Depois de seguidas apresentações, eles vieram, visitaram a área, gostaram e iniciamos os detalhes do projeto”¹⁸⁵.

A decisão da Contax de expandir suas operações à Paraíba também considerou a iniciativa da prefeitura de João Pessoa de aprovar um Projeto de Lei para garantir incentivos fiscais para a instalação de empresas de *call center* na cidade. Tal projeto fez parte da política de geração de empregos e previa isenção de IPTU e ISS. Esta ação foi elogiada pelo representante da empresa, que declarou acreditar que “João Pessoa tem um grande potencial para se tornar um polo na indústria de atendimento, por contar com uma força de trabalho jovem e qualificada.”. Em suas declarações públicas, o vice-presidente destacou três “fatores determinantes” para a escolha da Paraíba: “a oferta da mão de obra, os incentivos fiscais e os locacionais, com a cessão pelo Governo do Estado em uma área próximo a universidades no maior bairro da cidade”¹⁸⁶.

Do ponto de vista do Estado da Paraíba, a assinatura do protocolo de intenções com a Contax representou a consolidação de sua política local de desenvolvimento que, desde 2010, vem buscando incluir a iniciativa privada no desenvolvimento econômico estadual. Segundo o secretário executivo de Indústria e Comércio do Estado, a Paraíba vem “avançando em duas frentes com a atração de grandes indústrias como as sistemistas da Fiat e estaleiros e também com a matriz de *call centers* que são responsáveis pela geração de empregos,

¹⁸⁴ O Grupo tem se destacado na América Latina, com operações na Argentina, Brasil, Colômbia e Peru, bem como possui presença comercial no Chile, nos Estados Unidos e na Espanha.

¹⁸⁵ Ver matéria “Ricardo assina protocolo com Call Center que vai gerar 3 mil empregos”, publicada no site do Governo da Paraíba, em 17/12/2013: <http://paraiba.pb.gov.br/ricardo-assina-protocolo-com-empresa-de-call-center-que-vai-gerar-3-mil-empregos/#sthash.CDcfrgtb.dpuf>

¹⁸⁶ Ver matéria “Unidade em João Pessoa deverá entrar em operação já no primeiro semestre de 2014”, publicada em 23/10/2013, no site [callcenter.inf.br](http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/52053/contax-tera-site-na-paraiba/Ler.aspx): <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/52053/contax-tera-site-na-paraiba/Ler.aspx>

principalmente para jovens estudantes”¹⁸⁷. No início de 2014, o Sine-PB já passou a receber os currículos dos interessados em trabalhar na Contax, fornecendo à empresa toda a logística necessária ao recrutamento de força de trabalho¹⁸⁸.

Neste mesmo ano, a empresa investiu R\$ 100 milhões no projeto de adoção da Plataforma Multicanal NGR, capaz de concentrar “todas as informações em dois *data centers* redundantes com armazenamento em nuvem”, tornando desnecessária a implantação de sistemas independentes em cada unidade da empresa. O projeto contou com a parceria da Avaya e representou, na visão do presidente do grupo: “o maior projeto em *contact center* com tecnologia de ponta mundial, implantado pela primeira vez no Brasil”, trazendo “economia de tempo para o consumidor” e “maior agilidade na resolução de problemas”¹⁸⁹. Esta “solução tecnológica” possuía, também, a funcionalidade, não enfatizada pelo discurso empresarial, de exercer um controle das ligações, impedindo que as mesmas sejam “derrubadas” pelo teleoperador, antes de o cliente desligar, e/ou transferidas indevidamente. Parece-nos uma estratégia de tornar o controle mais rigoroso, contrabalançando ações de resistências que estariam causando prejuízos e/ou reduzindo a produtividade do trabalhador.

Assim, quando a empresa entrou em funcionamento em João Pessoa, em abril de 2015, já veio com um sistema de controle mais rígido. A unidade iniciou suas operações com cerca de 1.500 funcionários, numa área de 9 mil m². O prédio seguiu os novos padrões da empresa, funcionando como uma “fábrica de serviços” e se tornando a unidade mais moderna da empresa no Brasil, em termos de sustentabilidade. Ela oferecia soluções remotas e presenciais para a cadeia de relacionamento com ações para aquisição de clientes, atendimento, novas vendas, recuperação de crédito e fidelização. No mês seguinte, a empresa inaugurou, também, um site em Rio Branco-AC¹⁹⁰, sendo esta a sua primeira unidade na região Norte.

No segundo semestre de 2015, a Contax passou a implementar um novo modelo de escritório, para atender às mudanças no mercado de *call center* e na rotina de seus trabalhadores. Trata-se de um projeto de TI, desenvolvido pela Avaya, que visava “a

¹⁸⁷ Cf. notícia online “Paraíba ganha mais um Call Center e setor vai gerar mais de 11 mil empregos diretos”, datada de 18/12/2013: <http://paraiba.pb.gov.br/paraiba-ganha-mais-um-call-center-e-setor-vai-gerar-mais-de-11-mil-empregos-diretos/#sthash.HtfTIByk.dpuf>.

¹⁸⁸ Cf. notícia online “Sine-PB disponibiliza 3 mil vagas para operador em empresa de call center”, datada de 06/02/2014: <http://paraiba.pb.gov.br/sine-pb-disponibiliza-3-mil-vagas-para-operador-em-empresa-de-call-center/#sthash.NBNUdujE.dpuf>.

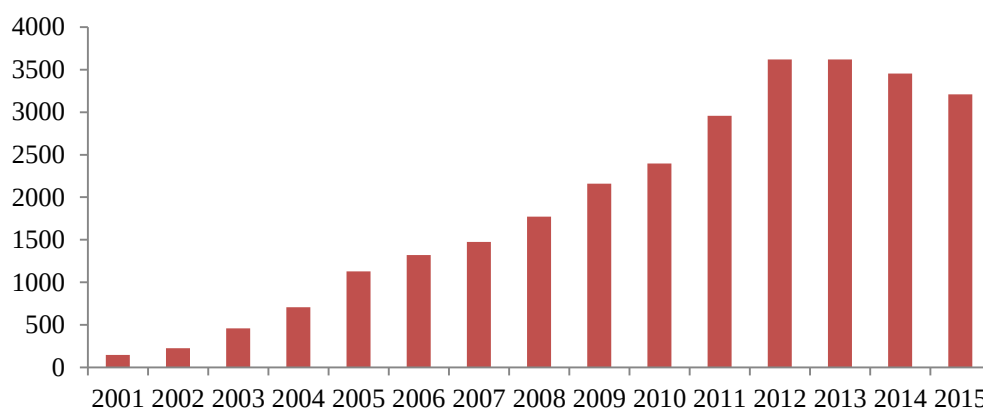
¹⁸⁹ Cf. notícia online “Contax investe R\$100 mi em projeto”, datada de 07/07/2014: <http://www.callcenter.inf.br/implementacao/54596/contax-investe-r100-mi-em-projeto/Ler.aspx>.

¹⁹⁰ Parece-nos que, nesta decisão, elementos similares às negociações para a chegada de empresas de *call center* no Nordeste, se repetiram, tais como relações de “parceria” entre a empresa e o governo do estado do Acre e a prefeitura de Rio Branco, ambos atraídos pela geração e empregos. Cf. notícia online “Contax inaugura site em Rio Branco”, datada de 06/05/2015: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/58031/contax-inaugura-site-em-rio-branco/Ler.aspx>.

eficiência na ocupação do espaço e nos custos de funcionamento”, aumentando a funcionalidade das práticas ambientais, bem como permitindo um “alto desempenho de tráfego de telefonia e mobilidade, fundamentais para o sucesso do nosso negócio”¹⁹¹. A unidade operacional escolhida para a implantação deste novo modelo foi a de Botafogo, localizada Zona Sul do Rio de Janeiro. Ainda no âmbito deste projeto, foram adaptados, via *wireless*, *softphones* aos *laptops* dos operadores, dispensando, assim, a instalação de telefones convencionais. Com este projeto, a Contax adentrou na filosofia “*hot desking*”, na qual um mesmo espaço é utilizado, em momentos diferentes, por vários profissionais, trazendo economia de energia e melhor aproveitamento do espaço. Os usuários também passaram a poder se registrar pelo celular, via ramal e usando o tráfego via internet, o que trouxe mobilidade e redução de gastos com telefonia.

Não obstante os avanços tecnológicos e a instalação de unidades em “*green fields*” como João pessoa e Rio Branco, em 2015, a empresa não conseguiu manter os seus níveis de faturamento alcançados em 2013. O gráfico a seguir nos dá uma ideia da trajetória da empresa em termos de faturamento anual:

Gráfico 9. Faturamento anual da Contax (R\$ milhões)



Fonte: Ranking divulgado pelo portal “<http://www.callcenter.inf.br/>”.

Observamos que, ao contrário da AeC, que mantém trajetória de faturamento crescente até 2014, a Contax atinge seu pico em 2013, apresentando declínio em 2014 e 2015. Todavia, trata-se de patamares muito superiores aos da AeC, se mantendo na primeira posição no ranking de empresas de *call center* elaborado pelo Portal *Callcenter.inf*.

¹⁹¹ Cf. notícia online “em alta performance”, datada de 06/10/2015: <http://www.callcenter.inf.br/implementacao/59755/em-alta-performance/Ler.aspx>.

No início de 2016, as ações da Contax se focaram na reestruturação da área de cobrança¹⁹², visando enfrentar as dificuldades crescentes oriundas da inadimplência, que tende a aumentar em períodos de crise econômica. O destaque do planejamento estratégico foi, então, a área de recuperação de crédito, que passou a contar com o uso da estrutura multicanal da empresa. Deste modo, a empresa conseguiu que seus credores financeiros aprovassem o reperfilamento da dívida da companhia, visto como fundamental para que a empresa pudesse manter seus investimentos nos setores considerados de grande potencial, como o financeiro e o de telecomunicações, ofertando serviços estratégicos que “vão além do atendimento tradicional de *call center*”¹⁹³, ou seja, adentram no universo da multicanalidade.

Mais duas medidas foram adotadas em 2016: a venda da Allus à Konecta, divisão da empresa com as operações internacionais na Colômbia, Argentina e Peru¹⁹⁴ e a conclusão do processo de migração de seus papéis para o Novo Mercado da BM&F Bovespa, que representa o “estágio mais avançado de governança corporativa da Bovespa”¹⁹⁵. Parece-nos se tratar de um movimento de retomada do foco da Contax no mercado brasileiro, a partir da reorganização de sua estrutura e da priorização da inovação, visando a oferta de novos serviços digitais *end-to-end*, bem como “soluções omnichannel customizadas”.

O ano de 2017, no âmbito do mercado de *call center* no Brasil, foi marcado pela união da Contax com a Ability (adquirida em 2010), em um movimento que refletiu mudanças organizacionais no sentido de um reposicionamento de cultura, valores e *mindset*, expresso também na adoção de um novo nome (Liq):

Após uma extensa etapa de diagnóstico e análise de mercado, entendemos que a união das empresas requeria uma nova marca que refletisse a nossa essência e proposta de valor. Precisávamos incorporar uma de nossas principais características: a adaptabilidade. Uma empresa que se molda perfeitamente às necessidades dos clientes e com isso ocupa, naturalmente, novos espaços. Daí nasceu a Liq (CEO da Liq)¹⁹⁶.

Além dos serviços tradicionais de atendimento telefônico e via canais digitais, a Liq passou a oferecer “produtos de análise de dados, monitoramento de redes sociais, marketing, vendas, treinamentos”. Trata-se do resultado da estratégia de readequação da estrutura

¹⁹² Cf. notícia online “Contax reestrutura área de cobrança”, datada de 14/01/2016: <http://www.callcenter.inf.br/gente/60679/contax-reestrutura-area-de-cobranca/Ler.aspx>.

¹⁹³ Cf. notícia online “Contax finaliza reperfilamento de dívida”, datada de 29/02/2016: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/61110/contax-finaliza-reperfilamento-de-divida/Ler.aspx>.

¹⁹⁴ Cf. notícia online “Contax vende a Allus”, datada de 13/06/2016: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/62122/contax-vende-a-allus/Ler.aspx>.

¹⁹⁵ Cf. notícia online “Contax migra para Novo Mercado”, datada de 21/07/2016: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/62539/contax-migra-para-novo-mercado/Ler.aspx>.

¹⁹⁶ Cf. notícia online “Contax agora é Liq”, datada de 11/09/2017: <http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/65218/contax-agora-e-liq/Ler.aspx>.

organizacional da Contax, adotada a partir de meados de 2015, em função da redução da demanda dos grandes clientes por serviços telefônicos e aumento de soluções automatizadas.

Após essa fusão da Contax com a Ability, a Liq já nasce como “uma das maiores empresas da América Latina no oferecimento de soluções para gestão de relacionamento com o consumidor e terceirização de processo de negócio (BPO)”, sendo a primeira empresa *all-line* do Brasil, ou seja, oferece “soluções on-line e off-line que acompanham a jornada do consumidor em todos os canais de relacionamento” (presenciais, como lojas físicas; ou remotos, como redes sociais, voz, aplicativos de mensagens e chats)¹⁹⁷. Os principais produtos e serviços oferecidos pela Liq são: SAC, Televendas, recuperação de crédito, retenção, suporte técnico, atendimento multicanal, tecnologia e informação¹⁹⁸.

Em outubro de 2017, a Liq implementou mais uma etapa em seu “processo de virada tecnológica operacional e de governança”, através da adoção da versão mais recente (16.10) do sistema integrado SAP S/4HANA. Trata-se de uma ferramenta que possibilita a simplificação de processos e dados, levando a uma troca de informações mais eficiente entre as áreas da companhia, especialmente entre as de compras, vendas, financeira e de controladoria. Esta integração, na avaliação da CFO da empresa, “acelera a performance transacional e analítica, oferecendo suporte para tomadas de decisões e elaboração de relatórios financeiros”¹⁹⁹ e aumentando a produtividade e flexibilidade.

As repercussões destas transformações no trabalho nos *contact centers* podem já ser antevistas a partir dos anúncios de vagas abertas feitos no segundo semestre de 2017. Em primeiro lugar, as vagas foram ofertadas num quantitativo menor, em relação ao período de expansão dos *call center* até 2010, e localizadas em São Paulo e não mais no Nordeste. Outra mudança que notamos se deu na denominação das vagas, ou seja, a empresa não solicita mais “operador de telemarketing” e sim “atendente júnior” e “promotores de vendas”²⁰⁰. Todavia, observamos algumas semelhanças na descrição do perfil exigido para essas vagas: idade mínima de 18 anos, ensino médio completo e conhecimentos básicos de informática. Parece-nos mais uma mudança de nome que visa recrutar o mesmo perfil de força de trabalho.

Investindo em automação, a empresa visava obter melhorias nas interações internas, integrando os canais digitais e presenciais, a partir de um gerenciador de chamadas capaz de

¹⁹⁷ Cf. notícia online “Liq: a companhia”, http://ri.liq.net.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64544.

¹⁹⁸ Cf. Site da Liq: http://ri.liq.net.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64508.

¹⁹⁹ Cf. notícia online “Liq otimiza performance com SAP”, datada de 02/10/2017, <http://www.callcenter.inf.br/implementacao/65365/liq-otimiza-performance-com-sap/ler.aspx>.

²⁰⁰ Cf. notícias “Liq abre vagas em São Paulo”, datadas de 10/10/2017 e 14/11/2017, nos links: <http://www.callcenter.inf.br/rh/65421/liq-abre-vagas-em-sao-paulo/ler.aspx> e <http://www.callcenter.inf.br/rh/65609/liq-abre-vagas-em-sao-paulo/ler.aspx>, respectivamente.

medir não apenas a quantidade e o tempo dos atendimentos realizados, mas também avaliar itens qualitativos como, por exemplo, os canais preferenciais de cada trabalhador. Após o uso de nova plataforma, a Liq notou um “crescimento orgânico na utilização dos canais digitais, passando de menos de 100 chamados nos primeiros meses para mais de 1.000 chamados com resolução self-service via *chatbot*”²⁰¹.

Além disto, do mesmo modo que a AeC e a Orbitall, a Liq também adentrou no mundo da gameficação, com vistas a desenvolver “estratégias para engajamento, melhor usabilidade e maior agilidade”²⁰² dos trabalhadores da empresa. Trata-se de mais uma ferramenta de interação, no sentido de reconhecer as funções desenvolvidas, ou seja, através de um aplicativo, o trabalhador pode participar de competições, cujas pontuações obtidas são trocadas por benefícios. O uso da plataforma também se dá nos treinamentos e nas interações das equipes. Outra inovação se deu, tal como na AeC, no cadastro digital de currículo e na adoção de uma estratégia de perfilagem, que possibilita uma contratação mais assertiva de novos funcionários.

2.4 Sindicalismo de telecomunicações diante da chegada das empresas de *call center*: a (re)ação do Sinttel-PB

A atuação sindical quanto aos processos de negociação e implantação de unidades de *call center* em cidades menores tem sido um tema pouco valorizado. Entendemos o quanto pode ser conflituoso para o ator “sindicato”, especialmente no campo das telecomunicações, ter de lidar com a chegada de grandes empresas de *call center*, cujo impacto inicial nos territórios receptores dos investimentos é brutal, em termos de abertura de vagas de emprego para “atendente de telemarketing”. A possibilidade de uma ampliação quantitativa da base do setor pode parecer interessante para os sindicatos. No entanto, em geral, as direções sindicais, compostas por representantes do padrão anterior de funcionamento do setor, reagem de formas variadas e, muitas vezes, só depois da instalação das grandes empresas é que uma noção mais clara do significado desse processo vai começando a fazer parte das reflexões sindicais.

Em certo sentido, a velocidade e o impacto das reestruturações das telecomunicações desafiam imensamente o sindicalismo do setor, que se vê diante da necessidade de repensar suas práticas anteriores, bem como de conflitos geracionais, talvez não previstos, com esta nova e expressiva base, formada pelos teleoperadores de grandes empresas de *call center*.

²⁰¹ Op. cit.

²⁰² Op. cit.

Estamos falando de jovens que pertencem a uma classe trabalhadora mais heterogênea e fragmentada, que se relacionam por meio de tecnologias digitais e que foram socializados no interior de uma cultura do individualismo e de rejeição às formas coletivas de luta. Deste modo, mesmo diante da imposição de transformações brutais na realidade do setor de telecomunicações, que por si só tendem a deixar os sindicatos aturdidos e passivos diante da instalação dessas grandes empresas, algumas reações de contraposição parecem se conformar, mesmo em cenários tão adversos.

Em entrevista com uma ex-sindicalista do Sinttel-PB, obtivemos relatos acerca de suas impressões sobre as reações sindicais diante da realidade do *call center*, nas quais se destacou a atuação do Sinttel-MG:

O Sinttel Minas tinha um trabalho muito bonito em cima de saúde do trabalhador, não é? E o impacto foi muito grande. Hoje eu não sei como é que tá, mas na época ele foi pra cima e dificultou o máximo que pôde a entrada do *call center*, até entrou mas não com o aval do sindicato (Ex-sindicalista do Sinttel-PB, junho de 2015).

Trata-se de um exemplo de ação sindical que, de algum modo, procurou se opor à instalação das empresas. O fato de não impedir o processo não torna a tentativa irrelevante, em termos de buscar uma organização e uma discussão do assunto, de modo a definir estratégias de enfrentamento ao que viria, diante de uma expectativa prévia de que se tratava de algo danoso aos trabalhadores. Não à toa, foi justamente em Belo Horizonte que o 1º Encontro Nacional de Trabalhadores de Telemarketing se realizou, em março de 2010, tendo sido promovido pela FITTEL (Federação Interestadual dos Trabalhadores em Telecomunicações)²⁰³ contando, inclusive, com a participação do Sinttel-PB. Na ocasião, o presidente da federação destacou a relevância do evento para a organização nacional da categoria e a necessidade de tornar pública a realidade no interior das empresas de *call center*:

Os jornais falam do grande ganho de emprego no país devido, principalmente, ao setor de teleatendimento; contudo, deixam de falar das dificuldades enfrentadas por esses trabalhadores no dia a dia [...]. Esta é uma situação muito séria. A categoria de teleatendentes está prestes a se tornar a maior do mundo, e o trabalhador que não tiver a consciência do coletivo estará contribuindo para manter a exploração. Contamos com todos! (Presidente da FITTEL, março de 2010).

No encerramento, a avaliação do Sinttel-MG considerou o aprofundamento da discussão deste tema essencial para intensificar a ação sindical voltada ao setor de *call center*:

Se um sindicato se atém a problemas como a folha de ponto que não chegou, a emissão de uma CAT, ou seja, se preocupa apenas em apagar incêndios, o trabalho

²⁰³ Cf. notícia publicada no site do Sinttel-PB: “FITTEL realiza Conselho Diretor em Belo Horizonte”: <http://Sinttelpb.com.br/fittel-realiza-conselho-diretor-em-belo-horizontefittel-realiza-conselho-diretor-em-belo-horizonterealiza-conselho-diretor-em-belo-horizonte/>

dessa gestão será em vão. É preciso ir além e pensar de forma coletiva para resolver a situação da categoria (Trecho de fala do diretor do Sinttel-MG, março de 2010).

São esperadas variações no comportamento sindical, conforme as distintas realidades regionais e estaduais. Não nos espantaria encontrar reações de apoio ou omissão diante do avanço das empresas de *call center* em territórios menores e de menor força da organização sindical. Vale lembrar que o fato de um sindicato se mostrar passivo diante da instalação da empresa não significa que se manterá assim em suas práticas futuras.

Buscamos trazer alguns elementos que nos auxiliem a situar a participação do Sinttel-PB no processo de instalação das três empresas de *call center* na Paraíba: participou das negociações? Apoiou? Criticou? Apresentou exigências e/ou tentou afetar, de algum modo, o processo? Entendemos ser importante, antes, apresentar um breve resgate histórico acerca da conformação do sindicalismo de telecomunicações na Paraíba, enfatizando sua participação nas lutas locais, regionais e nacionais no pré e pós-privatizações das telecomunicações.

O reconhecimento oficial, por parte do Ministério do Trabalho, do Sindicato dos Trabalhadores em Empresas Telefônicas da Paraíba ocorreu em 20 de abril de 1965. A partir de 1974, este sindicato passou a representar, de forma unificada, a categoria, recebendo, portanto, a seguinte denominação: Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadoras de Mesas Telefônicas do Estado da Paraíba. A atuação sindical seguiu a tendência do padrão assistencialista, que só foi rompida em 1986, quando da conquista do Sindicato por um grupo de oposição ligado à CUT e à FITTEL, esta última criada no ano anterior. A chegada deste grupo à direção representou uma “perspectiva de sindicato classista e de luta em defesa dos direitos da categoria”²⁰⁴.

Para termos uma ideia do padrão de atuação anterior à chegada do grupo da oposição sindical, encontramos referências a práticas de filiação automática e a uma base desinteressada, diante de um sindicato ainda muito associado aos interesses empresariais:

[O sindicato] era pelego, funcionava como um departamento da empresa, inclusive os móveis... é possível que ainda encontre móvel aí como patrimônio tombado[...], alguma peça aqui que tinha lá na ‘Telpa’[...]. E não tinha [sede], funcionava em vários lugares que era alugado[...]. Então era assim, quando você assinava sua papelada, eu sabia lá o que danado... a gente querendo um emprego, imagina um emprego desse, chegava lá no departamento de pessoal com a carteira e ‘tome, você vai assinar esses papéis’ e eu ia lá olhar e saber o que danado era sindicato? Então, a gente já entrava sócio. Aí o sindicato na época era amigo da empresa e a gente não separava, a gente não conseguia separar e aí dizia ‘olhe, vai ter eleição’[...] e eu acho que eu nem nunca fui votar... a gente não conseguia fazer uma distinção, achava que era um departamento, funcionava como um departamento da empresa, apenas homologando um acordo coletivo de trabalho que

²⁰⁴ Informações disponibilizadas no site do SINTTEL-PB, cf. <http://Sinttelpb.com.br/institucional/historia-do-Sinttel-pb/>.

também já vinha pronto [...]. Então, *o papel do sindicato era assistencialismo*, botar de péssima qualidade [cursos] de odontologia, manicure, pedicure, curso não sei de que [...] (Dirigente sindical do Sinttel-PB, setembro de 2016, grifos nossos).

Destacamos que a tomada do sindicato por um grupo de oposição fez parte de um movimento mais amplo, em termos de categorias profissionais e de abrangência nacional. Até 1985, havia uma única Federação, que era a FENATEL (Federação Nacional dos Trabalhadores de Telecomunicações), considerada pelega pelos grupos que estavam se organizando nas oposições sindicais. Os estados que iniciaram esse movimento de romper com esse modelo de sindicalismo foram, segundo nossa entrevistada, Maranhão, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Distrito Federal. A FITTEL funcionou “clandestinamente”²⁰⁵ até 2014, mantendo-se como “referência, formulando política de telecomunicações, defendendo bravamente os interesses, organizando os trabalhadores”. Deste modo, o êxito dos grupos de oposição sindical no sindicalismo de telecomunicações nos anos 1980 esteve, sobremaneira, associado aos processos de criação da CUT e da FITTEL. Mesmo não estando à frente da criação da federação, a Paraíba se destacou na rapidez com que o grupo de oposição conseguiu “tomar o sindicato”:

Entro na Embratel num grupo que estava debatendo também a oposição ao sindicato, que na época era 50 anos de peleguismo. Então, já tinha um grupo difundindo e a gente lá na EMBRATEL meio que liderava esse grupo da oposição, porque tinha algumas pessoas chave que já vinham discutindo junto com algumas outras pessoas da TELPA e aí *começamos a trabalhar a tomada do Sinttel* [...]. Quando cheguei na EMBRATEL, me juntei à turma da oposição e tomamos o sindicato em 86 (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015, grifos nossos).

Em 1987, o SINTTEL-PB participou do 1º CONTTEL (Congresso Nacional dos Trabalhadores em Telecomunicações), organizado pela FITTEL. A filiação à CUT ocorreu em 1989 quando, em termos de infraestrutura, o sindicato obteve avanços passando, inclusive, a ter uma sede própria que, após sucessivas reformas, se tornou um ambiente dotado de “salas climatizadas para reuniões, cursos e palestras e um auditório climatizado com capacidade para acomodar 150 pessoas sentadas”²⁰⁶. Em 1990, a luta se deu em torno da aprovação de um novo Estatuto para a entidade, que trouxe, como novidade, “a criação de um setor de

²⁰⁵ A dirigente sindical se refere ao fato de a FITTEL não ter, diferentemente da FENATEL, o registro sindical concedido pelo Ministério do Trabalho, apesar de inúmeros movimentos nesta direção. Não obstante, “foi a referência política para os trabalhadores de telecomunicações no país, conseguiu levar todos os sindicatos praticamente”. Até que em 2010: “deu uma reviravolta e alguns desses nossos companheiros, de sindicatos combativos, começou a se inclinar de novo pra... um retrocesso... e voltaram pra lá [FENATEL] e levou 10 e ficou muito pouco”. Atualmente, ficaram 9 sindicatos (8 Sintéis e o SNPD) filiados à FITTEL, que se transformou em FITRATELP (Federação Interestadual dos Trabalhadores e Pesquisadores em Serviços de Telecomunicações), diante da percepção de que não adiantaria a FITTEL continuar insistindo no registro. Esta nova federação contempla o mesmo grupo que ficou na FITTEL, ou seja, mantém “a mesma linha política, as mesmas ideias e as mesmas concepção e prática sindicais”.

²⁰⁶ Cf. Site do Sinttel-PB: <http://Sinttelpb.com.br/institucional/historia-do-Sinttel-pb/>.

formação político-sindical e cultural”²⁰⁷. Vêras de Oliveira (2011b, p. 287/288) ressalta que, não obstante a sua base relativamente pequena em comparação com outros sindicatos do Estado da Paraíba, o Sinttel-PB se destacava pelo seu elevado índice de sindicalização (cerca de 80%), se tornando “um dos principais pilares da estruturação do projeto de construção da CUT” na Paraíba.

A década de 1990 esteve marcada pelo processo de privatização do Sistema Telebrás, trazendo demissões e inúmeros prejuízos aos trabalhadores e alterando radicalmente as condições de atuação sindical no país e na Paraíba. De acordo com Vêras de Oliveira (2011b, p. 272), o Sinttel/PB, durante todo esse processo, se posicionou “frontalmente contra”, em consonância com a FITTEL e a CUT.

Mesmo reconhecendo as disputas internas no âmbito da federação, nossa entrevistada ex-dirigente sindical apontou para a força da entidade, que “produzia muita política de telecomunicação”, atuando na defesa do monopólio do Sistema Telebrás. Ela destacou, ainda, a importância da relação entre os processos formativos e seus desdobramentos no planejamento sindical e nas negociações coletivas, com a definição da pauta começando sempre na escuta à base. No que se refere ao conteúdo das formações, ela complementou afirmando que:

primeiro era análise de conjuntura, era fundamental, tudo começava a partir daí pra poder você discutir a política e aí entrava especificamente nas políticas de telecomunicações, como era que essa política estava sendo conduzida pelo governo, pelas empresas, os ‘nós’ envolvidos entre governo e empresas e trabalhadores e aí a gente formulava anualmente um planejamento, a gente participava de um planejamento onde a gente preparava as nossas campanhas. E era exatamente neste momento que a gente preparava, a partir do que a gente pegava de conteúdo dos trabalhadores, o que é que eles queriam, o quê que era indicado, fazia uma discussão política sobre isso, via a viabilidade a curto, médio e longo prazo e montava uma pauta e ia pra mesa de negociação (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

Ela ressaltou também que, antes das privatizações, a força do movimento nos processos de negociação era maior. Como exemplo, citou uma negociação nacional exitosa, feita pela Embratel, que resultou na integração dos terceirizados ao quadro da empresa:

a gente se despontava no cenário nacional como bons negociadores, porque a gente fazia bons acordos. Foi nessa época que a gente lançou o movimento em defesa da integração da mão de obra contratada (ou terceirizada). A Embratel tinha um grande número de trabalhadores que eram contratados para prestar serviços e a gente fez um movimento nacional para integrá-los ao quadro da empresa e [...] fomos vitoriosos! Foi uma coisa muito legal! Foi o movimento mais lindo que eu participei. Nós fizemos uma movimentação na frente da Embratel, lá no Rio, que paramos a Getúlio Vargas. Muito lindo! Muita adesão [da base], quase 100%. Adesão inclusive da parte gerencial, porque era um desejo muito grande de botar esses trabalhadores que estavam do meu lado fazendo a mesma coisa que eu, só que ganhava menos e os direitos eram inferiores [...]; não eram tão precarizados como hoje, mas eram

²⁰⁷ Op. cit.

inferiores. Esse foi o grande movimento que nós fizemos, nacional (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

No caso da Paraíba, o sindicato saiu vitorioso em 1993, sendo este um dos fatos históricos que se tornou referência em sua trajetória. Os relatos a seguir são de duas dirigentes da atual diretoria do Sinttel-PB, que participaram deste processo como, respectivamente, trabalhadora terceirizada que prestava serviços à Telpa e sindicalista na base:

Foi muito movimento político. Tinha greve, tinha muita coisa pra conseguir a gente ser contratado [...], pra conseguir o que o pessoal daqui chamava MOC (mão de obra contratada), hoje a gente chama tudo terceirizado [...]foi muita briga do sindicato, foi fruto da luta daqui. Eles lutavam por nós, entendeu? E teve resultado! (Dirigente do Sinttel-PB, maio de 2016).

Em 93, o sindicato conseguiu efetivar quase todos os terceirizados [...] e foi uma das brigas mais importantes que esse sindicato conseguiu efetivar e conseguiu peitar a União. É que, como era estatal, ainda, em 93, tinha que ser concurso público, mas o sindicato entendia que se eles já estavam trabalhando dentro da própria empresa e fazendo a mesma atividade fim, eles tinham que ser efetivados [...]. Nós chamamos de regularização da situação. A gente entendia que eles não podiam se submeter a concurso público [...]. Então, vai pra cima, vai pra baixo, conseguimos fazer uma seleção entre eles e passou quase todo mundo [...]. E lógico que todo mundo queria sair de uma terceirizada e vir pra Telpa, então essa foi uma vitória grande! Grande, grande, grande! (Dirigente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Outra ação inovadora, promovida pelo Sinttel-PB, na primeira metade dos anos 1990, foi a promoção de uma série de apresentações teatrais anuais, como forma de crítica às comemorações alusivas ao dia da telefonista. A ideia da atividade partiu de uma telefonista que estava iniciando sua participação nas atividades sindicais e que, mais tarde, se tornou dirigente do sindicato, estando presente, inclusive, na diretoria atual:

Eu já estava, assim, participando das atividades do sindicato e [...]me deu uma ideia lá da gente comemorar o dia da telefonista de forma diferente, que a gente[...] representasse, fizesse ali uma pecinha de teatro, pra dizer como era o nosso cotidiano, o cotidiano das telefonistas [...]. Eu dei essa ideia e muita gente gostou e aí eu procurei o sindicato e a gente conseguiu se aproximar, porque por muito tempo o teatro funcionou como um instrumento de comunicação e formação com a categoria (Dirigente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

As apresentações aconteciam, via de regra, na própria empresa e, não obstante as represálias sofridas, a prática se manteve, por cerca de cinco anos, abordando vários temas, inclusive a privatização das telecomunicações. O sucesso foi tanto que o Sinttel-PB era frequentemente convidado para fazer apresentações, também, em outros locais:

A gente saía daqui a Patos e outras categorias, inclusive, chamavam, fomos à Saelpa. Na época eles tomavam conhecimento através de alguém deles que trabalhava aqui e aí chamavam [...]. Fomos em Recife, apresentar lá no Sinttel-PE, na época da privatização e íamos também em algumas outras categorias. A gente apresentava também nos Fóruns Estaduais de Saúde do Trabalhador, [fazia] atividades no INSS[...]. Fomos nos Correios ajudar ao pessoal lá a fazer a experiência que a gente tinha aqui com os próprios trabalhadores (Dirigente do Sinttel-PB, setembro, 2016).

Acerca do cotidiano sindical antes das privatizações, encontramos relatos que destacaram a valorização do “contato com a base” e também o uso das novas tecnologias a favor do movimento sindical:

O cotidiano do Sindicato era sempre estar em contato com a base. Aqui tinha base e era concentrada na Embratel e na Telpa, o local dos trabalhadores. Então, poucos eram aqueles que estavam fora, mas os que estavam espalhados a gente sabia qual a hora que eles chegavam. Então, por exemplo, quando a gente queria conversar com o pessoal, chegava cedo. E antes deles saírem pro campo, a gente conversava, não é? [...] No período da rede de computadores, interna, a gente usava ela também pro movimento, não é? A gente fazia muito teleconferências. A gente chegou a fazer teleconferências na Embratel, alugando o serviço da Embratel, pra falar com o Brasil inteiro, muitas vezes. Quando a gente tinha um palestrante legal, a gente fazia teleconferência e cartazes. A gente tinha umas campanhas muito criativas e que a gente fazia movimentos fantásticos durante essas campanhas através de cartazes, de outdoor, usava tudo da comunicação e muita conversa na frente das empresas, né? Chegava na frente da empresa, o carro de som e haja conversa. Aí nessa época descia todo mundo, uma delícia, saíam do trabalho e iam pra frente da empresa ouvir o sindicato. A gente não tem isso mais (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

Sobre a inserção nacional do SINTTEL-PB, esta mesma entrevistada reforçou o seu papel estratégico, inclusive nos enfrentamentos dos processos de privatização:

Ele sempre foi estratégico e historicamente forte, desde que a FITTEL[...] [surgiu] de um racha com a federação da FENATEL [...]. Nesse dia em que houve esse racha, o Sinttel não estava, mas imediatamente depois ele entrou e aí foi participando sempre, sempre ativamente [...]. Na época do debate da privatização, da defesa do monopólio, a gente lançou várias campanhas, campanhas nacionais e campanha em defesa do monopólio das telecomunicações. Apesar da gente ser contra monopólio, a gente ia defender o monopólio das telecomunicações por uma questão estratégica, de segurança nacional, esse era o fio condutor da defesa do monopólio. A gente defendia o monopólio das telecomunicações pra não acontecer o que acontece hoje [...] (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

O sindicato, na Paraíba, manteve-se contrário à privatização, apoiando a FITTEL em sua defesa de um projeto alternativo:

Teve uma grande briga orientada pela FITTEL, e chegou-se a elaborar um projeto, o nome do projeto era Brasil Telecom, onde os trabalhadores teriam uma participação também, era um modelo democrático de gestão em alternativa à privatização. Perdemos o debate (Dirigente do SINTTEL-PB, setembro de 2016).

Os relatos a seguir nos dão uma noção do impacto, inclusive emocional, do processo de privatizações para, respectivamente, os trabalhadores da EMBRATEL e da TELPA:

Eu não esqueço nunca o dia da quebra do monopólio, foi terrível, foi como se a gente tivesse perdido... a gente saiu do Congresso assim desorientado, se sentindo péssimos, não é? Tudo que a gente falou, tudo que a gente fez, tudo que a gente produziu, nada foi considerado. A gente viu pessoas que a gente acreditava que não ia votar, votou contra e aí foi um grande baque [...] Dentro da Embratel, senti o clima de início da privatização [...]: todo mundo apavorado. Como era que ia ser? (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

A privatização foi muito tumultuada, muita demissão... todo mundo dizia assim, tinha uma brincadeira que dizia assim: ‘Olhe, lá vem a Rural!’; ‘Olhe, tem uma

lista!’. Essa lista é uma tortura [...] Era assim pra pegar o pessoal que ia descer, botar no carro e ir embora. Pra recolher e ir pra casa. Aí brincavam, que era um carro antigo, e ficavam brincando. Menina, isso era uma tortura, todo mês, ‘Olhe, já tem uma lista aqui pro final do mês’, de demissão. Foram muitas demissões. Teve um plano de incentivo à demissão e tem muita gente que ficou em situações difíceis (Dirigente do Sinttel-PB, maio de 2016).

As mudanças mais imediatas pós-privatização, em geral, foram a redução do pessoal contratado, mediante incentivo à aposentadoria, transferências e demissões, em paralelo com a elevação do pessoal terceirizado, com os avanços das prestadoras de serviços, dificultando sobremaneira as negociações coletivas (OLIVEIRA, 2004). Acerca da fragmentação da categoria e do aumento do segmento terceirizado no setor de telecomunicações, encontramos relatos apontando para o aprofundamento de tensões advindas da dificuldade de representar os trabalhadores terceirizados e de disputas por essa representação:

A gente não representava os trabalhadores terceirizados, o estatuto não permitia. Só que a gente ia distribuir o boletim e ali dentro tinha terceirizado, o boletim não se destinava a eles, os acordos não atingiam eles e eles se sentiam muito desprezados pelo sindicato, mas eles tinham vontade de ser representados e o sindicato não queria, porque o sindicato não podia legalmente [...]. Aí o sindicato comprou essa briga de ir enfrentar e ganhar a representação. Aí tinha 8 empresas prestadoras de serviços por aqui, a gente começou a filiar, ia lá, filiava e ia brigar pra fazer o acordo, não conseguia mas pelo menos... Depois a gente alterou e já começou a ter o registro [...]. Por um bom tempo as empresas não reconheciam o sindicato como representante, mas o sindicato insistiu e chegou um tempo que conseguiu (Dirigente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Acho que o primeiro impacto na ação sindical é a pulverização de empresas, não é? Porque sai de duas pra várias. E aí os sindicatos – e isso foi uma discussão, um debate que a gente fez bastante que era assim: ‘Gente, não podemos usar as mesmas armas neste momento’. Ora, a conjuntura é outra, o cenário é outro e a gente não conseguia se desligar do que vivia. A gente [...] tinha vivenciado, da estratégia anterior, de uma empresa só, uma negociação só, não é? Como é que você agora ia negociar com todas as empresas?[...] O movimento sindical das telecomunicações ficou atordado... Foi muita mudança e a gente querendo fazer as coisas do mesmo jeito que vinha fazendo antes. Era uma reestruturação total, com muitos impactos, de cara a diminuição dos associados, o trabalhador não vem, só na época de discussão de salário, só vem pelo bolso, não vem pela consciência, que era o que a gente tanto trabalhava, consciência para lutar por todos... E aí o movimento sindical ele muda, muda muito, muda a CUT, muda tudo. Então, tem uma retração (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

No caso da Paraíba, a ex-dirigente sindical indicou um movimento de dispersão dos principais dirigentes oriundos do grupo de oposição sindical da década de 1980: “a maioria se aposentou e aí foi cada um cuidar do seu quinhão... são poucos os que continuam... Agora, tem uns que continua e agarrou e num larga. Tem isso também”. Em tom saudosista e crítico, complementa:

Tem aquele sindicalista que a gente combatia lá nos anos 80, um sindicalista que estava há 20 anos na direção do sindicato. Então, ele se acomodou na direção e aí ele fica burocrata. Há a dificuldade de você ir até a base e aí burocratiza o sindicalismo e aí fica um sindicato meio cartorial, mesmo, e perde muito a força combativa. A

gente já foi combativo... Hoje, ninguém fala do sindicato, você não encontra as pessoas no sindicato, só quando o sindicato chama pra uma festa [...]. Houve uma acomodação nos dirigentes. Então estar no sindicato hoje, na minha concepção, é um emprego. Você tá empregado, é empregado do sindicato (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

Dez anos após a quebra do monopólio estatal das telecomunicações, o Sinttel-PB realizou o I Congresso de Trabalhadores em Telecomunicações, cuja pauta central foi um “balanço das privatizações no setor e suas implicações para a ação sindical” (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011b, p. 272). A partir de sua observação participante neste evento e da aplicação de um questionário junto aos participantes das reuniões preparatórias, este autor identificou um perfil aproximado da categoria de trabalhador em telecomunicações, no ano de 2008: “composição profissional muito diversificada; em geral jovens; com alto grau de escolaridade; majoritariamente homens, sobretudo nas atividades de operação e manutenção, e uma presença maior de mulheres nas atividades de atendimento ao cliente e vendas”. Outro aspecto destacado foi o pouco tempo de trabalho na empresa atual, o que informa acerca da elevação do nível de rotatividade no emprego (*Idem, ibidem*). O evento também procurou avaliar, na opinião de seus participantes, os principais desafios à ação sindical. De um modo geral, não obstante a presença de visões céticas quanto à capacidade sindical de enfrentamento, as opiniões assumiram uma “linha propositiva”, no sentido de que a ação sindical deveria:

fiscalizar mais presentemente o modo como as empresas estão agindo com seus trabalhadores. Quanto a isso, atuar mais em conjunto com o Ministério do Trabalho; acompanhar de forma mais sistemática o cumprimento dos acordos de trabalho e das normas trabalhistas, como o pagamento ou não de horas extras, condições de trabalho insalubres etc.; fiscalizar as bases de contratação das empresas terceirizadas; encarar de frente as empresas do setor, exigindo melhores condições de trabalho; pressionar as empresas para atender as reivindicações dos trabalhadores; ouvir mais os trabalhadores de base; é preciso mais ação; é preciso ser mais atuante com relação aos problemas dos aposentados; mediar a relação entre os trabalhadores e a empresa; realização de diagnóstico sobre a realidade do local de trabalho; mais atenção aos problemas relacionados às condições de trabalho, inclusive questões mais específicas do local de trabalho; atuar esclarecendo sobre as doenças desenvolvidas no ambiente de trabalho; ser mais incisivo e firme nas negociações (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2011, p. 293-294).

Foram apresentadas, também, sugestões para o trabalho feito sob a responsabilidade dos delegados sindicais:

dar mais suporte informativo aos trabalhadores quanto aos assuntos trabalhistas; ampliar a pauta de reivindicações; apoiar e incentivar a ginástica laboral; presença mais constante junto aos trabalhadores; elaborar cartilhas com informações sobre os direitos e benefícios dos trabalhadores; promover o conhecimento técnico relacionado ao trabalho/profissão (por exemplo por meio do apoio para realização de cursos); realizar cursos e palestras sobre os direitos dos trabalhadores (formação sindical); realizar campanhas que promovam incentivos à saúde; promover a satisfação dos trabalhadores e, com isso, incentivar uma maior produtividade por

parte destes; realizar reuniões com os trabalhadores de base, da capital e do interior; realizar atividades de lazer entre os trabalhadores, com o fim de aproximá-los do Sindicato e entre si; buscar colher denúncias com os trabalhadores (discretamente); utilizar-se do e-mail como forma de comunicação rápida e direta com os trabalhadores; realizar uma greve urgente (*Idem*, p. 294).

Por fim, o autor percebeu a presença de uma expectativa, também, em relação à postura dos trabalhadores na base, no sentido de que estes deveriam se envolver mais, participando das atividades sindicais, bem como estando dispostos a fazer denúncias contra as empresas, dando maior credibilidade ao sindicato.

De um modo geral, os desafios se expressam em função de algumas mudanças oriundas da reestruturação das telecomunicações. Como vimos no primeiro capítulo, ela trouxe um encolhimento da base, decorrente de um aumento da fragmentação das relações de trabalho, o que dificulta a unidade e aumenta a competição entre os trabalhadores. Isto se traduz na queda do número de sindicalizados sustentada, também, pela precarização e aumento do desemprego, bem como na redução da arrecadação. Vêras de Oliveira (2011b, p. 281), no entanto, aponta como reações: fusões de sindicatos; diversificação das agendas (que passam a incorporar temas novos, como gênero, meio ambiente, cidadania, educação e qualificação profissional, saúde do trabalhador etc.); busca por internacionalização e por novas formas de financiamento; criação e estratégias para envolver os terceirizados. Em sua visão, “o desafio é quanto aos caminhos da reestruturação sindical”.

Ao longo de 2010, o Sinttel-PB participou de atividades formativas organizadas pela FITTEL, discutindo temas como terceirização e organização sindical. A preocupação nacional quanto ao setor de telecomunicações girava em torno da situação do trabalhador terceirizado nas empresas do setor, no cenário pós-privatização. Como já dito, foi neste ano que a federação realizou o 1º Encontro Nacional de Trabalhadores em Telemarketing e Teleatendimento, no qual o movimento sindical de telecomunicações, em âmbito nacional, já sinalizava os desafios que estavam se colocando em função do crescimento da categoria dos operadores de telemarketing.

A partir do ano seguinte, o Sinttel-PB passou a publicar, em seu site, notícias relacionadas ao crescimento, tanto em termos de faturamento quanto em número de trabalhadores empregados, das empresas de *call center* em todo o Brasil, enquanto seguia sua agenda de luta em defesa dos trabalhadores das empresas terceirizadas, enfrentando uma paralisação na Nokia e na ARM, em março e maio, respectivamente, nas cidades de João

Pessoa, Campina Grande e Patos. Durante 2011, além de participar das atividades nacionais²⁰⁸ e de atuar nas campanhas salariais e nos acordos coletivos com as empresas de sua base, o sindicato desenvolveu atividades locais, como sua participação ativa nos Movimentos de Mulheres da Paraíba²⁰⁹, organizados através da CUT-PB, e na realização de uma Oficina de CIPA, em sua sede, com o tema “Metodologia de Mapa de Riscos”²¹⁰. O destaque do ano foi a realização do II Congresso Estadual dos Trabalhadores em Telecomunicações da Paraíba (CONETTEL), em outubro, na cidade de Lagoa Seca, que discutiu a conjuntura política e econômica tanto do país como do setor de telecomunicações em âmbito nacional e local.

Mesmo com notícias de assinatura de protocolos de intenção, entre representantes estatais e de empresas de *call center*, já circulando nos principais portais locais de notícias *online*, o Sinttel-PB não fez menção à chegada dessas empresas à Paraíba. Vale destacar que, em nossas entrevistas com dirigentes sindicais, obtivemos respostas evasivas quando este assunto era abordado. Ficamos com a impressão de se tratar de um tema que deixava alguns membros da diretoria pouco à vontade. Conseguimos “pistas” sobre a reação sindical a partir de uma ex-dirigente, que relatou, entristecida, que a entrada dos *call centers* na Paraíba teria contado com o “aval do sindicato”:

A chegada do *call center* aqui, eu já estava fora, eu acho que foi um debate que a FITTEL veio aqui e eu fui e soltei os cachorros, botei tudo pra fora. [...]. Aqui teve [aval] e sem negociar. O pior é isso. Acatar, né? Sem negociar... eu num sei não... porque se eu estivesse no sindicato seria uma confusão porque eu não admitia nem negociar, porque pra mim é inegociável. A gente sabe que é um processo ruim, não é? Predatório, terrível para o trabalhador e aí você vai negociar o quê? Sim, você entra, como aconteceu em Campina, aí num debate que eu fui: ‘mas são 3 mil empregos!’. Eu digo: ‘Que emprego? Um emprego por dois meses e deixar o jovem lesionado pelo resto da vida?! Você vai dar aval a isso? Não dou, não!’ Eu acho um absurdo dar aval. E agora tem um monte de *call center*. É terrível, é terrível... é terrível! (Ex-dirigente do Sinttel-PB, junho de 2015).

O trecho anterior faz menção a um evento da FITTEL na Paraíba, para discutir a instalação de empresas de *call center*, e nos dá uma dimensão dos conflitos sindicais diante da “imposição” destas novas realidades. Por um lado, parecia haver, como vimos, um ambiente de debate sobre o tema “trabalho em *call center*”, a nível nacional, com um protagonismo da

²⁰⁸ Tais como as reuniões do Conselho Diretor da FITTEL e a Audiência sobre Comunicação lançada pela Frente Parlamentar pela Liberdade de Expressão e pelo Direito à Comunicação.

²⁰⁹ Cf. notícia intitulada “CUT Paraíba e os Movimentos de Mulheres da Paraíba comemorarão o Dia 8 de Março”, publicada no site do SINTTEL-PB, em 08/03/2011: <http://Sinttelpb.com.br/cut-paraiba-e-os-movimentos-de-mulheres-da-paraiba-comemorarao-o-dia-8-de-marco/>. O site do sindicato divulgou vários outros eventos promovidos pela CUT-PB ao longo de 2011, com destaque para os seminários sobre Trabalho Decente.

²¹⁰ Cf. notícia intitulada “SINTTEL REALIZA OFICINA DE CIPA”, publicada no site do SINTTEL-PB, em 16/02/2011: <http://Sinttelpb.com.br/Sinttel-realiza-oficina-de-cipa/>.

federação e do Sinttel-MG. Por outro, há indícios de divergências internas, em âmbito local, quanto à possibilidade de expansão rápida da base de representação do sindicato.

Os comportamentos, por parte dos dirigentes sindicais entrevistados, de desviar o assunto para falar de outras coisas nem sempre correlatas, bem como a comparação com a fluidez de suas falas sobre outros temas, reforçam para nós que se trata de um assunto desconfortável. Todavia, com respeito e insistência, conseguimos algumas declarações a esse respeito. Na fala a seguir, o presidente do Sindicato destacou a não participação do Sinttel-PB nos processos negociais, desviando o assunto para demonstrar conhecimento acerca da participação da atuação estatal e passando a adotar um tom combativo de crítica e denúncia às condições de trabalho em empresas de *call center*:

Na verdade, para nós, tudo é novidade, é um fato novo que surge lá no período de 2012 e chega na Paraíba a 1ª empresa de *call center* nesse estado, não é? E nós não fomos ouvidos de forma nenhuma e nem fomos contemplados pra conhecer o ápice de como se tratar de uma questão no contexto salarial, nós não tomamos conhecimento. Os gestores públicos, começou em Campina Grande, em 2012, né? Lá na gestão municipal... Depois nós vamos lá atrás da história e fomos ver o seguinte: o gestor municipal ele deu isenção de até 20 anos, mas a praticidade para com os trabalhadores, de salário, foi péssimo, um salário mínimo e numa jornada que é castigante, numa jornada que é absurda quando eles descumprem a NR 17 e seu anexo 2, que é a questão das pausas [...]. Não é brincadeira você ter um jovem trabalhando numa posição de atendimento e de repente você não poder nem ir ao sanitário pras suas necessidades fisiológicas [...]; na realidade, isso aí é uma grande luta nossa junto não só à procuradoria do trabalho, mas ao Ministério do Trabalho. As queixas são enormes, né? Não é só uma questão, por exemplo, das pausas, né? Mas há a questão dos assédios, assédio moral, tá certo? E até de assédios, por exemplo, sexuais também... (Presidente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Outra sindicalista da diretoria executiva nos relatou o momento exato em que tomou conhecimento da instalação dessas empresas na Paraíba, demonstrando surpresa e indignação com a postura “desrespeitosa” do poder público para com o sindicato:

Então, quando chega março de 2012, a gente tá em Brasília numa atividade da Federação e recebe um telefonema de um companheiro da CUT dizendo “você estão sabendo que hoje o prefeito de Campina Grande está lançando aqui a fita, recebendo um grande *call center* e tal?”; e a gente ‘não...’, ou seja, foi chegando sem conversar... Porque eles [poder público] não vêm conversar com o sindicato? É porque é o seguinte: ‘são 5 mil empregos que eles vão me dar, eu dou ali o terreno, se instala aí e eu quero lá saber de que jeito vai funcionar’. [Essa postura] foi péssima, totalmente desrespeitosa! Não respeita a representação sindical e nem tem zelo nenhum. Quer dizer, está vendo o desenvolvimento econômico da região, o que nós não somos contra, de jeito nenhum. Quem é que não quer que uma região se desenvolva economicamente? Agora nós não queremos que seja à custa do sofrimento dos trabalhadores. Então, vamos correr atrás do prejuízo e tentar agora fazer o que precisa ser feito pra minimizar... (Dirigente sindical do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Abaixo, apresentamos alguns trechos de membros da diretoria executiva do Sinttel-PB sobre os contatos iniciais com a gestão das empresas. São impressões que demonstram

indignação e percepções críticas quanto às posturas empresariais e estatais, bem como confirmam a posição sindical de se colocar, desde o início, como a entidade de representação destes trabalhadores de *call center*:

Primeiro eles vieram conhecer a nossa casa, a entidade, o Sinttel, e dizer que estavam se instalando aqui e tal, mas já com tudo definido pelo ente, pelo gestor público, né? Já tinha definido, né isso? A condição física e tal, a estrutura já montada, já concluída [...].E aí nós os recebemos e dissemos: ‘nós queremos discutir, sim, a proposta, para o acordo coletivo, precisamos construir com os trabalhadores’, e aí ouvimos os empregadores, tá certo? E depois fomos ouvir os trabalhadores, construir uma pauta de reivindicação e conversamos também dentro do bojo e do anseio com a nossa federação, com a FITRATELP também, né? É porque em alguns estados do Sul e Sudeste também já existia esses *call centers* e pra gente tudo é novo, né? E tem uma história que eles diziam assim, quando chegaram aqui na Paraíba, ‘oh, nós vamos ter que virar a chave todo dia!’. E o que é ‘virar a chave’? É sair daquele estado lá da região Sul e Sudeste, que não deu certo, não encantou os jovens, os trabalhadores jovens, mas virando a chave para vir para o Nordeste, né? Esse é o grande problema, uma avalanche mesmo, uma corrida dos *call centers* pra região Nordeste (Presidente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

[A empresa] chamou a gente numa reunião, veio um representante nacional e veio comunicar... e dizer que entende, que reconhece o sindicato como representante... O mínimo que pode fazer é isso, comunicar que vai ser instalado e que vai ser tantos empregos aqui, que isso e aquilo, que ‘maravilha’ [com ironia] porque escolheram aqui, que é uma cidade simpática, cidade boa...claro, né? Viu lá jovens desempregados e tudo... Aí lógico que a gente colocou lá pra eles o que é que a gente entendia e pronto e passamos a atuar. Fizemos um boletim nos apresentando como sindicato, dando as boas vindas, discordando da forma como os investidores chegam na Paraíba... (Dirigente sindical do Sinttel-PB, setembro de 2016).

É importante esclarecer, aqui, que a chegada do setor de *call center* à Paraíba, diferentemente de outros estados, como São Paulo, ainda não implicou a criação de sindicatos de Trabalhadores de Telemarketing. Todavia, em abril de 2016, houve, na avaliação do Sinttel-PB²¹¹, uma ameaça de “golpe” no movimento sindical das telecomunicações na Paraíba, representada pela “tentativa de criação de um sindicato pelego, apoiado pela Força Sindical”. A notícia se refere a uma “assembleia de desmembramento sindical”, realizada em 02 de abril de 2016, em Campina Grande. Trata-se de um assunto sobre o qual a diretoria demonstrou algum desconforto para falar a respeito. Conforme nota publicada no site do sindicato, percebemos que esta nova base representada pelos trabalhadores de *call center* se constituiu como um alvo potencial de disputa, ainda que, até então, as tentativas de criação de sindicatos de trabalhadores de telemarketing tenham sido neutralizadas:

Com o apoio da CUT, FITRATELP, Sindicato dos Comerciários de Campina Grande, CTB, STIUPB, SINDPD, MLC e outros sindicatos e movimentos de luta da Paraíba e acompanhado por sua assessoria jurídica, comparecemos à tal assembleia, junto com trabalhadores com vínculo empregatício e aposentados do setor de telecomunicações, para mostrar que a categoria de telecomunicações do Estado da

²¹¹ Cf. Notícia online “Não vai ter golpe no Movimento Sindical!”, datada de 04/04/2016: <http://Sinttelpb.com.br/nao-vai-ter-golpe-no-movimento-sindical/>.

Paraíba já tem seu representante legal, há mais de 50 anos, conhecido e reconhecido pela luta por direitos para a categoria e apoio e engajamento nas lutas das classes trabalhadoras. O SINTTEL-PB já tomou todas as providências cabíveis nesse caso e não irá permitir que haja tamanho desrespeito com a classe dos trabalhadores de telecomunicações da Paraíba. A categoria já tem seu representante!²¹²

A partir de nossa participação nos grupos virtuais fechados, no Facebook, das empresas instaladas na Paraíba, acessamos algumas informações que nos indicam que esses movimentos de disputas pela base de *call center* ainda se estabelecem na realidade paraibana. Em abril de 2017 – diante de uma postagem de um teleoperador, feita no grupo “AeC Campina Grande”, na qual se queixa acerca do desconto do imposto sindical –, um trabalhador da MultiTelecom, braço comercial da operadora Oi, comentou, dando informações acerca desse movimento de desmembramento sindical:

No dia 02 de Abril de 2016, ou seja, ano passado, houve uma ASSEMBLEIA DE DESMEMBRAMENTO SINDICAL, algo que foi amplamente divulgado nas empresas de Telecom, Telemarketing e *Call center's*, no Jornal Correio da Paraíba, como também, no Diário Oficial da União [...].Essa Assembleia de desmembramento surgiu a partir da real NECESSIDADE de termos uma melhor REPRESENTATIVIDADE SINDICAL e uma melhor ASSISTÊNCIA aos trabalhadores destas categorias aqui na região. Ou seja, FUNDAMOS O NOSSO PRÓPRIO SINDICATO (de Campina Grande até o Sertão do Estado) denominado SINTECC - Sindicatos dos Trabalhadores em Empresas de Telecom, Telemarketing e *Call center's*, que logo, logo terá a Carta Sindical HOMOLOGADA pelo MINISTÉRIO DO TRABALHO²¹³.

Ainda nesta postagem, mencionou que a existência deste movimento data de 2013 e que sofreu, por parte do Sinttel-PB, muita resistência e perseguição, só conseguindo criar o novo sindicato em 2016 na referida assembleia. Ele defendeu a necessidade de uma nova representação para os trabalhadores de Campina Grande e do sertão do estado. No entanto, as disputas judiciais impetradas pelo Sinttel-PB estariam atrapalhando a tramitação administrativa no Ministério do Trabalho, do qual ainda aguardavam a homologação da Carta Sindical para começar a atuar na defesa dos trabalhadores de *call center*. Apesar das disputas, demonstrou um discurso de reconhecimento em relação ao histórico de luta do Sinttel-PB:

É sim, preciso RECONHECERMOS AS LUTAS TRAVADAS pelos companheiros do SINTTEL durante os vários anos. Embora estejamos em lados opostos em relação a essa disputa administrativa e judicial pela representatividade das categorias citadas acima, respeito e reconheço a trajetória de lutas e conquistas promovidas pelo SINTTEL. Apenas o tempo passou, as categorias cresceram e o sindicato naturalmente não conseguiu acompanhar, o que de certa forma, ao nosso ver, é compreensível; por isso, entramos nessa guerra!²¹⁴

²¹² Op. cit.

²¹³ Comentário feito, em 29/04/2017, no grupo “AeC Campina Grande”, na rede social Facebook: https://www.facebook.com/groups/AeCNordeste/permalink/1308132599234464/?comment_id=1308915922489465&notif_t=group_comment_follow&notif_id=1493518609058509.

²¹⁴ Op. cit.

De um modo geral, os comentários de outros teleoperadores se mantiveram em um tom agressivo, demonstrando desinteresse por essa disputa entre sindicatos e aderindo ao tom de “revolta” da postagem inicial que condenava a contribuição sindical obrigatória. Até o presente momento, não obstante tais conflitos (que nos dão uma ideia do tamanho da dificuldade na relação do sindicato com os teleoperadores), a base de *call center* ainda se encontra representada pelo Sinttel-PB, cuja abrangência atual inclui:

os trabalhadores em empresas de telecomunicações, telefonia móvel, centros de atendimento, *call centers*, transmissão de dados e correio eletrônico, serviços troncalizados de comunicação, rádio chamadas, telemarketing, projetos, construção, instalação, e operação de equipamentos e meios físicos de transmissão de sinal, e operadores de mesas telefônicas no Estado da Paraíba²¹⁵.

A discussão sobre a atuação sindical, no período 2012-2017, isto é, após a chegada das empresas *de call center* à Paraíba, será retomada no capítulo 4.

²¹⁵ Cf. site do Sinttel-PB: <http://Sinttelpb.com.br/institucional/historia-do-Sinttel-pb/>.

3. TRABALHADORES DE CALL CENTER NA PARAÍBA E SUAS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIAS COTIDIANAS

A instalação de grandes empresas de *call center* no estado da Paraíba, a partir de 2012, trouxe significativas modificações à realidade do setor de telecomunicações, que passou a contar, como já vimos, com cerca de 9 mil vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com mais de 1000 empregados, em 2015, finalizando 2016 com quase 7 mil, segundo os dados da Rais. Deste total, temos uma expressiva participação de mulheres (71,6%) e de jovens entre 18 e 29 anos (71,6%), seguindo as tendências do perfil da força de trabalho preferencial para este tipo de atividade. Vale apontar que 18,7% dos teleoperadores paraibanos concluíram ou estão cursando o ensino superior e que a grande maioria (93,2%) se encontra na faixa de rendimento de 1 a 1,5 salário mínimo, estando ambos os percentuais acima das médias regional e nacional, como vimos no segundo item do capítulo 2.

Buscamos, neste terceiro capítulo, alcançar como surgem e se espalham ações individuais e/ou coletivas, praticadas dentro e/ou fora das unidades de *call center* instaladas na Paraíba, que poderiam ser denominadas como práticas de resistências, ainda que não permeadas pela intermediação sindical direta. Para tanto, na primeira seção, discutimos como os teleoperadores/as destas empresas, a partir da experiência comum de *exploração*²¹⁶ a que são coletivamente submetidos/as (ainda que não a apreendam necessariamente desta forma), se percebem e registram, para si mesmos, a experiência de trabalhar ou ter trabalhado em uma central de teleatividades. Deste modo, procuramos identificar, em seus relatos, que “perfil” de pessoas busca emprego nestas empresas, quais as suas motivações/expectativas, seus processos de seleção e treinamento, suas primeiras impressões e como apreendem a organização do trabalho e as estratégias empresariais de controle.

Em um segundo momento, sintetizamos nossas referências teóricas acerca da categoria *resistência*, de modo a precisarmos conceitualmente a utilização que fazemos do termo em nossa análise acerca de ações de trabalhadores de *call center* na Paraíba. Na sequência, categorizamos as percepções e práticas descritas por nossos entrevistados que foram, por nós, entendidas como formas de *resistências cotidianas*, cujas manifestações se davam individual e/ou coletivamente, tanto dentro quanto fora dos espaços internos das empresas, bem como em espaços virtuais. Quanto às impressões de nossos entrevistados sobre o papel do sindicato

²¹⁶ No sentido proposto por Marx (1988), segundo o qual trata-se de uma característica estrutural das relações de produção capitalistas, que se manifesta pela diferença entre o valor da mercadoria força de trabalho e o mais-valor por ela produzido quando colocada em movimento no circuito da produção.

em geral e a atuação do Sinttel-PB, bem como a ação sindical propriamente dita e seus nexos com as resistências cotidianas, são analisados no capítulo 4.

3.1 A conformação de teleoperadores: o ingresso nas empresas e sua inserção na organização dos processos de trabalho

Tentamos, nesta seção, esboçar um quadro geral – ainda que limitado, pois composto a partir de percepções de teleoperadores e ex-teleoperadores que tivemos a oportunidade de entrevistar – acerca de quem são as pessoas que se candidataram às vagas e passaram a trabalhar nas empresas de *call center* instaladas na Paraíba, a partir de 2012. Com este propósito, o subdividimos em duas partes: na primeira, intentamos captar os percursos pelos quais os trabalhadores passaram, até começar a trabalhar em uma das unidades de *call center*, o que inclui suas motivações/expectativas, bem como seus processos de seleção e treinamento, além de suas impressões iniciais sobre este “novo” tipo de trabalho; na segunda parte, apresentamos uma descrição do ambiente e dos processos de trabalho, buscando apreender os mecanismos de controle adotados pelas empresas.

De um modo geral, as percepções de nossos entrevistados sobre as características dos trabalhadores que mais predominavam em seus ambientes de trabalho se aproximaram dos dados da Rais, bem como dos “perfis” verificados em estudos sobre o trabalho em *call center* em São Paulo: predominância feminina e de jovens; presença de estudantes universitários e de homossexuais (BRAGA, 2012; VENCO, 2009b, 2007, 2006). Sobre estes aspectos, encontramos relatos que associam o predomínio juvenil aos turnos matutino e vespertino, bem como o “ser universitário” a uma “maior proteção” contra demissões:

É uma raridade ter pessoa de mais idade. Tem sim de madrugada, pessoal mais velho, cabelo grisalho mesmo. É bem diferente o pessoal da madrugada, do pessoal da manhã e da tarde (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Outra coisa também que eu percebi: quando você tá na faculdade, é mais difícil ser colocado pra fora... Porque as pessoas que tem só o ensino médio lá, eles botam pra fora mais rápido. Isso aí eu percebi. Quem tinha ou estava fazendo graduação, ficava mais tempo (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Como vimos na análise das empresas que se instalaram na Paraíba (ver terceiro item do capítulo 2), é bastante valorizada a possibilidade de se ter uma força de trabalho mais qualificada a um custo mais reduzido, sendo este um dos fatores de atração de investimentos empresariais aos estados nordestinos.

Ressaltamos também que, ainda que a maioria dos trabalhadores entrevistados tenha identificado uma presença maior de mulheres e jovens, a “área de *call center*” foi considerada “diversificada” e “abrangente”, ou seja, eles percebiam uma variedade de pessoas em termos

de idade, gênero e sexualidade, escolaridade, raça e padrões estéticos. Esta diversidade chegou a ser associada, por alguns, à constatação de que a empresa interessa apenas que o trabalhador “entregue resultado”. Além disto, o fato de o atendimento aos clientes não ser presencial foi vinculado ao “não se importar” da empresa com a aparência de seus funcionários. Este “olhar crítico” se mostra nos trechos a seguir:

Tinha muita gente diferente [...], pessoas com tatuagem e homossexuais, porque essas pessoas não conseguiam emprego em outros lugares e como na empresa a única coisa que aparece para o cliente é a voz, então eles não se importam com isso (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

A área de *call center*... é uma área muito diversificada: gente de idade, gente nova, justamente pelo primeiro emprego, muita mulher, homossexual, lésbica [...]. Então, é uma área que, assim, como é muito abrangente, não tem um perfil... o perfil do telemarketing é você fazer a entrega de resultados. Ele não quer saber, é independente do que você é lá fora, só quer saber que você entregue resultado (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Durante o período de acompanhamento do cotidiano do Sinttel-PB, no primeiro semestre de 2016, tivemos a oportunidade de observar alguns ex-trabalhadores que conversavam na sala de espera da sede do sindicato em João Pessoa, enquanto aguardavam ser chamados para homologar suas verbas rescisórias. Em uma destas ocasiões, escutamos uma ex-teleoperadora comentando o quanto a empresa gostava de “se gabar” como apoiadora da diversidade²¹⁷, mas que ela só fazia isso porque a única coisa do trabalhador que importava era a “voz”. Os demais concordaram e comentaram a ocorrência de práticas discriminatórias que os trabalhadores LGBTs sofriam dentro da empresa.

Feitas estas observações iniciais acerca de como alguns trabalhadores de unidades de *call center* da Paraíba percebem este “perfil” do operador de telemarketing, problematizando-o e já nos indicando capacidade reflexiva, passamos aos percursos pelos quais chegaram às centrais de teleatividades instaladas em Campina Grande e João Pessoa.

3.1.1 A chegada de trabalhadores às unidades de *call center* da Paraíba: motivações/expectativas, seleção/treinamento e impressões iniciais

Os principais canais de conhecimento, intermediação e/ou agenciamento relatados para o ingresso nas vagas de operador de telemarketing foram: os meios de comunicação (TV e jornal impresso), a indicação de amigos e contatos interpessoais no meio político. Chamou-nos a atenção que, tanto em Campina Grande quanto em João Pessoa, parecia haver uma

²¹⁷ Um gestor da AeC (entrevistado em novembro de 2017) nos informou, em tom propagandista, que a empresa fazia uso do crachá social: “Você escolhe o nome que você quiser, a gente tem um programa forte de diversidade, a gente respeita ao extremo isso, pra gente é gente igual, não tem discriminação nenhuma”.

espécie de “falatório geral”²¹⁸ nas cidades, especialmente nos períodos de implantação das empresas de *call center*. Isto, de certo modo, era esperado em função dos investimentos públicos, inclusive em marketing e propaganda, realizados para atrair as empresas à Paraíba. Imaginamos, dada a frequência com que essas vagas eram anunciadas nos principais meios de comunicação, inclusive nos telejornais de maior audiência do estado, que os entes públicos buscaram uma capitalização política atrelada à geração elevada de emprego nesta área.

Dentre as *motivações e expectativas* quanto ao trabalho em uma empresa de *call center*, a mais mencionada diz respeito à *maior chance de entrar no mercado de trabalho*, em função de uma ampla oferta de vagas sem exigir experiência prévia. A fala a seguir ilustra o impacto desta oferta na realidade do mercado de trabalho local, especialmente adverso aos jovens em busca do primeiro emprego:

Foi porque eu queria começar a trabalhar, não é? E aí eu já tinha colocado currículo em várias outras lojas normais e aí... fazia entrevista, mas nunca era selecionada. Aí foi na época que estava implantando o novo produto da AeC e estavam chamando muita gente para trabalhar lá. Ouvi pela TV, no Jornal, que estava tendo vaga no SINE e que tinha umas 300 vagas pra *call center* (Ex-teleoperadora AeC e Contax, junho de 2017).

Ainda no âmbito da possibilidade de ingressar mais facilmente no mercado de trabalho, alguns trabalhadores, que já tinham passado por experiências informais de trabalho, destacaram que o fato de ser um *emprego com carteira assinada* exerceu uma atração maior para o setor de *call centers*. Como exemplo, citamos:

Quando chegou essa empresa, eu me interessei porque meu trabalho não era formal, não tinha carteira assinada; tinha essa dificuldade porque emprego estava meio difícil pra mim [...]. Quando chegou essa empresa, ela veio com uma demanda enorme, vaga de emprego pra muita gente. Aí foi quando eu disse: ‘Agora é minha vez de entrar no mercado de trabalho realmente, com carteira assinada, com os meus direitos’ (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Outros fatores mencionados foram: a busca de *independência financeira em relação aos pais* e a *possibilidade de conciliar o trabalho com os estudos no ensino superior*:

Eu não esperava passar mais de 6 meses e meio, eu não queria passar muito tempo [...]. Eu queria ter uma grana e foi mais pra levantar um dinheiro e, tipo, parar com a cobrança dos meus pais: ‘ah, tu não trabalha’; e eu: ‘não, trabalho sim!’ (Ex-teleoperador da AeC-Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Por ser pobre, minha única alternativa é trabalhar e estudar e, consequentemente, o meu curso é diurno e a única maneira de trabalhar e estudar seria num *call center* [...]. E o que me atraiu foi basicamente as horas de trabalho que ele dava: um trabalho normal em comércio dá 10 horas; você sai de manhã e chega seis e meia da noite, sete horas; e o *call center*, com 6 horas e pouco de trabalho, daria para tirar

²¹⁸ Segundo um ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, entrevistado em outubro de 2016: “quando veio pra cá, era uma empresa de grande porte, de fora, chamou muito atenção e aí surtiu muito comentário dentro da cidade”.

praticamente a mesma coisa, já que também aqui em João Pessoa nada paga bem (Teleoperador da AeC-Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Trata-se, no entanto, de uma expectativa que tende a se desfazer à medida que o tempo no trabalho aumenta, sendo a *difficuldade de conciliação com os estudos* uma das queixas mais mencionadas pelos nossos entrevistados que cursavam alguma graduação durante o período em que trabalharam no *call center*. Como exemplo desta mudança de perspectiva, bem como da complexidade da experiência de se trabalhar em um *call center*, temos outro trecho do teleoperador supracitado que, na ocasião da entrevista, se encontrava na AeC há 3 anos e 5 meses e já estava cogitando trancar o curso para poder descansar e, só depois, retornar para concluí-lo. Ou seja, ele buscou o *call center* para conciliar trabalho e estudo e, diante das dificuldades, não cogitou procurar outro emprego (resignado com a realidade difícil do mercado de trabalho local), optando por trancar transitoriamente o curso, alegando, paradoxalmente, que o *call center* seria um dos poucos empregos que permite a conciliação:

É pesado porque é até 1h e 20 da madrugada e eu ainda vou ter que chegar em casa, tomar banho, comer, descansar, vou olhar uma coisa na internet; aí já dá duas e meia, rapidinho dá 4 horas da manhã; então, até deitar e conseguir dormir e tudo o mais, é complicado [...]. No caso, realmente eu estou me desgastando. É tanto que eu estava até conversando com a minha noiva que talvez eu vá trancar um período pra poder descansar um pouco a mente e ficar só pra trabalhar mesmo; eu estou há muito tempo com jornada dupla e já não tenho mais o mesmo pique [...]. Eu vou trancar o curso, não tem o que fazer, preciso trabalhar; mesmo porque ou é lá ou vai ser em outro lugar e, em outro lugar, eu não vou ter a disponibilidade de horário que eu quero para conciliar com o curso. Depois, voltar e terminar meu curso, porque eu só vou trancar um período pra descanso mesmo, só recarregar a bateria e voltar (Teleoperador da AeC-Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Os sentimentos de frustração quanto à expectativa de conciliação do trabalho com os estudos apareceram com frequência nas entrevistas. Apenas uma teleoperadora, que se tornou supervisora, afirmou conseguir, com tranquilidade, conciliar o trabalho com as atividades do curso de graduação. Sua fala reforça sobremaneira a visão oficial veiculada pelas empresas de que um dos atrativos do trabalho em *call center* seria justamente oferecer aos jovens a possibilidade de estudar e trabalhar:

Eu consigo [conciliar trabalho e estudo]... meu horário é até 3h e 20 da tarde, então eu saio mais tarde porque já é uma opção minha, mas eu consigo tranquilo, por exemplo, se eu sair no meu horário, eu chego em casa e ainda dá pra estudar, tanto que eu chego em casa, ainda vou pra academia e estudo, pra poder ir pra aula; então, o horário de certa forma de lá é o que move acho que quase todo mundo pra ir pra lá (Supervisora da AeC-José Américo, julho de 2017).

Como vimos no capítulo anterior, parece estar sendo correspondido o interesse empresarial em atrair, nas cidades menores, uma força de trabalho jovem e universitária, um diferencial sem custo adicional, ou seja, enquanto nas metrópoles do Sudeste as centrais de

teleatividades recrutam jovens pobres de periferia com apenas o ensino médio, em cidades nordestinas de porte médio e próximas a centros universitários, as empresas conseguem recrutar jovens melhor qualificados num contexto de melhor mobilidade urbana e de ausência de outras possibilidades de emprego formal, o que, em tese, reduziria as taxas de *turn over*.

Voltando às motivações dos trabalhadores para o trabalho em *call center* encontramos, ainda, outros motivos menos comuns, tais como a possibilidade de *desenvolvimento de habilidades comunicacionais* e de *trabalhar com tecnologia*:

Quando o pessoal falava atendente de telemarketing, eu disse assim, é uma coisa bem formal, uma coisa que vai me ajudar bastante na graduação porque tem toda aquela dicção para você falar e você argumenta, também é muito bom (Ex-teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Eu sempre gostava muito de computador, era fascinado em tá no computador...hoje em dia eu num tenho muito tempo, mas ficar no computador era o que eu mais gostava. E antes de entrar na AeC eu recebi algumas propostas, e eu num quis [...]. Eu queria porque queria trabalhar na AeC porque era uma área que eu me identificava por trabalhar com computador, com tecnologia (Supervisor da AeC Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

Mesmo nos casos em que os trabalhadores relataram, como motivações, *complementar renda, quitar dívidas* ou *ter algum trabalho porque não deu certo sair do país*, a “escolha” pelo *call center* se deu pela sua “viabilidade”, isto é, grande oferta de vagas somada a poucas exigências prévias. Percebemos, assim, mais uma vez, o impacto que a instalação de unidades de grandes empresas de *call center* exerce em cidades menores, com um contingente razoável de universitários sem opções variadas de primeiro emprego.

De um modo geral, os interessados nas vagas de *call center* ofertadas pelas empresas instaladas na Paraíba procuravam as unidades do Sine estadual e/ou municipais para deixar seus currículos. Estas os avisavam quando deveriam comparecer ao próprio Sine e/ou às unidades das empresas para a realização de um *processo seletivo*, composto, via de regra, por provas objetivas (português, matemática, conhecimentos gerais e informática), redação e entrevista. Alguns entrevistados mencionaram participação em dinâmicas de grupo. Percebemos, a partir dos relatos de trabalhadores, o quanto o Sine se apresentou como um agente importante de arregimentação e recrutamento de força de trabalho para as empresas de *call center*, especialmente em seus momentos iniciais de instalação, evidenciando mais uma forma de incentivo estatal com vistas a atrair unidades de *call center* à Paraíba.

Não obstante, obtivemos relatos de outros caminhos para se conseguir um emprego no *call center* que não passaram necessária e exclusivamente pelo Sine. O episódio abaixo exposto nos dá uma ideia da capilaridade do jogo de influências políticas proporcionado pela ampla oferta de vagas de operadores de telemarketing:

Quando a empresa chegou, essa pessoa que tem envolvimento na política – ele não é candidato mas ele é amigo do candidato – ele disse: ‘Tem interesse em trabalhar? Vai vir uma empresa aqui pra João Pessoa, uma empresa grande, de telemarketing, e há chance de você trabalhar, você quer? Aí eu falei: ‘Quero!’. E na verdade eu nem precisei entregar currículo [no Sine], eu entreguei pra ele que entregou pra outra pessoa de lá. Ele já tinha uma pessoa no Sine [...]. Eu não precisei passar por seleção, assim de escolher currículo, entendeu? Levaram meu currículo e me chamaram: ‘Ó, a seleção é hoje’. Aí eu fui pra seleção (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Outra forma de recrutamento de candidatos bastante mencionada por nossos entrevistados foi a *indicação de amigos*. Trata-se de uma prática empresarial de pedir a seu quadro de funcionários que indique pessoas para os processos seletivos que podem ou não ocorrer em parceria com o Sine. O exemplo a seguir refere-se a uma candidata que, após ter deixado seu currículo no Sine sem retorno, foi indicada por uma amiga que já trabalhava na empresa. Notamos, neste caso, um desencontro de informações entre a seleção via Sine e a feita diretamente pela empresa através da indicação:

Na primeira vez, eu deixei currículo no Sine e não fui chamada. Na verdade, foi uma amiga que me indicou. Aí como eu já tinha deixado o currículo no Sine, quando eu estava fazendo já o treinamento, a mulher do Sine ligou pedindo pra que eu fosse fazer a prova. Daí eu expliquei que já tinha feito a prova e estava fazendo o treinamento (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Outro teleoperador da AeC, sendo que das unidades de João Pessoa, entrevistado em junho de 2017, também comentou que há solicitações de indicação por parte da empresa, bem como demonstrou ter dúvidas quanto à eficácia de o candidato ser chamado apenas via SINE: “no caso a empresa ela pede que os funcionários indiquem alguém e isso aí também facilita, né? Porque às vezes no Sine possa ser que não dê certo”.

Os interessados no trabalho em *call center* vêm se utilizando, de modo crescente, dos grupos das empresas no Facebook para obter informações sobre vagas e processos seletivos. Em 08/01/2018, uma jovem postou no grupo da Contax: “Alguém sabe informar se está havendo processo seletivo?”. Uma das respostas foi: “Teve hoje”. Ao agradecer a informação, lançou outra dúvida: “Sabe informar se foi pelo encaminhamento do Sine?”, respondida da seguinte forma: “A maioria tá sendo por indicação”. Parece-nos que a modalidade *indicação* vem sendo cada vez mais utilizada em detrimento do recrutamento via Sine.

A partir da fala de um gestor da AeC, percebemos que os investimentos tecnológicos da empresa também se voltaram aos processos de recrutamento e seleção de trabalhadores:

A gente acabou de construir um negócio aqui bem legal e que está em fase de teste, é um sistema pro RH, um projeto direcionado pra divulgar as vagas. É uma página do Facebook que foi criada exatamente pra fazer o recrutamento de candidatos interessados em participar. Basta comentar ‘eu quero’ que a empresa entra em contato. Tem um robô que vai ler, pegar o meu contato do Facebook, ligar pra mim

e aí vai fazer um questionário comigo e eu vou respondendo e aí a gente vai criar um perfil e o RH vai ter essa leitura de todo mundo que fez isso e vai identificar, por exemplo, se a empresa está precisando de alguém pra cobrança ou vendas ou SAC, vai consultar os perfis cadastrados a partir do questionário e vai selecionar as melhores pessoas pra cada tipo de operação (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Ainda no diálogo supracitado, ocorrido em janeiro de 2018 no grupo de Facebook da Contax, encontramos troca de informações relativas a vagas para atendentes de telemarketing em outras empresas também localizadas na Paraíba, ou seja, ao perguntar sobre a ocorrência de processos seletivos na Contax, a interessada encontrou a informação de que estaria havendo seleção para a AeC, bem como a mesma já estaria se dando por meio digital, através do link: <https://queroser.aec.com.br>.

As exigências das três empresas instaladas na Paraíba para a vaga de operador de telemarketing se restringem ao ensino médio completo e à idade mínima de 18 anos. Contudo, esta nova modalidade digital de recrutamento da AeC inclui a necessidade de o candidato ter também um “perfil no Facebook”, para poder se cadastrar no “banco de atendentes”.

A empresa Orbitall também passou a usar as redes sociais para divulgar suas ofertas de vaga, indicando um canal digital para inscrição de candidatos: o site “trabalhe conosco” (<http://orbitall.com.br/trabalhe-conosco/>). De acordo com uma teleoperadora, ocorreram mudanças no sentido de uma redução das exigências de qualificação. De início, o candidato deveria ter curso superior e domínio de língua estrangeira. Mas, com o tempo, igualando-se à AeC e à Contax, a Orbitall estaria exigindo apenas o ensino médio completo:

Exigia ensino superior e outro idioma, era exigência da Orbitall. Até hoje em dia, quando você fala que trabalha na Orbitall, pra muitas pessoas, elas ‘nossa, como foi que tu conseguiu?’ Porque antigamente era muito difícil de entrar por conta destes requisitos. Hoje em dia: ensino completo, médio, é o que necessita (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Uma vez selecionados, os candidatos aprovados eram encaminhados para um *treinamento*. O tempo para ser chamado, bem como a própria duração do mesmo, tendeu a variar conforme as necessidades das empresas em colocar os produtos dos clientes contratantes em operação. Assim, em fase de implantação de novas operações, o treinamento tendia a ser mais rápido, sendo complementado em “reciclagens” posteriores. Uma diferença importante entre as empresas, acerca deste ponto, é o fato de que, na AeC, diferentemente da Contax e da Orbitall, o treinamento não é remunerado, ou seja, sob a justificativa de que ele faria parte do processo seletivo, a empresa fornece apenas o transporte e o lanche, só assinando a carteira do trabalhador após findo o treinamento. Esta foi uma das queixas frequentes dos teleoperadores da AeC, o que tendia a gerar não apenas muita insatisfação,

mas também acionamento da Justiça do Trabalho, quando o trabalhador era desligado da empresa, visando receber a remuneração relativa ao período de treinamento. No trecho a seguir, uma ex-teleoperadora compara os processos de treinamento da AeC com os da Orbitall:

Assim, da parte da AeC, o que eu não acho correto é justamente esse treinamento porque você não é remunerado e às vezes você não fica na empresa, o que é diferente na Orbitall. Na Orbitall, eles entram em contato com você e antes mesmo de começar o treinamento, eles já assinaram a carteira. Então você já é remunerado pelo treinamento [...]. Bom, se for comparar a AeC e a Orbitall, na AeC foi um pouco mais superficial do que na Orbitall até porque na Orbitall a gente ia tratar com algo mais sério, que seria cartão de crédito, então o treinamento ele é bem mais aprofundado, porque qualquer informação errada que a gente passe no telefone, a pessoa entra em contato e processa o banco, certo? (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Como vimos, o caráter mais “aprofundado” do treinamento fornecido pela Orbitall foi associado às diferenciações entre os produtos: enquanto a AeC prestava serviços a empresas de telefonia e TV por assinatura, a Orbitall atendia também a clientes do mercado financeiro. Além de não ser remunerado, outras reclamações acerca do treinamento apareceram nas entrevistas realizadas e se referem à *parte prática insatisfatória*, à *falta de espaço*, ao *encurtamento do tempo de duração*, a sua *desorganização* e ao *excesso de alunos por turma*:

As aulas eram através de slide. Tinha computador, mas não tinha o programa ainda. Aí foram 30 dias assim. Pra mim era muito precário porque a gente não tinha contato com o sistema, como é que a gente ia mexer com o sistema só assistindo? (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

O treinamento... lá era muito pequeno. A gente dividiu com o Santander... a gente estava invadindo o território do Santander enquanto estava construindo o nosso [OI empresarial]. Aí a gente começou do zero. A turma que começou... a gente não sabia como era...(Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Então, a gente aprendeu muito por cima porque como estaria entrando logo no setor de venda, então apresentaram mais o produto, as vantagens, tentativa de argumentação. Então, no caso a gente aprendeu mais sobre o material que teria que estar vendendo (Teleoperador da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Minha impressão é que foi realmente desorganizado. A gente tinha o computador que fazia uma conexão remota pra abrir as ferramentas de atendimento e precisava de um usuário, de uma senha e aí geralmente essa autenticação dava um erro (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Era muita gente, porque contrataram bastante [...]. Eram 50 pessoas, na mesma turma de treinamento. E como era um setor que já tinha dentro da empresa, já tinha os instrutores, que sabiam sobre o assunto, então foi 15 dias dando aquele assunto. Foi meio complicado porque a maioria também nunca tinha trabalhado em telemarketing, a gente não sabia nem como desenvolver, até o programa de computador era difícil (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Não obstante a maioria dos entrevistados ter pelo menos alguma queixa quanto ao treinamento, alguns acharam a experiência *satisfatória* e *produtiva*. Vale ressaltar que as

visões mais “positivas” foram justamente as de duas trabalhadoras que se tornaram supervisoras:

Pelo menos o meu treinamento foi muito bom, deu uma base muito boa do que seria o produto, do como trabalhar com o produto e com o sistema (Supervisora da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Eu não sabia nada de *call center*, então o treinamento esclareceu o produto e também com relação à empresa porque, antes de começar a trabalhar, a gente passou uns 3 dias lado a lado com os operadores pra ver realmente como era a rotina deles, qual era o tipo de cliente que atendia, qual era o produto, como funcionava (Supervisora da AeC-José Américo, julho de 2017).

Quanto aos atendentes, apenas um, da AeC-José Américo, entrevistado em maio de 2015, se mostrou satisfeito com o seu processo de treinamento: “Foi super legal! Bem produtivo. Eu gostei, assim, da dinâmica que eles fazem, gostei muito do treinamento e absorvi muito porque quando eu entrei, não tive dificuldade”. Segundo outro trabalhador desta mesma unidade, o grau de dificuldade diante do treinamento estaria, de algum modo, relacionado a experiência prévia de trabalho. Em sua trajetória pessoal, o fato de ter tido outras experiências profissionais o ajudou durante o seu processo de treinamento:

O treinamento em si dá informações básicas porque ele vai explicar o produto, só que aí eu já sabia todo o processo porque eu já fui vendedor, pra mim foi uma beleza com relação às perguntas e explicações. Eu ajudava os outros, inclusive, mas aí o propriamente dito de treinar como falar foi meio que ao acaso, né? A gente tinha que fazer escutas pra poder pegar como é que os outros faziam pra gente poder repetir. É meio complicado a princípio... se você não tem aquela praticidade (Teleoperador da AeC José Américo, junho de 2017).

Por fim, na visão de um supervisor, por melhor que seja o treinamento, o início tende a ser complicado, com o aprendizado se dando mesmo a partir da experiência prática:

No treinamento, você vai aprender apenas 10% ou um pouquinho menos porque você vai aprender realmente é na prática. Na teoria é totalmente diferente. Na experiência como atendente, o cliente não vai já te explicar qual é o problema, ele vai criar uma história e a gente tem que deduzir qual o problema dele e qual o procedimento a ser seguido. O treinamento em si foi curto, mas ele passou todos os procedimentos, os mais básicos, os que mais vão cair, mas aí é complicado no início (Supervisor da AeC Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

Indagamos, pois, a respeito das *primeiras impressões* dos trabalhadores ao começarem de fato a atender, após terem passado por processos de treinamento nem sempre satisfatórios. Apenas dois dos teleoperadores entrevistados afirmaram ter tido uma *experiência tranquila* ao iniciar suas atividades em uma empresa de *call center*:

Eu particularmente não senti dificuldade nenhuma. Entrei já de cara, no primeiro dia, a primeira ligação já foi uma fatura pra eu explicar, que foi o que eu mais peguei no treinamento (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Eu achei a experiência muito boa, assim, quando eu comecei. Olha, nas primeiras semanas, como a gente ainda estava aprendendo, eles botavam pouquíssimas

ligações e eu aprendi muito rápido a fazer as coisas. Difícil não é o sistema. Difícil só é lidar com as pessoas (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Especialmente no caso do segundo relato, a sensação de tranquilidade parece advir também do fato de a intensidade do trabalho tender a ser menor para os novatos. Encontramos outros relatos que vão na direção de os trabalhadores recém contratados receberem suporte de teleoperadores mais experientes e de melhor desempenho, que eram direcionados a ajudar os novatos e recebiam a denominação de “*help*”. Uma ex-teleoperadora chegou a mencionar a existência de crachá diferenciado para os novatos:

O trabalho dos *helps*, que eram as pessoas que ajudavam os que estavam iniciando, eles eram muito atenciosos, muito acolhedores, porque a gente utilizava uma cordinha quando estava no início do atendimento e eles botavam o nome “acolher”, diferente dos que já tinham passado mais tempo na empresa, que tinha uma tirinha no crachá que era o nome AeC. Aí os *helps* ficavam perto daqueles que tinha uma tirinha do “acolher” e ficavam prestando socorro mesmo! Porque tinha cliente que... misericórdia! (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Esta prática empresarial de direcionar alguns teleoperadores para “ajudar” os ingressantes parece ter sido bem recebida, atuando como um elemento de assimilação do trabalhador. Além do apoio dos “*helps*” e de um ritmo de trabalho menor, encontramos, também, referências a uma menor exigência quanto ao cumprimento das metas dos trabalhadores ingressantes. Todavia, um ex-teleoperador ressaltou que, mesmo diante desta maior tolerância, a dificuldade era grande, especialmente nos casos de grandes contratações, sendo capaz de perceber, inclusive, a sensação de quebra de expectativa nos novatos, por ele traduzida pela palavra “golpe”:

É porque assim: quando a empresa abre, ela tem uma margem de erro, por exemplo ‘ah, vocês têm que bater 80% da meta’, ‘mas se vocês baterem 60, a gente entende porque vocês estão começando agora’, mas o pessoal batia 25, 30, porque era todo mundo novato, não era uma empresa que tinha 100 veteranos e estava recebendo mais 100 novatos, porque aí dá pra você balancear. Era uma empresa que estava recebendo todo mundo de novato, estava abrindo naquele dia e meio que isso era difícil. Especificamente na minha turma, teve gente que sentiu muito o golpe... (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Parece-nos que, quando um trabalhador adentra no *call center* em períodos de grandes contratações, atrelados à implantação de novas operações nas empresas, nem sempre conta com uma menor exigência quanto ao ritmo de trabalho, o que amplia a *tensão* dos momentos iniciais. O trecho a seguir fala-nos de um clima de *desespero* entre os recém-contratados, que fez com que nossa entrevistada cogitasse desistir do emprego já no primeiro dia de trabalho. Na sua visão, só sentiu-se segura após quatro meses de atividades. Porém, comete um ato falho ao narrar o seu domínio sobre o trabalho na voz passiva, ou seja, ao invés de dizer que já estava dominando o trabalho, ela usa a expressão “você já tá dominado”:

Eu via gente chegando chorando no primeiro dia de trabalho e dizendo que nunca mais voltava a trabalhar. Eu pensava que era um negócio, assim, mais calmo, né? Mas não, o fluxo estava enorme. E minha primeira ligação, eu me lembro como se fosse hoje, deu branco, eu me tremi, fiquei passando mal porque foi aquele primeiro impacto, eu ia abandonar. Aí eu parei nessa mesma hora, e eu disse ‘isso aqui é que nem uma matéria e, se eu estudo essa matéria, eu domino’[...]. Aí você vai se familiarizando, aquilo se torna já sistêmico, quando você pensa que não, você já tá dominado. Eu me senti firme na operação com 4 meses. (Ex-teleoperadora AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Alguns trabalhadores nos relataram que, ao entrarem na empresa, não conseguiram trabalhar de imediato por falhas no sistema de *login*, o que lhes gerou insegurança e nervosismo, deixando-os em desvantagem e em posições emocionalmente desconfortáveis:

Assim que eu entrei, foi muito traumático, porque o meu sistema travou, o meu sistema não abria e eu passei 2 meses sem atender ninguém, sem fazer absolutamente nada e eu doida pra aprender, né? [...]. O próprio treinamento já tinha sido difícil porque o sistema não abria, caía e, quando eu fui atender, cadê os *helps* pra me ajudar? Porque já tinha tido o tempo de a pessoa chegar e acudir, né? Quando eu comecei a atender, eu saía com a mão na cabeça ‘Acuda!’ Porque tinha coisa que eu não sabia fazer (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Eles me colocavam como se fosse um carrapato. Era um apelidozinho “carinhoso” que a gente tinha na empresa. Aí você ficava num tamboretinho e ouvia o cara que estava atendendo e, mesmo assim, estressava porque o cara sabia fazer quase tudo e você não sabia fazer nada. Eu odiava o carrapato (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Não obstante a variedade de situações quanto aos momentos iniciais nas empresas, tenderam a predominar sentimentos de tensão e nervosismo, muitas vezes aplacados pelo apoio não apenas dos *helps*, mas também de colegas mais experientes:

Quem é novato se desespera! Minha mão tremia e gelava demais. Na primeira semana, quando começou, era de não saber o que dizer, deu um branco em mim, eu baixava a cabeça, tirava o *head set*, botava no teclado e só fazia chorar [...]. Até que chegou uma colega e disse: ‘mulher, se a gente ficar desesperada, é pior... em vez do cliente te xingar, vai xingar tua mãe, tua vó, vai xingar todo mundo e vai cair outro cliente e tu não vai ajudar nada’. Então eu fui no banheiro, respirei e parece que a alma voltou pro corpo (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Este ambiente de apoio e ajuda mútuos nos mostra o quanto alguns elementos parecem atuar tanto no sentido de uma assimilação da lógica empresarial, quanto no de despertar de uma percepção crítica potencialmente capaz de levar a práticas de resistências.

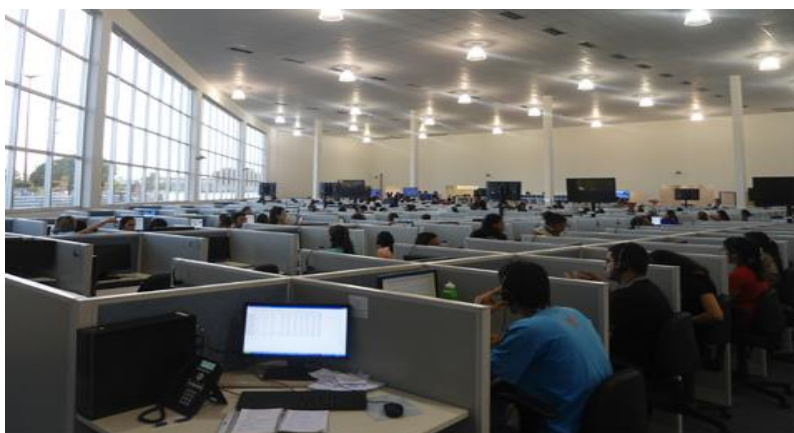
3.1.2 Organização do trabalho em *call center* e seus mecanismos de controle

As três empresas instaladas na Paraíba prestam serviços de teleatendimento²¹⁹ a clientes empresariais, ou seja, são *call centers* terceirizados. No caso da AeC, os serviços são

²¹⁹ Além dos serviços mediados por ligações telefônicas, nas modalidades ativa e receptiva, as empresas também realizam atendimentos digitais, através de e-mail, chats e redes sociais, como Facebook.

prestados a clientes dos setores de telefonia, internet e TV por assinatura. Em Campina Grande²²⁰, a empresa atende a Claro e a NET e, na unidade de José Américo, em João Pessoa²²¹, tem como clientes a Sky e a OI. A unidade de Mangabeira da AeC, que encerrou suas operações no segundo semestre de 2017, atendia a Claro TV. A Contax prestou serviços também a empresas de telefonia (Vivo e Oi-empresarial) e ao banco Santander. Até o final de 2017, estava com operações apenas da empresa de aviação LATAM. A Orbitall atende clientes da telefonia (OI), do sistema financeiro (bancos como Olé Consignado, Soul Topázio e Caixa Econômica Federal), clientes locais (Armazém Paraíba) e, a partir de novembro/2017, entrou também no ramo de empresas gestoras de aplicativos de transporte urbano (99 TAXI).

A divisão por setores assim como o ambiente de trabalho e a própria estrutura hierárquica das unidades das três empresas são bem similares, o que nos dá uma ideia de certa padronização quanto à organização do trabalho em *call center*. A maior parte dos trabalhadores é composta por teleoperadores, distribuídos em “ilhas”, cada uma contendo de 20 a 25 posições de atendimento (PAs), que são cabines individualizadas, separadas umas das outras por uma pequena divisória. Abaixo, uma foto interna da unidade da AeC-José Américo, em João Pessoa:



Fonte: Site da AeC, <https://www.aec.com.br/Site/AeC/23/estrutura>.

Ao serem contratados, os teleoperadores são distribuídos em operações, de acordo com os produtos das empresas-clientes de cada *call center*. De um modo geral, cada operação é subdividida em setores, que se diferenciam em função da natureza do atendimento, que pode ser ativo e/ou receptivo e técnico. Em nossas entrevistas com teleoperadores, foram mencionados os seguintes setores: SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente); *Back office* (responsável por analisar os problemas não resolvidos pelo SAC); *Departamento Jurídico*

²²⁰ De acordo com um gestor da AeC, entrevistado em novembro de 2017, esta unidade estaria se estruturando pra ofertar serviços de teleatendimento ao Banco Olé, especializado em empréstimos consignados.

²²¹ Pelos relatos de nossos entrevistados, em 2015, a unidade de José Américo já teve como cliente a TIM.

(trata exclusivamente das ações judiciais dos casos da ANATEL); *Setor de Cobranças* (que desvia as ligações de todos os clientes com faturas em aberto, ou seja, se um cliente nestas condições ligar para o SAC, sua ligação será redirecionada para o setor de cobranças); *Setor de Televendas* (no qual o sistema realiza ligações para a base de clientes para que os teleoperadores ofereçam produtos e/ou serviços); o *Suporte Técnico* (responsável por resolver problemas técnicos, evitando, ao máximo, o envio de técnicos²²²); e a *Retenção* (setor para o qual são encaminhados os clientes que desejam cancelar seus produtos e/ou serviços). Neste último, cabe aos atendentes evitar ao máximo o cancelamento de clientes, retendo-os na base.

Uma supervisora da AeC José Américo, entrevistada em julho de 2017, fez menção à existência de uma “Ilha Master”, isto é, uma espécie de SAC diferenciado: “um segmento que atendia mais clientes com faturas acima de R\$ 500,00”. Percebemos, então, uma coexistência de modelos de gestão: em simultâneo com um processo de trabalho marcado pela padronização/massificação, no mesmo *call center* há, também, estratégias de customização de clientes, com a oferta de serviços diferenciados para determinado segmento de clientes.

Outro dado que apareceu em nossas entrevistas foi o relato de trabalhadores atuando no setor de *atendimento digital*, ou seja, um atendimento que não se dá por meio da ligação telefônica e sim através de canais digitais, como e-mail, chat e/ou redes sociais, como Facebook, mostrando que, também nas unidades da Paraíba, a tendência de ampliar este tipo de atendimento já se encontra em curso. Segundo um gestor da AeC, o ramo dos *call centers* estaria “investindo pesado” em tecnologias para reduzir o atendimento humano, inclusive o digital, a partir da ampliação da utilização de auto atendimentos via aplicativos e uso de robôs:

Então, hoje, por exemplo, um problema que você ligaria pra um *call center* pra resolver, você pega o seu aplicativo aqui no celular, vai lá e resolve [...]. Já tem robô hoje que ele vai entender você que tá com problema de sinal e ele mesmo vai apertar esse botão e vai enviar o reforço de sinal pra sua casa e sua internet vai voltar a funcionar, ou seja, isso tirou o quê? Uma ligação que iria pro *call center*... Coisas como essa estão sendo construídas. A tecnologia chegou e não é só pra *call center*, é pra qualquer outra coisa (Gestor da AeC, novembro de 2017).

No que diz respeito aos *ambientes de trabalho*, os trabalhadores que adentraram nas empresas em períodos de início de suas operações nos revelaram algum grau de precariedade quanto à *infraestrutura* dos *sites* instalados na Paraíba:

²²² Uma ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, entrevistada em junho de 2017, nos afirmou, revelando alguma percepção crítica, que o setor técnico “era onde a gente realizava procedimentos para evitar que o técnico fosse lá e gerasse uma visita técnica que ia gerar prejuízo tanto pra empresa quanto pra credenciada que ia fazer lá a instalação”.

Quando essa empresa abriu, foi ali numa antiga casa de show, ainda estava em reforma e precário, tinha poeira e a estrutura estava péssima. Como eles tinham que inaugurar naquela data, todo mundo teve que trabalhar, mas ainda não estava assim tudo instalado, a gente não tinha crachá e não tinha energia direito, porque era muito computador (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Não tinha banco pra sentar, a gente sentava no meio dos armários, não tinha lugar de descanso, não tinha onde a gente se sentar, tinha que ir pro refeitório e quando o pessoal do refeitório ia pra almoçar? A gente em nossa pausa tomava o canto do povo. Não cabia todo mundo! Agora tem banco, agora tem lugares pra descanso que não tinha quando eu trabalhava lá. Assim que eu saí, a empresa mudou. Esperaram eu sair, pra ter todas essas benfeitorias (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Destacamos, no último trecho, o fato de a trabalhadora chamar de “benfeitoria” algo tão essencial como ter um lugar para sentar durante as pausas de descanso. Encontramos comentários críticos quanto à infraestrutura e à segurança também em momentos nos quais a empresa já não mais se encontrava em período de implantação:

Lá na Orbitall tem um déficit porque lá temos dois bombeiros, um pela manhã e um pela tarde, não sei à noite porque eu nunca cheguei a ir à noite. Porém aquele bombeiro ele é mais assim... quando a gente precisa (no São João) colocar as fitinhas no teto, ele sobe com a escada, coloca. Uma supervisora minha passou mal lá mesmo, baixou a pressão, ele veio com o medidor de pressão eletrônica, aqueles que todo mundo tira a pressão, tirou a pressão: ‘eh, tua pressão tá boa’; ‘sim, mas se a pressão tá boa porque ela tá mal desse jeito, quase desmaiando?’. Eles não têm aquele recurso de saber ajudar uma pessoa. Há um mês teve um treinamento de brigada de incêndio, selecionaram algumas pessoas... é mais IBOPE, porque eles tiram muitas fotos, postam no grupo da empresa, mas é aquela coisa, tiraram os extintores de incêndio pra fazer esse treinamento e até o momento não repuseram. O prédio, se você olha do lado de fora, você vai ver uma rachadura enorme que tá do primeiro andar pra baixo... Muita gente ri e eu digo ‘mas se isso cair, a gente morre!’ (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Notamos, neste depoimento, alguma capacidade crítica da teleoperadora, não apenas em identificar um problema sério na infraestrutura predial (uma rachadura) – que estaria sendo menosprezado pela gestão da empresa e também por muitos trabalhadores alienados quanto ao risco a que estão submetidos –, como também em perceber que a propaganda veiculada pela empresa em suas redes sociais não condiz com a sua experiência concreta.

Todavia, a maior parte dos trabalhadores entrevistados não manifestou críticas a respeito da infraestrutura das empresas, considerando, inclusive, as suas instalações (iluminação, ventilação, mobiliário, equipamentos e higienização), em geral, satisfatórias. Não obstante, mesmo reconhecendo o conforto do ambiente de trabalho, alguns relataram pequenas queixas quanto ao frio, claridade e barulho:

É confortável, mas onde eu estou, porque é a parte mais baixa da empresa, é um pouco...muito...um pouco frio e um pouco também...muito luminoso (sic) mesmo. Tem dias assim que me atrapalha bastante, tenho que baixar toda a luz do monitor pra poder tá trabalhando (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Eu não estava tipo correndo e nem fazendo uma parede, mas falando e ouvindo muito, é muito barulho, não só do meu fone de ouvido, mas era o barulho do ambiente (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

No quesito limpeza e higiene, não encontramos queixas em relação às unidades da AeC e da Contax. No caso da primeira, alguns entrevistados chegaram a elogiar a empresa, que estaria sempre limpa, inclusive os seus banheiros, apesar da grande quantidade de funcionários. Quanto à Orbitall, nos foi relatado condições insatisfatórias de limpeza, o que deixava o ambiente de trabalho bastante empoeirado:

Na AeC, digamos que era mais limpo. Na Orbitall, era mais sujo e empoeirado mesmo sendo menor; mas a equipe de limpeza era mais reduzida. Então lá, às vezes, a gente estava num atendimento, era o momento que ele vinha limpar. Às vezes você estava conversando e ele chegava lá ‘licença, eu quero limpar aqui’ e passava uma flanelinha por cima do computador e pronto (Ex-teleoperadora da AeC e Orbitall, maio de 2017).

Para finalizar esta descrição do ambiente de trabalho, identificamos que as empresas contam, ainda, com uma espécie de praça de alimentação ou refeitório, no qual os trabalhadores podem comer durante as suas pausas-lanche. No caso da AeC, ela fornecia um lanche²²³ aos atendentes, bem como possuía dentro de suas instalações uma lanchonete. As empresas também disponibilizavam equipamentos de micro-ondas²²⁴.

Quanto à *estrutura hierárquica* das centrais de teleatividades, temos uma grande maioria composta por teleoperadores agrupados, como vimos, em “ilhas”, que ficam sob a responsabilidade de um *supervisor*. As três empresas instaladas na Paraíba parecem selecionar, dentre seus atendentes, alguns para se submeterem à *seleção para a supervisão*. Os requisitos para o cargo são: ter pelo menos seis meses de tempo de empresa e diploma ou matrícula no ensino superior. De acordo com um gestor da AeC, entrevistado em novembro de 2017, para cada 10 supervisores, haveria, em média, um *coordenador* atuando como um

²²³ O tipo de lanche fornecido pela AeC melhorou depois de reclamações dos trabalhadores: “quando eu entrei, na época do treinamento, eles forneciam um copo de suco e um pacote de biscoito treloso, waffer, mas aí logo quando eu comecei a trabalhar, começaram a circular um questionário pra saber o que é que estava bom e o que precisava melhorar e o alvo de reclamação da maioria das pessoas que estavam trabalhando na minha época era o lanche. Muita gente não estava gostando do lanche ser só um copo de suco e biscoito. Eu não sei se é porque num gostava ou se é porque já estava cansado de ser a mesma coisa todo dia. Então, depois disso, eu não sei se foi uma semana depois ou um mês depois, eu não lembro o tempo, eles começaram a dar pra gente salgadinhos, tipo pãozinho de salsicha. Aí começou a variar, era um pãozinho de queijo, depois um pãozinho de frango... Eles começaram a variar, inclusive eu acho que foi também nessa época que eles colocaram uma plaquinha falando que tinha uma nutricionista que orientava a questão do lanche e aí pronto. Foi a partir deste questionário que as pessoas começaram a reclamar do lanche, que eles modificaram” (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, junho de 2015). Na outra unidade da AeC em João Pessoa, teria havido um caso de “comida contaminada” que gerou “infecção estomacal” em vários trabalhadores.

²²⁴ Tivemos queixas, por parte dos trabalhadores que traziam sua comida de casa, por ter de ficar na fila do micro-ondas para esquentar seu almoço, gastando parte do tempo já exíguo de suas pausas. A situação se agravava quando um dos equipamentos quebrava e a empresa demorava a consertar.

“apoio para as situações mais críticas”. Acima dele, há, ainda, a figura do *gerente de atendimento*, cuja quantidade vai ser definida em função das unidades e/ou produtos. No caso da unidade de João Pessoa, ele nos informou a existência de três gerentes de atendimento.

As empresas contam, ainda, com a figura do *instrutor*, responsável pelos treinamentos iniciais e periódicos dos atendentes; e do *monitor de qualidade*, cuja função é avaliar o atendimento dos teleoperadores por meio da análise de uma amostra das ligações. Em termos de *ascensão na “carreira”*²²⁵, percebemos, a partir de nossas entrevistas, que a instrutoria e a monitoria parecem despertar mais o interesse dos trabalhadores do que a supervisão.

Sobre esta última, muitos demonstraram explicitamente o seu desinteresse, em função de uma jornada de trabalho mais extensa e de um salário que não é muito superior ao dos teleoperadores²²⁶, sobretudo quando se considera o aumento da pressão e da responsabilidade:

Só não sou supervisor porque não tive vontade de fazer processo seletivo e nem pela carga horária de trabalho [...]. Aí como eu sou 6 horas e 20, eu já acho muito carregado pra mim, aí 8 horas dentro da empresa, infelizmente, acho que não aguentaria porque tem que responder por tudo, tem que responder pelos resultados de 26 pessoas (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Não quis, não quis! Porque além de você trabalhar por você, você é responsável pelo resultado dos outros. Porque tem uma ilha. A ilha recebe individual, cada um batendo sua meta. Mas pro supervisor receber, todos da ilha têm que receber (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

As falas destacadas acima nos permitem perceber que, de algum modo, está sendo questionada a eficácia do discurso empresarial das oportunidades de “crescimento profissional”, disseminado desde o início da contratação dos trabalhadores, buscando dar à supervisão um *status* diferenciado, ainda que o ganho salarial não seja proporcional ao acúmulo de trabalho. Por outro lado, a partir de entrevistas com teleoperadores que se tornaram supervisores, buscamos captar como esse discurso se encontrava assimilado nas motivações dos trabalhadores. No trecho a seguir, a supervisora mencionou, um tanto orgulhosa de si mesma, o aspecto do acúmulo de funções na figura do supervisor:

Quanto maior o cargo, maior a carga horária, maior o salário, maior a responsabilidade, mas isso é bom pro crescimento profissional da gente. É sempre bom buscar coisas novas, aprender coisas diferentes [...] Eu costumo dizer que o supervisor é tudo: ele é o amigo, ele é o gestor, ele é psicólogo, ele é mãe, ele é tudo pra o operador (Supervisora da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

²²⁵ Para uma análise acerca da parcela de jovens teleoperadores, no âmbito de uma grande empresa de *call center* de Fortaleza, que investem em ascensão vertical tanto para garantir conquistas pessoais e financeiras como para obter ganhos em termos de prestígio, cf. BENEVIDES (2014).

²²⁶ O salário padrão de um operador é um salário mínimo acrescido de comissões, a depender do setor da empresa em que trabalha e de seus resultados alcançados.

Identificamos, também, uma prática empresarial de direcionar alguns trabalhadores considerados com “perfil” para supervisão, encaminhando-os para uma função denominada “*focal de supervisor*”, sob a justificativa de despertar o interesse de teleoperadores para que, tão logo atinjam os requisitos, se submetam aos processos seletivos para supervisão. Todavia, na prática, os “focais” já atuavam esporadicamente como supervisores sem, contudo, receber a devida remuneração, configurando uma situação que poderia ser descrita como “desvio de função”²²⁷. Uma das supervisoras entrevistadas nos descreveu sua experiência como “focal” e falou dos *processos seletivos internos* pra supervisão, considerados bastante concorridos:

É como se fosse supervisor, só que de certa forma não é ainda; é um pré-supervisor, é como se eu tivesse conhecendo o trabalho dele, o que é que um supervisor faz. Então, tinha momentos que ele não podia ficar na empresa no horário, tipo ele trabalhava pelo horário da manhã e teve um mês ou dois meses que ele precisou pegar pelo horário da tarde. Aí com a equipe da manhã eu que ficava responsável. Era como se eu trabalhasse normal, ainda as 6 horas, só que analisava a equipe, olhava o trabalho do pessoal, pra relatar pra ele o que ocorreu durante o dia, como uma assistente de supervisor, basicamente isso [...]. O processo seletivo é muito relativo, depende da demanda que é necessária no momento. Pro meu processo, foram 8 etapas, tipo passou um filtro realmente... Ele iniciou primeiro com uma prova, português, matemática, redação; aí depois entrevista com RH; depois dinâmica em grupo pra verificar se você tem perfil de ser um líder ou não; aí depois um *case*, que eles dão um tema e você faz uma apresentação sobre aquele tema; depois entrevista com os gestores [...]. Foram 195 pessoas e foram aprovadas 10 (Supervisora da AeC José Américo, julho de 2017).

Por outro lado, obtivemos relatos de trabalhadores acerca da ocorrência frequente de *casos de favorecimento* nos processos seletivos internos:

Sempre tinha, assim, envolvimento. Os operadores de telemarketing já tinham favorecimento, já virava *help*, já virava instrutor, justamente porque se envolvia com algum supervisor ou algum outro funcionário de cargo maior, sempre tinha isso assim lá, sabe? (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Tem muito aqueles ajeitados, como em toda empresa, só que lá se torna maior possível. É ajeitado do tipo: ‘vamos ter uma BIO²²⁸ pra supervisão’. É necessário ter mais de 6 meses de empresa, tá no ensino superior e assim, vamos lá, se inscreve todo mundo. Aí sai um papel, uma lista e eles colam lá no quadro e a gente olha aqueles nomes e ‘hum...já sabemos quem vai passar, uma pessoa que é muito amiga da gerente’ (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

No caso da Orbitall localizamos, também, uma publicação, datada de 17/08/2017, de uma teleoperadora da unidade de Campina Grande tecendo, diretamente na página oficial da empresa no Facebook²²⁹, fortes críticas a essa prática de favorecimento:

Sinceramente cada dia se torna mais difícil trabalhar na Orbitall Campina Grande, uma empresa que não respeita seu colaboradores em nenhum momento, é de dar

²²⁷ Os teleoperadores que se tornaram delegados sindicais da Orbitall também nos relataram a presença de situações parecidas, nas quais atendentes atuavam como supervisores sem os devidos registros e remunerações.

²²⁸ Trata-se da denominação usada pela empresa Orbitall para os seus processos seletivos internos.

²²⁹ Cf. link: <https://www.facebook.com/orbitall.orbitall/?fref=nf>.

nojo os privilégios que alguns possuem em detrimento ao profissionalismo, a capacidade, a dedicação dos demais, o processo (BIO) para preenchimentos de vagas para o chat online do Olé Consignado causou revolta em todos, uma das operadoras que foi aprovada não possui nem 2 meses de experiência dentro da empresa, não possui nem os 3 meses para ser avaliada, e simplesmente uma tapa com luva de pelica na cara dos demais, só mostra que por trás de todo processo existem "interesses" que vão além de sua capacidade e de suas metas de qualidade, comportamento e aderência, posso nem falar que causou espanto na operação pois todos já davam como certo a aprovação da "novata" para o chat, pois era nítido o favorecimento que ela possui diante os supervisores, é muito bonito os discursos, as frases de efeito que coloca no face e nas páginas de empresa, mas no site de Campina Grande o que se mais tem são operadores insatisfeitos com os processos "seletivos" que a empresa faz, amanhã façam uma pesquisa e indaguem a cada operador o que eles acharam da Bio para o chat.

É possível perceber neste desabafo, tornado público, a percepção de que o discurso empresarial de oportunidades de crescimento profissional não se sustenta, pelo menos na unidade de Campina Grande. O incômodo moral com a gritante quebra explícita das regras do jogo se mostra tão intenso a ponto de a trabalhadora se expor nas redes sociais, publicando seu relato não no grupo fechado da unidade de Campina Grande e sim, corajosamente, na página pública da empresa, com repercussão nacional. Não sabemos as consequências desta publicação para a trabalhadora. Mas nos chama a atenção o fato de que sua postagem não teve “curtidas” nem “comentários”, o que nos dá alguma dimensão de que, diferentemente dos grupos fechados nos quais verificamos maior interação entre os participantes, o espaço escolhido para o desabafo era um ambiente virtual, no qual a maior parte das publicações é feita por gestores da empresa. Seus conteúdos a enaltecem como um local excelente para se trabalhar, além de divulgar os funcionários que se destacaram em termos de cumprimento de metas e as campanhas sociais realizadas em suas unidades espalhadas pelo país.

Além do favorecimento, nos foi relatada a prática empresarial de dificultar que um “bom funcionário” ascenda para a supervisão, justamente para que ele continue dando bons resultados:

Aí meio que quando você era muito bom, entregava muito resultado, meio que você não era muito encorajado a fazer processo seletivo, porque se o cara é carregador de piano, por que é que eu vou tirar ele daqui? Vou deixar ele continuar carregando o meu piano porque pra mim é importante, me interessa que ele continue aqui. E isso eu vi! Assim, bastante, na verdade. Muitas das pessoas, quando elas tinham um aproveitamento muito bom de resultado, elas acabavam sendo, de certa forma, desencorajadas a fazer um processo seletivo (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

As empresas de *call center* contam, ainda, em suas estruturas organizacionais, com gerentes de planejamento, de recursos humanos e de infraestrutura, além de um setor de segurança, denominado Célula Antifraude. Nas palavras de um gestor da AeC, entrevistado em novembro de 2017, “enfim, há uma série de áreas envolvidas ali pra poder o negócio

acontecer e apoiar o atendimento, porque o atendimento realmente é o cérebro do negócio, entendeu? É dali que tudo acontece”. Convém ressaltar que, na visão dos trabalhadores entrevistados, os cargos mais altos dificilmente eram ocupados por pessoas da localidade.

Sobre a *jornada de trabalho e o sistema de folga e de pausas*, os teleoperadores, especialmente os que trabalham nos setores receptivos, possuem, em geral, uma jornada diária de 06 horas e 20 minutos – na qual estão previstas três pausas (uma de 20 minutos para o lanche e duas de 10 minutos para descanso) – com uma folga semanal, que tendia a ser no sábado ou domingo²³⁰, de um modo tal que cada trabalhador folgasse pelo menos 01 domingo por mês. Todavia, encontramos relatos de ocorrência da folga em dias de semana:

Todo início de mês, eles iam informar quais eram os dias de folga. A minha ainda era considerada boa porque ou era no sábado ou era no domingo porque, em outras empresas, é no dia que eles quiserem, então você pode folgar na segunda, terça, em qualquer dia. Aí às vezes eu trabalhava no domingo (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Geralmente era no sábado ou no domingo. Quando tinha alguma mudança no planejamento da empresa, às vezes caía na quinta, na sexta e aí trabalhava sábado e domingo; folgava quinta e trabalhava sexta, sábado e domingo (Ex-teleoperador da AeC-Mangabeira, junho de 2017).

No que se refere às pausas, além das três previstas na jornada de trabalho, nos foi comentado a respeito de outras modalidades de pausa, a saber: pausa-ambatório; pausa-ginástica²³¹, pausa-treinamento e pausa-particular ou pessoal, sendo esta última geralmente utilizada para idas ao banheiro durante o expediente. O interessante a observar é que os dias da folga, bem como o horário das pausas, eram determinados pela empresa.

A rotina de trabalho tendia a seguir um mesmo padrão: o teleoperador, ao chegar, no seu horário inicial²³², deveria logar-se ao sistema, ficando de imediato disponível para o atendimento, só interrompido por meio do registro das pausas acima mencionadas. Os relatos quanto ao processo de trabalho mencionam, com alguma frequência, um fluxo de ligações praticamente ininterrupto:

Quando a gente entrou, o fluxo de ligação que eles mandavam pro ramal da gente era muito pequeno porque a gente ainda estava em adaptação, só que depois que eles achavam que a gente estava pronto pra trabalhar com aquilo, o fluxo de ligação era

²³⁰ Oliveira (2009) também identificou a presença de uma insatisfação dos trabalhadores com o fato de terem de trabalhar aos finais de semana. De acordo com Freitas (2016), as teleoperadoras se davam conta e se lamentavam de precisar estar ausente do convívio familiar inclusive em dias festivos.

²³¹ Segundo um ex-teleoperador da AeC-José Américo, entrevistado em 2015, “geralmente o pessoal utiliza [a pausa-ginástica] pra fazer alguma dinâmica quando o índice de ligação tá menor”.

²³² De acordo com um gestor da AeC, entrevistado em novembro de 2017, caberia ao setor de planejamento “dimensionar quantas pessoas e quantos postos de atendimento são necessários” pra cada operação, de tal modo que “é através desse fluxo de ligações, que a gente chama de tráfego, que a gente dimensiona a quantidade exata de pessoas que precisa”, pra cada turno e horário, com vistas a minimizar a formação de filas de clientes para atendimento. Assim, são alocados mais teleoperadores nos horários de maior fluxo.

contínuo. Você atendia uma ligação e, quando você encerrava, já caía outra. Não tinha tempo nem de desligar (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, julho de 2015). Na maioria das vezes, desligou, caiu outra! Quando a gente fala que não tá em fila, a gente passa 40 segundos disponíveis (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

A partir das entrevistas com trabalhadores alocados em turnos e setores variados, percebemos alguns aspectos quanto ao *fluxo informacional no trabalho* em *call center*: 1) tende a ser *menos intenso para os novatos*, mas isto significa, como vimos, que o treinamento se complementava e se completava “em serviço”, com a ajuda dos funcionários “mais antigos”; e 2) varia conforme o setor (ativo ou receptivo), o tipo de produto, o turno, o dia da semana e o período do ano. Os relatos a seguir ilustram este segundo ponto:

No tele vendas, se eu entrasse em contato com você e você se interessasse, independente do tempo da ligação, se você desligasse, imediatamente tinha 10 segundos para tabelar o motivo de não ter ficado com o pacote e já caía outra ligação (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Na AeC, assim que eu chegava, logava, já caía ligação; como era SAC, então geralmente era uma ligação atrás da outra. Eu tinha tempo pra respirar era na Contax, porque eu era da OI e atendia clientes empresariais, e eu era do setor de contas. Então o fluxo maior que caía pra gente era início e final de mês, porque era quando eles viam as contas erradas e ligavam pra gente pra reclamar (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo e Contax, junho de 2017).

O trabalho dos teleoperadores nas unidades instaladas na Paraíba também era regido pela necessidade de seguir os *scripts* do início até o final de cada atendimento:

Tinha abertura, tinha fechamento e cada procedimento, cada assunto que o cliente quisesse tratar, você tinha uma forma de falar que deveria ser seguida, tinha um padrão pra isso. E eles avaliavam isso na escuta da ligação e eles pontuavam o seu trabalho, se você seguiu a forma de falar, se você fez o procedimento certo. Não podia ser muito formal, mas você tinha que ser sem gíria, sem vício de linguagem tipo “eh”, essas coisas (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Eles dizem assim: ‘Olha gente, existem clientes e clientes, às vezes você atende um cliente que é super refinado, cuidado com o que fala’ e aí você tenta seguir aquilo que o cliente tá pedindo na situação. Já existem clientes que não e chega ‘E aí, mano?’ e fala com gírias. Assim, você não vai falar com gírias da mesma forma que ele tá falando, mas é pra desenvolver uma forma de ligação mais despojada. Eles pedem pra que, na ligação, você se aproxime do cliente: se é um jeito mais refinado, fale mais com clareza, mais refinando; se é uma pessoa mais despojada, você fale de uma forma mais despojada (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

No segundo trecho, notamos que, dentro da observância do rigor do *script*, a empresa exigia flexibilidade do teleoperador quanto à adequação de sua linguagem ao grau de refinamento de cada cliente, evidenciando uma combinação de padronização e customização.

Indagamos nossos entrevistados acerca de exigências empresariais para que procurassem disfarçar e/ou ocultar o sotaque nordestino, o que foi negado por todos. No entanto, vários trabalhadores, sobretudo as mulheres, nos relataram episódios de discriminação regional por parte dos clientes durante os atendimentos:

A gente tinha cliente lá que não queria ser atendido pelos nordestinos porque tinha preconceito. Minha prima mesmo, uma cliente se negou a ser atendida por ela: ‘Transfira pra uma pessoa aqui de São Paulo porque eu não vou ser atendida por você’. Comigo já aconteceu, porque tem o sotaque e não tem como tirar o sotaque, né? Ela não foi grossa comigo, mas foi debochada, eu falava e ela falava igual, mulher, ficava me remendando, sabe? Ela ria no telefone, eu fiquei meio constrangida (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Teve uma colega minha que ela tinha um sotaque bem forte mesmo e ela abandonou a operação e disse ‘eu não vou atender isso mais não! Quero saber mais não, eu estava atendendo o rapaz e ele disse: essa rapariga é mais nordestina’ [...]. Aí ela pegou e desistiu. Ela simplesmente não apareceu mais depois disso (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Nesse dia estava caindo muita ligação, e teve uma cliente que veio falando e querendo que eu resolvesse o problema dela, mas eu não podia resolver porque no sistema estava bloqueado pra mim e só quem podia resolver era outro setor e eu tentando explicar. Aí ela bem estressada, já gritando no telefone, ela fez ‘minha filha, você é de onde?’; e eu disse ‘sou da Paraíba’; e ela ‘ah, só podia ser desse inferno mesmo’. Desse jeito! E eu fiquei mal, sabe? Desliguei o telefone, botei uma pausa... (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo e Contax, junho de 2017).

Além de seguir os *scripts*, os trabalhadores relataram a *obrigatoriedade de seguir os procedimentos operacionais padrões* (POPs). Nas palavras de um ex-teleoperador da unidade de Campina Grande da AeC, entrevistado em outubro de 2016: “Todos nós tínhamos uma série de procedimentos a serem seguidos e isso era dividido em POPs, era o que cada atendente tinha que fazer pra resolver o problema e não fazer nada de errado e variava conforme a situação”.

Os *mecanismos de controle* espalham-se sob diferentes formas em toda a organização do trabalho em *call center*. Não obstante, sua espinha dorsal encontra-se no *sistema de metas*, na medida em que é em torno dele que se articulam, moralmente, as justificativas para as variadas ações de controle sobre o trabalho e a subjetividade do trabalhador, uma vez tornado imperioso o discurso da prestação de serviços de qualidade às empresas-clientes das centrais de teleatividades. Teleoperadores das três empresas instaladas na Paraíba destacaram a cobrança simultânea de duas metas: o TMA (tempo médio de atendimento) e a *rechamada*²³³. O número de minutos exigido para o TMA variava conforme o setor e a empresa, mas era sempre monitorado, junto com a *rechamada*:

Dependendo da época, você tinha que atender uma ligação e resolver o problema em 8 minutos, que é o tempo médio de atendimento. Se você atendeu num tempo maior, no próximo atendimento você tinha de compensar. Você tinha que manter aquela meta. (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

A gente tinha o tempo médio de atendimento, que era o TMA, que era, no máximo, 10 minutos por ligação, com cada cliente; se passasse já ficava lá no sistema deles o nome vermelho [...]. Tinha ainda a *rechamada*, se o cliente ligasse hoje, eu tinha que resolver o problema dele, se eu não resolvesse e ele ligasse no mesmo dia, já era

²³³ Quando um cliente ligava novamente para o *call center* no mesmo dia da ligação original, este segundo contato era denominado de *rechamada* e se tratava de uma meta monitorada pelas empresas de *call center*.

uma *rechamada* pra mim e não podia ultrapassar o limite de *rechamadas* (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo e Contax, junho de 2017).

Alguns entrevistados identificaram relações entre as duas metas, mas nem sempre percebendo, com clareza, as dificuldades de manter ambas em níveis satisfatórios, uma vez que uma taxa baixa de *rechamada* exigiria um atendimento melhor e, provavelmente, mais demorado, o que ficava, muitas vezes, incompatível com um TMA baixo:

Era muita cobrança em cima pra você ter um resultado, não era só o fato de atender, uma meta dependia da outra, aí pronto. Olhe, depois que você pega a habilidade do atendimento, uma meta depende da outra: então, um bom atendimento não ia gerar *rechamada* [...] Ou estava tudo bem ou estava tudo mal. Então você cumpria várias metas, mas em compensação um indicador dependia do outro (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, entrevistada em maio de 2017).

Eu acho que o TMA tinha que ser mais ou menos entre 300 e 500 [minutos], o que era impossível porque, assim, tinha também a *rechamada*. Se um atendente tem uma *rechamada* baixa significa que a qualidade do atendimento dele é bom, porém, o que acontece? Tinha supervisor que reclamava porque o atendente dava atenção demais pro cliente (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Encontramos, ainda, referências a metas de e-mails respondidos, no âmbito do atendimento digital, metas de vendas e de clientes retidos (que desistiram do cancelamento). No caso da supervisão, a cobrança se mostrou ainda mais intensa: “principalmente pra gente, a gente tem mais; o operador ele tem a meta individual dele que depende muito do segmento” (Supervisora da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Temos, assim, um sistema de metas atuando como justificativa moral para a adoção de práticas de controle do ritmo e tempos do processo de trabalho buscando, deste modo, coibir ações de resistências por parte dos trabalhadores. Em nome do cumprimento das metas, as empresas lançam mão de pelo menos quatro instrumentos que exercem controle e vigilância sobre o teleoperador: 1) o controle direto da supervisão; 2) o monitoramento das ligações; 3) a fiscalização de corredores; e 4) o sistema de câmeras.

O agente mais próximo ao trabalhador é justamente o seu supervisor, responsável, em tese, por lhe apoiar, mas também observar, de perto, todos os seus movimentos dentro da empresa. A percepção deste controle direto da supervisão, valendo-se inclusive de sistemas tecnológicos, apareceu com frequência em nossas entrevistas com os trabalhadores das empresas de *call center* instaladas na Paraíba:

Ele tá com uma tela lá e vê tudo, as nossas pausas... vê se alguém estourou alguma pausa. Acompanha tudo o que a gente faz. Vai tá todo o histórico seu lá, o horário de atendimento... (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Eles têm o controle! E também na AeC é o seguinte: eles têm, não sei qual é o nome do programa, mas o supervisor vê, por exemplo, ele tá desconfiado de um certo atendente, tem o sistema lá que dá pra eles verem o que você tá fazendo na tela do computador. Então, ele tá vendo se você tá desligando, o que é que você tá fazendo

naquele momento. Na Orbitall, não tem esse sistema, entendeu? (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Percebemos, aqui, que a AeC parece estar com as tecnologias de controle mais avançadas do que na Orbitall, com clara intenção de evitar que os trabalhadores cometam atos de resistir ao controle empresarial, tais como estourar pausas e derrubar ligação²³⁴.

As empresas dispõem, também, de “monitores de qualidade”, responsáveis diretos pela avaliação dos atendimentos realizados. As ligações e os atendimentos digitais a serem analisados são, em tese, selecionados de forma aleatória:

Tem as monitorias de qualidade pra avaliar o que precisa melhorar, como é que tá a qualidade do atendimento, o que você tá falando errado, se está usando palavras impróprias (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Independente do tipo de atendimento, eles escolhem cinco num mês e vão avaliar. Se você não tiver feito o *script* normal, aí já perde ponto (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Além dos supervisores e monitores de qualidade, alguns teleoperadores mencionaram a presença de “*fiscais de corredor*”, que passavam nas ilhas verificando se nas posições de atendimento (PAs) havia algum item não permitido. Segundo as regras empresariais, o trabalhador só poderia levar para a sua PA uma garrafa de água de cor transparente²³⁵:

Tem o pessoal que passa, pra ver se tem alguma coisa, porque não pode tá com nada em cima da PA, só a garrafa de água. Aí você esquece o celular em cima da PA assim. Se eles passarem e virem, aí você vai lá pra sala levar uma advertência (Ex-Teleoperadora da AeC-José Américo, entrevistada em 2015, junho de 2015).

Por fim, as empresas ainda se utilizam de um rigoroso *sistema de câmeras*, espalhadas por todos os cantos, com exceção dos banheiros:

Tinha câmeras em todos os lugares, acho que só não tinha no banheiro. Se você botasse o pé no apoio que tinha embaixo da mesa, o cara da câmera ia ver e ia falar com a sua supervisora (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

A pressão é muito grande porque dentro da empresa tem muitas câmeras e tem setor de monitoramento. Só não tem câmera no banheiro. Se eu não estou enganado, no meu primeiro setor, eu contei aproximadamente 21 câmeras assim em cima da gente. A gente não sabe se funcionava, né? Mas tinha muitas. Na primeira semana que foi obrigatório colocar todas as bolsas dentro do armário, roubaram o celular de uma moça que tinha colocado dentro do armário com a bolsa, dinheiro, essas coisas e aí roubaram o celular dela. Ela foi no setor responsável que seria o CAF. Só que chegando lá, falaram que a câmera que filmava o armário dela não estava funcionando (Teleoperador da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

²³⁴ Estas ações foram analisadas no tópico 3.3.2. Adiantamos que o aprimoramento dos sistemas informacionais de controle podem expressar uma (re)ação ao aumento das práticas de burlas e desrespeito às regras impostas.

²³⁵ A obrigatoriedade de a garrafa de água ser transparente, segundo nossos entrevistados, era pra evitar que os trabalhadores levassem bebidas outras, inclusive bebidas alcoólicas. Alguns comentaram já ter tomado conhecimento de pessoas que já levaram bebidas proibidas para as PAs, sendo punidos ao serem descobertos.

A percepção do monitoramento através das câmeras se mostrou bem forte em nossos entrevistados, que se sentiam excessivamente controlados. Alguns relataram casos de roubo dentro da empresa, especialmente de celulares, o que tendia a funcionar, também, para justificar a presença de tantas câmeras. Todavia, outros, como é o caso do último depoimento acima, conseguiam questionar se toda aquela enorme quantidade de equipamentos estaria em perfeito estado de funcionamento. Estaria essa dúvida comprometendo, de algum modo, a eficácia deste forte sistema de vigilância que nos lembra o modelo do panóptico foucaultiano²³⁶? Ampliando este questionamento ao monitoramento das ligações, como todas são gravadas, esperaríamos que as regras fossem cumpridas em todos os teleatendimentos. No entanto, a dúvida quanto à possibilidade de as ligações ruins serem as selecionadas para as avaliações também fazia com que alguns arriscassem práticas de burlas, na expectativa de não serem descobertos. Ou seja, percebemos já aqui alguns indícios de brechas e/ou falhas nos mecanismos de controle, que serão analisados mais adiante.

Identificamos, ainda, a imposição de práticas empresariais de controle que se apresentam como *regras proibitivas*. Como vimos, os atendentes só poderiam levar à PA a sua garrafinha de água, desde que transparente, sendo proibido quaisquer outros objetos (celular, papel, caneta, comida etc.), sob alegação principal de garantir às empresas-clientes a segurança da informação, como se pode observar no discurso empresarial assimilado pela ex-teleoperadora da unidade de Campina Grande da AeC e da Orbitall, entrevistada em maio de 2017: “Não pode o celular porque você tá acessando dados do cliente, você tá ali com CPF, com nome, com conta bancária, cartão, você não pode jamais levar o celular”. Quanto a não poder levar comida, uma teleoperadora da Orbitall, entrevistada em julho de 2017, nos informou a justificativa dada: “Não pode levar comida. Aí o motivo? Porque você vai tá falando com o cliente e não vai tá mastigando, é uma falta de educação”.

Além das proibições relativas às PAs, havia algumas restrições quanto às vestimentas dos trabalhadores, que deveriam evitar “roupas inapropriadas para o trabalho”:

Não pode roupa curta porque se deixar, depois o povo vai tá indo de shortinho trabalhar. Sandália só fechada; percatinha tem que tá fechada no calcanhar; não pode sandália havaiana; menino não pode camisa de time. Alguns eram barrados, mas a maioria respeitava (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

No caso da Orbitall, parece-nos que, com o tempo, a empresa abrandou as suas exigências acerca dos trajes dos teleoperadores, sobretudo nos finais de semana:

²³⁶ Simplificadamente, a certeza quanto à possibilidade da vigilância deveria ser capaz de inibir as práticas de descumprimento das normas, na medida em que atuaria tão fortemente na internalização das mesmas que estas seriam respeitadas mesmo na ausência do agente de vigilância.

Assim que você entra, eles pedem pra ser uma roupa mais formal. Algumas pessoas vão social, outras vão mais normal, blusa, calça, sapatilha, um tênis, normal. Porém, no final de semana, na sexta, já pode ir de short no joelho; domingo, é liberado uma rasteira pras meninas, sandália que não seja colada aquele negócio atrás (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Encontramos, ainda, outras estratégias, mais sofisticadas, de controlar o trabalhador de *call center*: 1) a *troca frequente de horários e de supervisores*; 2) a *mudança nos procedimentos*; 3) o *controle rigoroso sobre o sistema de pausas*; e 4) a *pressão sobre o uso de atestados*. Em relação à mudança de horários, uma ex-teleoperadora da AeC-José Américo, entrevistada em junho de 2015, comentou, em tom de desaprovação, que: “todo mês mudava, a gente não tinha horário certo; por exemplo: esse mês você tá de nove horas, no próximo mês, bota de sete horas da manhã, aí no próximo bota de dez”. Um ex-teleoperador da AeC-Mangabeira, entrevistado em junho de 2017, também identificou essa prática de mudar de horários²³⁷: “então, lá o horário não é definitivo, sempre muda de horário, a empresa é que mudava”. Os relatos quanto à troca frequente de supervisores se mostraram igualmente frequentes. Na visão dos supervisores entrevistados, percebemos a assimilação do discurso empresarial de proporcionar crescimento profissional e melhorar a qualidade dos serviços prestados, entendendo esta troca como positiva e necessária:

É porque às vezes quando você passa muito tempo com a equipe, acaba que o vínculo ele fica muito grande e os operadores, às vezes, na maioria das vezes na verdade, já não consegue mais enxergar você como um líder, como um supervisor, ele acaba enxergando você como um amigo e acaba que não leva a sério o trabalho [...]. A troca de equipe ela é mais pra isso e pra que você tenha conhecimento de todos os segmentos e saiba lidar com todo tipo de pessoa, porque na AeC, e em todas as empresas de *call center*, você aprende a lidar com todo tipo de pessoa, então o fato de você mudar de equipe também vem pra isso [...]. Aí acaba que essa troca é pra o nosso crescimento e pra gente aprender também a ser resiliente e porque a gente tem que estar apto à mudança sempre, não só dentro do trabalho, mas na vida mesmo [...]. Então a troca de equipe ela é mais pra isso, pra gente saber lidar com todo mundo e todo mundo saber lidar com a gente (Supervisora da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Alguns teleoperadores, contudo, associaram esta troca frequente de supervisores a uma tentativa empresarial de evitar o fortalecimento de vínculos de amizade:

A empresa gostava de todo mês mudar de supervisor, mudar de horário que era uma maneira de tirar esse vínculo com a gente. Faz de propósito! E eu vou dizer o porquê: quando você torna o vínculo de amizade, isso pra empresa é prejudicial, não é bom (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Talvez eles façam esse rodízio de supervisores eu acho que é pra não criar vínculo. Isso porque, de qualquer modo, quando você começa a passar muito tempo juntos, cria amizade e intimidade; e eles, com 2 meses, 90 dias, a empresa troca e faz

²³⁷ Freitas (2016; 2010) também verificou, no setor de *call center*, ajustes frequentes – e por vezes abruptos – nos horários de trabalho para atender às variações nos fluxos de ligações, sobretudo no teleatendimento receptivo.

rodízio de supervisores pra que se tenha uma relação mais profissional, o menos pessoal possível (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

No que diz respeito à mudança frequente nos procedimentos, temos que a mesma dificulta o domínio do processo de trabalho, aumentando progressivamente as tarefas a cargo dos teleoperadores, transferindo-os de setores e obrigando-os a um reaprendizado constante:

O ponto mais crítico não era dominar o procedimento porque ele era muito difícil, era dominar as mudanças e se adequar àquelas mudanças que aconteciam com certa frequência: ‘esse sistema não dá mais certo, então esquece; a partir de hoje, vai ser esse aqui’ [...]. Acontecia com certa frequência de mudar o sistema e também de mudar a sua célula: ‘oh, a partir da semana que vem tu vai migrar de célula e agora tu vai atender, sei lá, retenção’, que é quem liga pra cancelar especificamente (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Quanto ao sistema de controle das pausas, percebemos que se trata de uma automatização incorporada com o tempo, com vistas a retirar do trabalhador a “liberdade” de ele mesmo registrar sua pausa no sistema, isto é, o próprio sistema passou a estabelecer a hora exata na qual cada teleoperador deveria tirar suas pausas para lanche e descanso. A justificativa empresarial aludia, mais uma vez, à garantia da qualidade dos serviços prestados, dado que o novo sistema de pausas propiciaria um dimensionamento do número de atendentes em relação ao fluxo de ligações, evitando tanto a formação de filas quanto a ociosidade nas ilhas. Ainda que oscilando entre a assimilação e a crítica a este discurso, predominou, nas entrevistas, um sentimento de desagrado:

Acontecia muito do pessoal tirar pausa junto e impactar; três, quatro tirando juntos uma pausa de 10, aí desfalcava, entendeu? Teve uma época em que a tolerância pro horário dessas pausas era maior, só que quando começou a impactar o resultado da operação, aí eles começaram a pegar mais no pé. Pegaram tanto no pé que teve uma época que tinha um programa, que ele colocava, ele tinha o horário de sua pausa e, se você tirasse um segundo depois do horário que estava lá, você perdia a aderência²³⁸ (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Antes, a gente escolhia, eles predeterminam ‘olhe, com 2 horas de trabalho, a pessoa tira uma pausa; com mais 1 hora e pouco, tira a outra; e mais 1 hora e pouco, tira a outra’. Hoje, o sistema já tá mais automático, ele mesmo já tá impondo a pausa (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Uma vez eu tirei [a pausa-lanche] junto com ela [a amiga vizinha de PA], aí eu levei uma chamada da minha supervisora, ela disse ‘Não pode!’ e eu ‘Mas a gente não pega no mesmo horário? Por que não pode tirar a mesma pausa junto?’; ‘Porque ficava com duas pessoas a menos e ficava desfalcada a ilha’ [...] Aí, às vezes ela estava voltando do lanche e eu estava indo, mas na mesma hora não podia (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo e Contax, junho de 2017).

²³⁸ Trata-se do total de tempo “logado”, descontados os 40 minutos relativos às três pausas previstas na jornada de trabalho. De modos diferentes, a pausa é considerada no cômputo da parte variável do salário. Assim, cada segundo a mais nas pausas, bem como o registro de outras pausas, como a banheiro, comprometia o percentual de aderência.

Neste último depoimento notamos, inclusive, uma pequena tentativa de contestação, no plano da ação e do discurso, à imposição de não poder tirar a pausa junto com a amiga. A análise destas ações de confrontação será retomada no tópico 3.3.2.

Por fim, travestida na “pressão sobre os atestados”, captamos mais uma estratégia de controle empresarial. De acordo com as falas de nossos entrevistados, ficamos com a impressão de que, no ambiente de trabalho, pairava a noção de que não é “bem vista” a utilização, ainda que ocasional, de atestados, como se estas pessoas ficassem, assim, mais vulneráveis às demissões. O desdobramento prático da internalização desta noção é a existência frequente de teleoperadores que vão trabalhar doentes por medo de “ficar marcado” ao entregar um atestado médico. O depoimento abaixo exemplifica a força deste receio:

Eu fico preocupado mesmo que tenha uma boa relação [com o supervisor] e mesmo que seja um bom motivo... Eu evito o máximo [chegar atrasado]. É igual a atestado. Eu nunca coloquei atestado. Aliás, não sei nem como é um atestado porque nunca usei atestado (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Contudo, quando indagado de forma direta sobre se usar atestado cai mal, este mesmo trabalhador demonstrou notória dificuldade em admitir, trazendo pra si toda a responsabilidade pela prática de não usar atestado mesmo quando doente: “é porque eu num sou muito de utilizar, é uma coisa também que eu não tenho muita paciência de ir pra médico; eu nunca gostei de ir pra médico”. No tópico 3.3.2, voltamos a esta questão do uso de atestados, inclusive como uma forma de resistência.

Vimos, pois, que a organização do trabalho nas unidades de *call center* instaladas na Paraíba parece seguir os padrões dos processos de trabalho do setor, principalmente no que se refere à imposição de mecanismos de controle inspirados em técnicas gerenciais tayloristas. No tópico 3.3.1 abordamos o como tais mecanismos se combinam, dialeticamente, com estratégias empresariais direcionadas à emulação do trabalhador.

3.2 A resistência como categoria analítica para análise da dinâmica interna às centrais de teleatividades

Buscamos, aqui, construir um suporte teórico que nos auxilie na identificação, dentro das ações praticadas por trabalhadores, dentro e fora de unidades de *call center*, do que poderíamos considerar como alguma forma de *resistência*, bem como apreender os processos pelos quais estas práticas se constroem, se manifestam e se disseminam. Para tanto, resgatamos as noções de *resistências* desenvolvidas e utilizadas por autores como Thompson, Scott e Polanyi que, de distintos modos, as incluíram em suas análises, de forma associada ao conceito de *economia moral*. A partir de autores como Foucault e Certeau, trouxemos

também o debate em torno das relações entre *poder* e *resistência*, com vistas a encontrar elementos analíticos que nos permitam uma aproximação das ações de resistências, mesmo em um ambiente potencialmente adverso como o das centrais de teleatividades, marcado, como vimos, por estratégias empresariais deliberadas de exercício de poder e controle sobre os teleoperadores. São tais vínculos essenciais para que possamos alcançar os mecanismos pelos quais ações de resistências se formam e eclodem, ainda que sob formatos variados.

Em sua coletânea sobre o século XVIII inglês, Thompson (1998, p.13) aborda, por caminhos diferentes, o tema do *Costume*²³⁹ e suas formas de manifestação na cultura dos trabalhadores. Contrariando a visão geral que apregoava o seu declínio nesse século, defende que “a consciência e os usos costumeiros eram particularmente fortes”, apontando para uma “resistência teimosa” às pressões para reformar “de cima” a cultura popular²⁴⁰:

No século XVIII, o costume constituía a retórica de legitimação de quase todo uso, prática ou direito reclamado. Por isso, o costume não codificado – e até mesmo o codificado – estava em fluxo contínuo. Longe de exibir a permanência sugerida pela palavra “tradição”, o costume era um campo para a mudança e a disputa, uma arena na qual interesses opostos apresentavam reivindicações conflitantes (*Idem*, p.16-17).

Trata-se de uma visão que, ao considerar o costume como sendo a retórica da qual se reveste a *cultura plebeia*, o faz buscando tornar este conceito “mais concreto e utilizável”, deslocando-o do ambiente dos “significados, atitudes e valores” para dentro de “um equilíbrio particular de relações sociais, um ambiente de trabalho de exploração e *resistência* à exploração, de relações de poder mascaradas pelos ritos do paternalismo e da deferência” (*Idem*, p. 17). Refere-se, assim, a uma cultura tradicional que, paradoxalmente, é também rebelde, no sentido de que “a cultura conservadora da plebe quase sempre resiste, em nome do costume, às racionalizações e inovações da economia”:

A inovação do processo capitalista é quase sempre experimentada pela plebe como uma exploração, a expropriação de direitos de uso costumeiros, a destruição violenta de padrões valorizados de trabalho e lazer (...). Por isso a cultura popular é rebelde, mas o é em defesa dos costumes. Esses pertencem ao povo, e alguns deles se baseiam realmente em reivindicações muito recentes. Contudo, quando procura legitimar seus protestos, o povo retorna frequentemente às regras paternalistas de

²³⁹ Não obstante o reconhecimento da existência de suas variadas formas de expressão, Thompson (1998, p. 14) usa o termo no singular, buscando resgatar o seu “sentido intenso”: “o costume não como posterior a algo, mas como *sui generis*: ambiência, *mentalité*, um vocabulário completo de discurso, de legitimação e de expectativa”.

²⁴⁰ Quanto ao termo *cultura*, Thompson (1998, p. 17) recomenda cuidado com as generalizações que a entendem como um “sistema de atitudes, valores e significados compartilhados, e as formas simbólicas (desempenhos e artefatos) em que se acham incorporados”. Isto significa lembrar, sempre, que “uma cultura é também um conjunto de diferentes recursos, em que há sempre uma troca entre o escrito e oral, o dominante e o subordinado, a aldeia e a metrópole; é uma arena de elementos conflitivos, que somente sob uma pressão imperiosa – por exemplo, o nacionalismo, a consciência de classe ou a ortodoxia religiosa predominante – assume a forma de um ‘sistema’. E na verdade o próprio termo ‘cultura’, com sua invocação confortável de um consenso, pode distrair nossa atenção das contradições sociais e culturais, das fraturas e oposições existentes dentro do conjunto”.

uma sociedade mais autoritária, selecionando as que melhor defendam seus interesses atuais (*Idem*, p. 19).

A problematização das noções de *costume* e *cultura*, proposta por Thompson, nos é de grande valia para lançarmos um olhar sobre os processos de transformação da realidade social diante da massificação do uso das novas tecnologias da informação e da comunicação, bem como para a conformação de formas de resistências em geral e dos teleoperadores em particular. Primeiro, porque questiona o determinismo tecnológico, abrindo espaço para que possamos analisar a complexidade das formas de resistir, especialmente as que tendem a permanecer invisibilizadas. Segundo, porque se trata de uma análise que desloca esta complexidade também para o âmbito da identidade social dos trabalhadores, ao enfatizar a presença de certa ambiguidade: “é possível perceber no mesmo indivíduo identidades que se alternam, uma deferente, e outra rebelde” (*Idem*, p. 20).

Um terceiro aspecto refere-se à consideração analítica de aspectos não-econômicos, valorizados pelo autor sob a designação de *economia moral da multidão*²⁴¹. A ideia é a de que há um conflito entre a conduta não econômica baseada no costume e os processos capitalistas com suas inovações técnicas e racionalizações. E seria justamente nos confrontos que o autor considera possível perceber o “delineamento das subseqüentes formações de classe, bem como da consciência de classe” e os “fragmentos residuais das antigas estruturas”, “revividos e reintegrados no âmbito dessa consciência de classe emergente” (*Idem*, p. 21). Neste sentido, a *relação* entre a *gentry*²⁴² e a multidão torna-se objeto de seu interesse, especialmente no contexto de transição para o trabalho livre, móvel e assalariado.

Esta transição encontrou longa resistência tanto do inglês livre de nascimento quanto dos senhores, que temiam o desfazimento do controle paternalista sobre a vida inteira do trabalhador. Ainda que entre partes “gritantemente desiguais”, a subordinação estava se tornando “objeto de negociação”. Se olharmos, neste período, apenas para “o aumento na escala e no volume da manufatura e do comércio”, perdemos de vista a “mudança qualitativa nas relações de trabalho” (*Idem*, p. 42). Ao longo do século XVIII, a *gentry* exercia seu

²⁴¹ Trata-se de um “feixe identificável de crenças, usos e formas associadas com a venda de alimentos em tempos de escassez” incluindo, também, as “profundas emoções despertadas pelo desabastecimento, as reivindicações populares junto às autoridades nessas crises e a afronta provocada por alguém a lucrar em situações de emergência que ameaçavam a vida” que, em conjunto, conferem um “peso ‘moral’ particular ao protesto” (THOMPSON, 1998, p. 257).

²⁴² O autor se refere aos representantes da classe dominante na Inglaterra do século XVIII.

controle como classe dominante por meio de uma *hegemonia cultural*²⁴³ que “induz exatamente àquele estado de espírito em que as estruturas estabelecidas da autoridade e os modos de exploração parecem fazer parte do próprio curso da natureza” (*Idem, ibidem*). O fato de se ter uma relação indireta entre dominante e dominado²⁴⁴ garantia a eficácia da dominação. Mas isto não significava a inexistência de ressentimentos ou até mesmo “atos sub-reptícios de protesto ou vingança”. O que essa hegemonia inibia era a “rebelião afirmativa” (*Idem*, p. 46). O autor nos sugere a existência de alguma “reciprocidade nas relações entre ricos e pobres”, que vai, da parte dos ricos, de uma maior cautela e da “inibição do uso da força contra a indisciplina e os distúrbios” até uma “consciência”, da parte dos pobres, de que “havia vantagens palpáveis em solicitar ajuda aos ricos” (*Idem*, p. 56).

Este elemento da reciprocidade nos parece importante para pensarmos a conformação de formas distintas de controle do trabalho e de resistências, bem como nos traz luz para pensarmos nas dificuldades de conformação de ações coletivas e organizadas da classe trabalhadora. Ao entrar no debate sobre a noção de *classe* na Inglaterra do século XVIII, Thompson (1998, p. 56-57) considera as dificuldades de se considerar a plebe como classe trabalhadora, em razão da inexistência de uma definição consistente de si no que se refere “à consciência, à clareza de objetivos, à estruturação da organização de classe”. Todavia, defende que “a classe não se define apenas pela identidade política” e que a polarização das relações entre patrícios e plebeus (consideradas como sendo relações de classe) não tira dos últimos sua existência política, manifesta na “turba ou multidão”. Ou seja:

Num certo sentido, os governantes e a multidão precisavam um do outro, vigiavam-se mutuamente, representavam o teatro e o contrateatro um no auditório do outro, moderavam o comportamento político mútuo. É uma relação mais ativa e recíproca do que a normalmente lembrada sob a fórmula “paternalismo-deferência” (*Idem*, p. 57).

Ao se debruçar sobre os sentimentos de solidariedade entre os trabalhadores, alerta para a necessidade de superar a visão de que os mesmos estariam restritos à “consciência vertical dos ofícios” e que esta inibiria solidariedades mais amplas e horizontais. Como

²⁴³ Em um nível prático, essa hegemonia cultural era responsável pela definição dos “limites exteriores do que era política e socialmente praticável”, influenciando as práticas: “fornecia a arquitetura nua de uma estrutura de relações de dominação e subordinação, mas dentro desse traçado arquitetônico era possível criar muitas cenas e representar diferentes dramas”. Teoricamente, ainda que essa hegemonia tenha essa capacidade de definição dos limites do possível, inibindo “horizontes e expectativas alternativos”, isso não significa que os processos de dominação sejam automáticos e predeterminados, isto é, “essa hegemonia só pode ser sustentada pelos governantes pelo exercício constante da habilidade, do teatro e da concessão” (*Idem*, p. 78-79).

²⁴⁴ Em geral, eles não se relacionavam face a face: “os trabalhadores rurais, em massa, não se confrontavam com a *gentry* na sua qualidade de empregadores, nem era a *gentry* vista como responsável em qualquer sentido direto pelas suas condições de vida” e, “quando o preço dos alimentos subia, a fúria popular não recaía sobre os proprietários de terra, mas sobre os intermediários, os açambarcadores, os moleiros” (*Idem*, p. 46).

exemplo mais emblemático, destaca os “motins da fome” – ocorridos na Inglaterra ao longo do século XVIII – nos quais grupos “partilhavam uma consciência comum – ideologia e objetivos – como pequenos consumidores dos gêneros de primeira necessidade”, bem como “consumiam também valores culturais, a retórica libertária, o preconceito patriótico ou xenófobo”, podendo demonstrar solidariedade quanto a estas questões (*Idem*, p. 62).

Deste modo, a noção de resistência presente em Thompson está também associada à ideia de reciprocidade que desloca o interesse analítico para a *polarização de interesses antagônicos*, própria da dialética de cada cultura. Isto significa examinar os fenômenos sociais a partir da relação de articulação entre as classes, o que inclui não apenas as várias formas de manifestação dos antagonismos mas, também, de ajuste e, em alguns casos, até mesmo de “reconciliações dialéticas de classe”. Neste sentido, o autor usa a noção de “campo de força societal” para analisar os conflitos (inclusive no campo simbólico) entre as classes, bem como a noção de *economia moral* para a análise da conformação de resistências.

Na prática, isto significa refutar as visões que associavam os “motins da fome” apenas ao fato de os trabalhadores estarem passando por privação real, entendendo-os como uma “forma altamente complexa de ação popular direta, disciplinada e com objetivos claros”, ou seja, a ação popular contava com uma noção legitimadora: os manifestantes estavam “imbuídos da crença de que estavam defendendo direitos ou costumes tradicionais e de que, em geral, tinham o apoio do consenso mais amplo da comunidade”, endossado ou não pelas autoridades. Esta “visão consistente e tradicional das normas e obrigações sociais, das funções econômicas peculiares a vários grupos na comunidade”, considerada em seu conjunto, constituía a *economia moral da multidão*. Assim, “o desrespeito a esses pressupostos morais, tanto quanto a privação real, era o motivo habitual para a ação direta” (*Idem*, p. 152).

É neste sentido que Thompson se refere ao “nexo do pão”. Dada a sua centralidade na alimentação e na vida dos trabalhadores do século XVIII, o preço do pão mediava os conflitos entre campo e cidade: “em geral eram provocados quando os preços não baixavam depois de uma colheita aparentemente abundante, indicando um confronto consciente entre o produtor relutante e o consumidor irado” (*Idem*, p. 164). Do mesmo modo, tentativas de mudança nos pesos e medidas também enfrentavam resistências que podiam se transformar em tumultos. Outros elementos importantes dizem respeito às ações de punição e vingança, quando os

acordos de fixação de preços eram descumpridos, e à forte presença de mulheres²⁴⁵ nas rebeliões, especialmente no início dos motins e na precipitação de ações espontâneas.

Pensando em *tipos* de ações, identifica, grosso modo, dois formatos: 1) a “ação espontânea e de pequena escala”, que “podia nascer de uma vaia ou rezinga ritualizada na frente das lojas de varejo, da interceptação de uma carroça de grãos (...) ou da simples reunião de uma multidão ameaçadora”, levando rapidamente a uma situação de negociação forçada; e 2) “distúrbios de maior escala”, normalmente insuflados após a formação do “núcleo da multidão” (*Idem*, p. 184). Ressalta, ainda, que tais rebeliões não exigiam um alto grau de organização, e sim a formação do *consenso de apoio* na comunidade. A persistência dessa forma de ação conduz à formação de um padrão de comportamento com objetivos e limites. As rebeliões não eram, portanto, fruto de “espasmo involuntário”; elas derivavam de um consenso acerca da “economia moral do bem-estar público em tempos de escassez” (*Idem*, p. 193). Nesta economia moral, não era considerado “natural” que “um homem lucrasse com as necessidades dos outros” (*Idem*, p. 198), evidenciando o notório contraste com os mecanismos extorsivos da economia de mercado não regulado. Contudo, o avanço desta nova economia política representou, não sem resistências, o “colapso da antiga economia moral das provisões”, transformando o salário no “nexo das reciprocidades humanas” (*Idem*, p. 202).

Neste sentido, julgamos importante, ao analisar a conformação de resistências por parte dos trabalhadores de *call center*, identificar tipos de ação, analisar se há padrões de comportamento e, o mais importante, nos colocar como questão: até que ponto as ações de resistência são, em algum sentido, bem-sucedidas? No caso dos motins da fome, no curto prazo, eles poderiam até, em alguns casos, serem considerados contraproducentes em termos de fixação dos preços, mas eles devem ser vistos e avaliados para além da associação direta e exclusiva com a fome. Por isso, a atenção do autor se volta para a *mentalité*, entendida como “a cultura política, as expectativas, as tradições e até as superstições dos trabalhadores que com mais frequência se envolviam nas ações no mercado” e as relações/negociações entre a multidão e os governantes (*Idem*, p. 204). Assim, nem toda escassez e penúria levariam a revoltas que, por sua vez, nem sempre são “prestigiadas na cultura dos pobres”:

(...) a sedição é a resposta de um grupo, comunidade ou classe a uma crise; não está no raio de ação de alguns indivíduos o poder de amotinar-se. Nem a rebelião precisa ser a única ou a mais óbvia forma de ação coletiva (...) pode haver alternativas, como petições em massa junto às autoridades, jejuns, sacrifícios e orações, inspeções até as casas dos ricos ou a migração de aldeias inteiras (*Idem*, p. 206).

²⁴⁵ Thompson (1998, p. 184) elenca alguns fatores para se pensar esse pioneirismo feminino: um maior envolvimento nas “negociações face a face”; maior sensibilidade ao “significado dos preços” e maior experiência na identificação de “peso insuficiente ou qualidade inferior”.

No caso da Inglaterra do século XVIII, o motim, longe de ser uma resposta “natural” ou “óbvia” à fome, representava um “padrão sofisticado de comportamento coletivo, uma alternativa coletiva às estratégias individualistas e familiares de sobrevivência” (*Idem*, p. 208), que deve ser visto “dentro da estrutura particular de relações entre patrícios e plebeus” (*Idem*, p. 228). Em uma perspectiva de longo prazo, a existência dos motins estaria associada à elaboração de medidas de assistência que podem ter mitigado as crises de subsistência: “os motins e sua ameaça podem ter afastado a fome, às vezes forçando realmente a queda dos preços, mas, de modo mais geral, obrigando o governo a cuidar da situação difícil dos pobres e estimulando a assistência da paróquia e caridade local” (*Idem*, p. 233).

Ao também se debruçar de forma minuciosa sobre os processos de construção e ampliação da economia capitalista de mercado – nos quais se dá a criação de uma “sociedade de mercado”, considerada uma ordem social nova e regida pelo “mercado autorregulado” – Polanyi aponta para as implicações sociais deste sistema econômico particular que rompe, tal como nos mostrou Thompson, com as regras morais de interdependência social, desmantelando os modos de se organizar a regulação do trabalho, da terra e da moeda. E é justamente por exercer violência sobre a sociedade e a comunidade que os movimentos de expansão do “mercado autorregulado” são sempre acompanhados de “contramovimentos de resistência”, ou seja, de proteção da sociedade:

A ideia de um mercado auto-regulável implicava uma rematada utopia. Uma tal instituição não poderia existir em qualquer tempo sem aniquilar a substância humana e natural da sociedade; ela teria destruído fisicamente o homem e transformado seu ambiente num deserto. Inevitavelmente, a sociedade teria que tomar medidas para se proteger, mas, quaisquer que tenham sido essas medidas, elas prejudicariam a auto-regulação do mercado, desorganizariam a vida industrial e, assim, ameaçariam a sociedade em mais de uma maneira. Foi esse dilema que forçou o desenvolvimento do sistema de mercado numa trilha definida e, finalmente, rompeu a organização social que nela se baseava (POLANYI, 2000, p. 18).

O foco do autor se encontra no desenvolvimento histórico do mercado autorregulado, o que inclui o seu movimento de expansão e as reações da sociedade para se proteger de seus efeitos. Em sua análise sobre a constituição das sociedades liberais, Polanyi (2000) discute o lugar hegemônico da esfera econômica, a partir do conceito de *embeddedness*, que visa dar conta da *integração* entre as instituições econômicas e as sociais e políticas, na medida em que nos remete ao enraizamento de relações mercantis nas relações sociais pré-capitalistas. Deste modo, nas economias de mercado, há uma separação institucional entre economia e sociedade, na qual a intervenção das instituições não econômicas (especialmente a estatal) deve estar subordinada à lógica da esfera econômica, contrastando com outros períodos históricos nos quais o funcionamento da economia é que estava subordinado às outras

instituições sociais (política, família, religião etc.), sendo estruturado por princípios outros, tais como a reciprocidade. Todavia, a ideia polanyana de “duplo movimento” nos indica que esses processos de subordinação não se estabelecem de forma absoluta, estando sempre em disputa. No caso dos processos de mercantilização, há uma tensão permanente entre eles e os contramovimentos de resistências, vistos como respostas sociais, ante os efeitos destrutivos do mercado, que se institucionalizam como proteções mediante criação ou sanção estatal.

Neste ponto, é importante atentarmos para a complexidade da argumentação do autor. Primeiro, a própria construção histórica da economia de mercado autorregulado só teria sido possível mediante a intervenção estatal que favoreceu, inclusive, a separação institucional. Segundo, as reações de proteção da sociedade seriam fruto dos efeitos do livre mercado, que contribuem para a erosão da segurança das condições de vida, favorecendo o desenvolvimento de ideias e práticas de defesa contra os excessos destrutivos do mercado. É neste sentido que Polanyi insiste em apontar este caráter utópico do mercado autorregulado: os mecanismos de mercado, para se efetivarem, exigem intervenções políticas, ou seja, seu funcionamento depende da proteção institucional contra os seus próprios efeitos. Evidencia-se, assim, uma contradição expressa pela tensão conflitiva entre a exigência de uma construção política das bases de funcionamento para o livre mercado e as demandas sociais de proteção contra os efeitos destrutivos do funcionamento deste livre mercado. O avanço das proteções, a partir do aumento da representação política das classes trabalhadoras, tende a representar entraves ao livre mercado podendo levar, inclusive, a crises sistêmicas, tal como ocorrido em 1929.

Partindo dessas ferramentas analíticas de Polanyi, Castro (2012, p. 7) se propõe a analisar as transformações econômicas e políticas, ocorridas a partir da década de 1970, como uma nova fase de mercantilização e re-mercantilização, que traz como exigência uma “desdemocratização” profunda, entendendo os contramovimentos de resistência conformados, neste período, no âmbito de um processo de construção de uma nova economia moral da multidão, estruturada em torno da defesa dos bens públicos como meio de garantir o direito à existência social. Esta nova economia moral “se expressa nas numerosas plataformas pela defesa dos serviços públicos, nas reclamações pela proteção do planeta, no direito à cidade ou à nova centralidade de regulações recíprocas”. Trata-se de entendê-la como respostas sociais de resistência e de defesa dos costumes no contexto de constituição da economia liberal de mercado. Como vimos, os motins estudados por Thompson eram mobilizados a partir da percepção dos pobres de que estaria havendo uma ruptura por parte dos “de cima” no vínculo moral representado pela reciprocidade entre os atores sociais.

Castro (2012, p. 19) também se preocupa com a questão da espontaneidade dos contramovimentos, alertando para não se considerar de modo automático as mobilizações sociais frente à expansão das forças de mercado. Ou seja, nem todo grupo social afetado, necessariamente, vai se mobilizar contra esta expansão. Neste sentido, resgata a noção gramsciana de hegemonia, para considerar as fontes de legitimação dos processos de expansão. Dado que “os atores sociais precisam dispor de uma série de recursos para poder se mobilizar, assim como de um conjunto de marcos interpretativos comuns”, ele vincula a espontaneidade à dimensão moral dos processos de mercantilização, de tal modo que os contramovimentos são vistos, inicialmente, como mobilizações “ainda não politizadas nem canalizadas por nenhum grupo social e nem por nenhum discurso”, isto é, são “uma atividade de defesa de uma série de bens comuns ameaçados pela apropriação do mercado”. O momento da politização sucederia esse momento moral dos contramovimentos.

Uma crise estrutural estaria, assim, associada à ruptura da economia moral, gerando contramovimentos de multidão, conforme a “dinâmica pendular” de Polanyi, ou, nos termos de Thompson, protestos sociais derivados de um consenso quanto à “economia moral do bem-estar público em tempos de escassez”. O argumento defendido por Castro (2012, p. 22) é o de que, “quando a contradição entre o mercado autorregulado e as proteções sociais se agudiza até tornar-se insolúvel (...), a natureza e a força dos contramovimentos sociais pode determinar mudanças que envolvem um afastamento da ideologia do livre mercado”. Assim, os contramovimentos direcionados à crise civilizatória inaugurada pelo avanço do capitalismo neoliberal a partir dos anos 1970 estariam, na visão deste autor, sustentados pelo “nexo do bem comum”²⁴⁶, nos termos de uma “nova economia moral da multidão”.

O termo *economia moral* também é utilizado por Scott, que o aplica às concepções camponesas sobre justiça, direitos e obrigações e reciprocidade. Em seus estudos na Birmânia do Sul e no Vietnã, coloca, no centro de sua análise, os costumes acerca do uso da terra e do acesso a seus produtos. Neste sentido, as inovações técnicas e as racionalizações do mercado são vistas como ameaças, especialmente em períodos de crise, e enfrentam resistências. Em “Armas dos Fracos”, o debate é levado para o território das *formas tenazes de resistência* ao poder, tais como: “o ridículo, a truculência, a ironia, os pequenos atos de não-submissão, a dissimulação, a descrença nas homilias da elite, os esforços contínuos e dolorosos de defender o que é seu contra desvantagens esmagadoras” (SCOTT *apud* THOMPSON, 1998, p. 260).

²⁴⁶ Do mesmo modo que os motins da fome analisados por Thompson estavam fundamentados no “nexo do pão” e os movimentos operários do final do século XIX e início do XX eram alimentados pelo “nexo do salário”.

Considerando a categoria *resistência* em suas diversas formas de manifestação, Scott (2002, p. 10-11) traz contribuições importantes sobre o que ele denominou de “formas cotidianas de resistência”, que tendem a ser fragmentadas e difusas, em contraposição às greves e rebeliões que, não obstante sua relevância política e simbólica, informam pouco acerca da luta cotidiana dos trabalhadores, que têm certas práticas “silenciosas” de resistência como “única opção disponível”. As formas cotidianas tendem a ter mais importância para os trabalhadores que operam em “desvantagem estrutural” e que estão “sujeitos à repressão”. Trata-se de uma luta “prosaica, mas constante” e representa uma arma comum dos “grupos relativamente sem poder”.

Ao analisar as formas cotidianas de resistência camponesa, alguns formatos foram destacados: “fazer ‘corpo mole’, a dissimulação, a submissão falsa, os saques, os incêndios premeditados, a ignorância fingida, a fofoca, a sabotagem e outras armas dessa natureza”. Suas características mais comuns: pouca ou nenhuma coordenação ou planejamento; forma de autoajuda individual; sem “confrontação simbólica com a autoridade ou com as normas de uma elite”; e anonimato na responsabilização pública das ações. Trata-se das “armas dos fracos”, que não devem ser idealizadas em demasia, tendo em vista que sua capacidade de afetar as variadas formas de exploração é lateral, o que não quer dizer que elas sejam insignificantes. Em alguns momentos – vide os casos de deserção e evasão do recrutamento militar e da corveia – são inclusive capazes de impor limites às aspirações imperialistas. Além disto, já provocaram extinção de “rica safra” e de “programas impopulares de governos”, tornando-se, em alguns casos, ativas e até mesmo violentas. Todavia, sua “regra geral” é a forma passiva, “expressa através de sabotagens sutis, de não participação, de evasão e de engano” (*Idem*, p. 12).

Ao contrário da confrontação direta, a presença política da resistência cotidiana se nota a partir de sua capacidade de transformar ou limitar as opções políticas disponíveis. No caso da submissão dos camponeses, fartamente identificada nos registros históricos, trata-se de uma “cena”, isto é, uma “tática necessária”, ao passo que as “explosões” seriam “sinais de que as formas ‘normais’ de lutas de classes estão decrescendo ou entraram em crise”, ou seja, “declarações abertas de guerra, com seus riscos mortais, normalmente acontecem depois de um demorado enfrentamento num terreno diferente” (*Idem*, p. 14). Consideramos importante, pois, avançar na reflexão acerca da relação existente entre as formas cotidianas de resistência e seus efeitos na conformação de confrontos diretos.

Neste sentido, a análise de Scott sobre uma vila produtora de arroz na Malásia, no final da década de 1970, nos ajuda a pensar tanto no como se constituem resistências

cotidianas em cenários adversos (como a dupla safra e a mecanização da colheita), quanto nos obstáculos à conformação de uma resistência coletiva e aberta. Para este autor, é preciso atentar para a natureza das mudanças técnicas e econômicas. Quando elas se apresentam de forma massiva e repentina, destruindo “quase todas as rotinas da vida cotidiana” e, ao mesmo tempo, ameaçando a sobrevivência de grande parte da população, tendem a provocar “enfrentamentos abertos e coletivos”. Por outro lado, quando são experimentadas, como foi o caso da aldeia estudada²⁴⁷, como uma “série de gradativas mudanças no direito de posse e na tecnologia”, atingindo inicialmente uma parcela menor dos trabalhadores, as resistências se apresentam mais no formato “silencioso” (*Idem*, p. 16).

Além da natureza das mudanças, a complexidade da estratificação social também atua, quase sempre, contra as ações coletivas, na medida em que a estrutura local de classes tende a ser atravessada por outras clivagens e alianças, tais como os “laços familiares, de parentesco, de facções ou de patronagem” e os “laços rituais que turvam as águas das classes em virtualmente qualquer pequena comunidade” e que “operam a favor dos fazendeiros ricos”. Mais dois aspectos são considerados na identificação de óbices à ação coletiva: os efeitos (reais e potenciais) da repressão à atividade política aberta; e a “dureza do cotidiano”. Em relação a este último, Scott ressalta o movimento de “adaptação pragmática e forçada à realidade”. Contudo, esta imposição de limites não exclui certas formas de resistências e nem implica um “consentimento normativo das realidades” (*Idem*, p. 18). Por fim, no caso dos camponeses, não se pode desprezar a existência da possibilidade de fuga como uma resposta histórica à opressão.

Na análise das sabotagens e dos boicotes (organizados sobretudo por mulheres), considerados esforços silenciosos, mas coletivos, com vistas a pressionar os fazendeiros que aderissem ao aluguel das máquinas, tem-se um exemplo de uma “forma cautelosa de resistência”, dado que não houve uma confrontação aberta e sim o uso de “abordagens anônimas e indiretas de rumores e insinuações”. Tais ações não impediram a mecanização, mas isto não implica considerá-las inúteis, havendo até certo consenso de que “as máquinas coletoras teriam sido adotadas mais rapidamente se não tivesse havido sua resistência (...); para pobres camponeses, vivendo à margem, o tempo ganho foi vital” (*Idem*, p. 21).

No caso dos furtos de grãos de arroz – que também nos permite refletir sobre as dimensões e a condução da resistência rotineira – foi destacada a conformação de um “padrão

²⁴⁷ Neste caso, o fato de as transformações agrícolas terem removido os pobres do processo produtivo, ao invés de intensificar a sua exploração direta, favoreceu uma diluição dos conflitos de classe a partir desta quebra da conexão entre o espaço das lutas e o espaço produtivo.

de roubo” atrelado ao padrão das relações de propriedade vigentes: as vítimas estavam entre as famílias mais ricas da localidade e os atos eram considerados como apropriação do que é devido e não como roubo. Vemos, aqui, um elemento de justiça popular, no âmbito da noção de economia moral: os furtos representam “uma espécie de imposto dos pobres para substituir os presentes e salários que não mais recebem” e são usados como “sanção pelos trabalhadores descontentes” (*Idem*, p. 22). Em geral, a reação dos fazendeiros combinava os sentimentos de raiva e medo, percebidos pela não prestação de queixa dos roubos às autoridades policiais.

Não foram identificados movimentos políticos amplos e estruturas revolucionárias e sim ações que exigiam pouca coordenação e organização política, com formas de luta voltadas para a esfera local. Assim, as classes rurais desfavorecidas estabeleciam estratégias cotidianas permanentes, que podiam ser complementadas com outras formas de luta, a depender dos contextos. Trata-se de um tipo de resistência que tende a se manter “enquanto a estrutura rural social se mantiver exploradora e desigual”. Em suma, “são o alicerce obstinado sob o qual outras formas de resistência devem crescer e tendem a persistir após outras formas de resistir terem falhado, ou após produzir-se, por sua vez, um novo padrão de desigualdade” (*Idem*, p. 24).

Observamos, assim, três elementos conceituais relevantes na noção de resistência de Scott: 1) a resistência não precisa assumir a forma de ação coletiva para assim ser considerada; 2) incorpora as “intenções”²⁴⁸, ainda que muitos atos intencionais de resistência possam produzir consequências imprevistas; 3) o reconhecimento da “resistência simbólica ou ideológica (fofoca, injúrias, rejeição de categorias impostas, questionamento e afastamento da deferência)” como parte da “resistência baseada na diferenciação de classe” (*Ibidem*).

Avançando na problematização acerca da dicotomia entre “resistência real” e “atividades incidentais e epifenomênicas”, Scott (2002, p. 25) considera oportuno “delinear as várias formas de resistências”, vinculadas a dois grandes tipos de resistências: 1) a resistência “organizada, sistemática e cooperativa” (“baseada em princípios ou egoístas”; e “eficazes em termos de consequências revolucionárias e/ou englobadoras de ideias ou intenções que negam as bases da dominação”); e 2) as microatividades de resistência (“não organizadas, não sistemáticas e individuais”; “oportunistas” e “autoindulgentes”; “inócuas em termos de consequências revolucionárias e/ou implicam, em sua intenção ou lógica, uma acomodação ao sistema de dominação”). Entretanto, discorda das visões que consideram o primeiro tipo como

²⁴⁸ No que diz respeito às intenções, trata-se de um problema complexo, dado que os próprios atores envolvidos tendem a ter dificuldades para identificar os determinantes de suas ações.

“resistência real” e o segundo como “em última instância formas triviais e inconsequentes”, ou seja, ambos os tipos devem vistos como resistência.

Além disto, é preciso atentar ao como as formas de resistências se relacionam entre si e com as distintas formas de dominação. Para Scott, o elo entre as “ações autoindulgentes, individuais e não-organizadas” e os “grandes atos” estaria no *caráter massivo* dos pequenos atos²⁴⁹: “ações que não poderiam de forma alguma ser consideradas ‘políticas’, quando multiplicadas, podem ter consequências as mais massivas”, de modo que “raramente existe uma revolução moderna que pode, com sucesso, ser explicada sem referência a tais atos, quando eles acontecem em escala massiva” (*Idem*, p. 26). Ou seja, insistir nas distinções como “meio de comparar formas de resistências e suas consequências” é diferente de “usar essas distinções como critério básico para determinar o que constitui resistência”. Em suma,

[...] quando tais atos são raros e isolados, eles são de pouco interesse, mas no momento em que eles se tornam um padrão consistente, embora não coordenado, estamos lidando com resistência [...]. A obstinação e a força de tal resistência decorrem diretamente do fato de que ela é firmemente enraizada na luta material vivenciada e partilhada por uma classe (*Idem*, p. 27).

Podemos observar que, além de considerar equivocado tratar os atos não coordenados como insignificantes, reservando o termo resistência apenas para as ações coletivas ou organizadas, o conceito de resistência lida, simultaneamente, com consequências e intenções, partindo das necessidades materiais de autointeresse, o que nos conduz a uma noção de “luta de classes cotidiana”, defensiva e permanente na busca por “mitigar ou vencer a apropriação”. Entendemos que Scott compactua com a visão de classe thompsoniana, que a define como uma *experiência* dos próprios atores históricos.

Assim, ao considerarmos as práticas individuais e coletivas dos trabalhadores de *call center* como formas de resistências, buscamos melhor compreender como a luta de classes se processa no setor de telecomunicações, entendendo-a como um conceito que antecede a própria noção de classe, isto é, “a classe não antecede mas surge da luta”:

as classes surgem porque homens e mulheres, em relações produtivas determinadas, identificam seus interesses antagônicos e passam a lutar, a pensar e a valorar em termos de classe: assim o processo de formação de classe é um processo de auto confecção, embora sob condições que são “dadas” (Thompson (1978, p. 119).

Neste sentido, por mais limitados que sejam os raios de ação, entendemos que são construídos espaços de agência pelos sujeitos nos processos históricos. E neste espaço é que entendemos as ações de resistências não apenas como reações a contextos opressivos mas, também, como ações que fazem parte da própria conformação de tais contextos, alterando

²⁴⁹ Como caso exemplar, Scott cita o papel da deserção militar na Revolução Russa.

dinâmicas, ritmos e intensidades de processos de dominação. Todavia, isto não significa desconsiderar o peso das instituições repressivas no estabelecimento dos parâmetros da resistência. Olhar para a estruturação das opções disponíveis não pode significar perder de vista o nível das formas de dominação mas, como nos alerta Scott (2002, p. 29), “classificar somente os atos abertos e radicais como resistência significa aceitar que a estrutura de dominação defina para nós o que é e o que não é resistência”.

Sem retirar a importância das distinções entre “vários níveis e formas de resistências (formal/informal; individual/coletiva; pública/anônima; que desafia o sistema de dominação/que objetiva ganhos marginais)”, este autor problematiza-as, revendo, por exemplo, o conceito de coordenação, que normalmente *não* está associado às ações individuais. Para mostrar que tais ações podem ser coordenadas, Scott (2002, p. 29) chama a atenção para as “redes informais, densas, profundas” e para as “subculturas ricas de resistência a demandas externas”, ambas capazes de coordenar ações complexas, por meio de uma “rede de negociações e práticas”, mostrando que não se trata apenas de ação individual. Por fim, fica o alerta de que nem todo ato realizado com a intenção de autopreservação é considerado resistência. Há casos em que os trabalhadores, para sobreviver, realizam atos que prejudicam seus colegas: “o trabalhador pobre e sem terra que rouba arroz de outro homem pobre está sobrevivendo, mas certamente não está resistindo no sentido aqui definido”. Esta ponderação nos direciona para refletir acerca dos sistemas de dominação, no intuito de avaliar a sua eficácia em “reduzir a ação dos indivíduos das classes subordinadas a estratégias puramente autorreferentes, destinadas a garantir sua sobrevivência”. De acordo com Scott, “certas combinações de atomização, terror, repressão e pressão de necessidades materiais podem, de fato, alcançar o mais elevado sonho de dominação: ter os dominados explorando-se uns aos outros” (*Idem*, p. 30). Poderíamos pensar nestes termos ao observar as relações estabelecidas entre supervisores e teleoperadores numa grande empresa de *call center*? Entendemos que o sistema de controle, no âmbito de elaboradas estratégias empresariais de dominação, atua para favorecer esta autoexploração. Mas a experiência de exploração, vivenciada por ambos os tipos de trabalhadores, nos revela uma realidade complexa, na qual há espaço, inclusive, para relações de amizade e ajuda mútua.

O debruçar-se sobre ações de resistências cotidianas traz desafios metodológicos, dado que envolve situações de difícil observação direta, nas quais a dissimulação tende a predominar. Neste sentido, Scott (2004) entende como oportuno e necessário considerar a

distinção entre o *discurso público*²⁵⁰ e o *discurso oculto*²⁵¹ tanto dos dominantes quanto dos dominados. Quanto mais severas forem as condições de subordinação dos dominados, maior esta distinção e menor a possibilidade de eclosão de ações de confrontação aberta, ou seja, a dissidência marginal ao discurso oficial das relações de poder tende a se expressar em espaços sociais criados às escondidas. O olhar atento às relações de poder deve, portanto, procurar suas contradições, tensões e possibilidades imanentes, dado que os grupos dominados produzem um discurso oculto de crítica ao poder do mesmo modo que seus representantes também possuem um discurso oculto em torno do qual se articulam práticas que não podem se expressar abertamente.

Em síntese, o entendimento das resistências passaria pela comparação dos discursos ocultos dos dominados com o dos dominantes e ambos com o discurso público das relações de poder. Em geral, nos processos de dominação, uma conduta pública hegemônica é produzida junto com um discurso, nos bastidores, dos exercícios de poder e submissão. Considerando que os discursos ocultos acabam se manifestando abertamente, ainda que de modo disfarçado, este autor sugere considerar, também, como objeto de interpretação: rumores, fofoca, cantos populares, canções, gestos, piadas, encenações. Tratam-se, enfim, de instrumentos através dos quais os dominados insinuam suas críticas ao poder, de certo modo protegidos no anonimato.

Com vistas a avançar na reflexão conceitual sobre a vinculação entre poder e resistência e cientes da existência de inúmeras formas de adentrar na análise desta relação, optamos por resgatar alguns aportes teóricos do historiador Michel de Certeau, especialmente os que se referem às noções de estratégias e táticas, em seu diálogo crítico com a visão de Foucault, sintetizada na famosa frase “onde há poder, há resistência”, apontando para o caráter coextensivo das resistências. A questão de fundo diz respeito ao até que ponto as lutas e práticas de resistências encontram-se tão somente capturadas nos dispositivos de poder, ou seja, representam reações diante de brechas nos exercícios de poder ou são, também, capazes de criar tais brechas, alcançando os fundamentos das assimetrias da relação?

Ao questionar a suposta passividade dos indivíduos, no âmbito das relações de consumo, em relação aos produtos culturais que lhes são oferecidos, Certeau (1998, p. 39)

²⁵⁰ Trata-se de uma descrição abreviada das relações explícitas entre os subordinados e os detentores do poder, não dando conta da complexidade do que se passa nas relações de poder, dado que ambas as partes convenientemente forjam, de forma tácita, uma imagem falsa. A habilidade no manuseio das aparências tem sido, inclusive, uma das formas de sobrevivência dos grupos subordinados, ainda que membros dos dominantes percebam a conduta atuada dos dominados (SCOTT, 2004, p. 24-25).

²⁵¹ Refere-se à “conduta fora de cena”, sendo secundário no sentido de que se constitui de “manifestações linguísticas, gestuais e práticas” que confirmam, contradizem ou distorcem o discurso público (*Idem*, p. 28).

realiza um deslocamento de foco, direcionando a atenção para a “criação anônima”, que se constitui a partir da “prática do desvio” no uso dos produtos. Assim,

A uma produção racionalizada, expansionista além de centralizada, barulhenta e espetacular, corresponde *outra* produção, qualificada de “consumo”: esta é astuciosa, é dispersa, mas ao mesmo tempo ela se insinua ubiquamente, silenciosa e quase invisível, pois não se faz notar com produtos próprios mas nas *maneiras de empregar* os produtos impostos por uma ordem econômica dominante (*Ibidem*).

O autor está se referindo a “maneiras de fazer” constituídas por práticas as mais diversas, mediante as quais dar-se-ia uma reapropriação, por parte dos usuários, do espaço organizado pelas variadas técnicas da produção cultural ressaltando, assim, a “criatividade cotidiana”, considerada silenciosa, dispersa e fugidia, mas capaz de criar, construir e transformar. São essas práticas cotidianas que mobilizariam a eficácia das micro-resistências.

O ponto que nos interessa é observar como a concepção de resistência, presente em Certeau, se articula justamente a partir da oposição entre as noções de estratégia e tática²⁵², que conduz a uma “politização do cotidiano”, no sentido de questionar as ideias de passividade e introjeção da ordem, abrindo espaço para a tensão e o conflito. Em última instância, a abordagem do autor nos leva a refletir sobre a existência de limites em quaisquer estratégias de dominação. Assim, como fundamento das resistências, está uma capacidade criativa e afirmativa que dá às mesmas uma “inteligibilidade própria”, não sendo meras reações às disciplinas ou atribuídas a falhas dos sistemas de dominação. Ao considerar as práticas cotidianas como táticas – cuja eficácia estaria em suas “operações sobre o tempo”, na medida em que atuam sobre o instante, provocando deslocamentos rápidos e inesperados –, o exercício das resistências se processaria por meio da “astúcia do fraco” em suas “intromissões sobre o tempo”. Parece-nos que a abordagem de Certeau não nos ajuda a refletir acerca dos alcances das resistências. De acordo com Medina (2007, p. 5), ele aponta para a possibilidade de alteração na magnitude das assimetrias, mas não no seu sentido, ao mesmo tempo em que, de modo contraditório, aposta na “esperança de inversão” da relação de forças a partir dos efeitos de articulação das “táticas astutas do instante” que provocariam uma “erosão íntima, breve, de avanços e retrocessos que, ao se multiplicar, sacode os alicerces do poder”.

Como pensar uma dimensão coletiva das resistências nestes termos? Para esta autora,

²⁵² Certeau (1998, p. 46) define estratégia como “o cálculo das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder é isolável de um ‘ambiente’. Ela postula um lugar capaz de ser circunscrito como *próprio* e, portanto, capaz de servir de base a uma gestão de suas relações com uma exterioridade distinta”. Em oposição, a tática se refere ao “cálculo que não pode contar com um próprio, nem portanto com uma fronteira que distingue o outro como totalidade visível”. Ela “só tem por lugar o outro”, “ai se insinua, fragmentariamente, sem apreendê-lo por inteiro, sem poder retê-lo à distância”; “não dispõe de base onde capitalizar os seus proveitos, preparar suas expansões e assegurar uma independência em face das circunstâncias”.

Certeau estaria incorrendo numa sobrevalorização das resistências, além de não conseguir precisar o que constitui as práticas de resistências, dificultando uma reflexão acerca da dimensão coletiva de tais práticas. Ela aponta para uma incoerência analítica entre a eficácia da tática (atrelada aos elementos inesperados, imprevisíveis e fugazes) e a concepção da dimensão coletiva das resistências (que exige processos de identificação, organização, práticas de representação, definição de repertórios de ação e de tomadas de decisão). Assim, o exercício coletivo das resistências levaria à perda desta “possibilidade de aproveitamento do instante”, deixando Certeau restrito às resistências individuais, dado que assumir uma dimensão coletiva retiraria “a força máxima dos fracos”. Assim, o caráter coletivo das resistências dar-se-ia pela coexistência de táticas, ou seja, por uma simultaneidade de resistências marcadas pela dispersão e não pela organização.

Medina (2007, p. 5) questiona-se sobre até que ponto essa “resistência serial” não seria uma “prática inofensiva para se disputar a assimetria relacional”, isto é, indaga acerca de se esta forma de resistência não seria uma “condição para a eficácia da estratégia” e, conseqüentemente, para a reprodução da ordem e a fixação da assimetria da relação de forças. Em suma, um dos problemas mais complexos presente na análise de Certeau estaria justamente na dualidade construída entre as noções de estratégia e tática, não deixando espaço para que a tática se tornasse estratégica. Entendemos, como positivo, poder considerar o cotidiano como espaço político no qual também se constituem práticas de resistências, mas julgamos pertinente não supervalorizar as ações individuais em detrimento das coletivas. Além disto, concordamos com Medina (2007, p. 6) quando ela defende que “uma análise sobre as resistências deve incluir reflexões sobre as lógicas de subjetivação inerentes aos dispositivos de poder”, considerando a relação poder-resistência como de “mútua imbricação”. Sem esta consideração, estaríamos desprezando o atentar para as formas pelas quais as “maneiras de fazer” dissidentes podem ser incorporadas ou capturadas pelos dispositivos de poder, operando uma conversão das táticas em práticas de reprodução e não de transformação da ordem. Todavia, ao considerar este aspecto devemos, igualmente, ter atenção para não desprezar a força das práticas de resistências em seus diferentes formatos, no âmbito das assimetrias das relações de força. Daí a importância de não perder de vista o caráter dialético do vínculo entre poder e resistência.

A questão do poder, bem como a do controle social, são redefinidas por Foucault

(1987) através do conceito de *poder disciplinar*²⁵³, entendido como uma nova forma de exercício e prática do poder na sociedade moderna. Analisando as formas históricas de seu exercício, isto é, as técnicas e táticas construídas para a sua efetivação, localiza-o no processo de deslocamento do poder soberano para o corpo social por meios de diversas instituições disciplinares. O *poder disciplinar* também é qualificado como panóptico, referindo-se a um modelo generalizável que permite aperfeiçoar seu exercício, sendo polivalente em suas aplicações. Assim, o poder deve ser visível e verificável (o indivíduo tem a certeza de que pode ser observado, mas nunca sabe se o está sendo de fato), o que favorece a internalização do controle, tornando o uso da força cada vez mais desnecessário para assegurar o comportamento desejado: “uma sujeição real nasce mecanicamente de uma relação fictícia”. Trata-se, portanto, de um dispositivo que automatiza e desindividualiza o poder.

Este autor tematizou também a genealogia das relações saber/poder em contraposição a sua visão anterior de “arqueologia das formações discursivas”, focando no fenômeno da “assunção da vida pelo poder”, ou seja, “uma tomada de poder sobre o homem enquanto ser vivo”, uma “estatização do biológico”²⁵⁴. Como não estão no mesmo nível, os mecanismos disciplinar e regulamentador não se excluem, podendo estar articulados. E o elemento que circula entre os dois é a “norma” (que se aplica a um corpo e a uma população).

Considerando que o exercício do poder tanto por técnicas disciplinares quanto via regulamentações está ligado à produção de informações sobre os indivíduos e populações com vistas a melhor conhecê-los/dominá-los, bem como a neutralizar os efeitos de um contrapoder, como pensar formas de resistências ao poder disciplinar e ao biopoder numa sociedade da normalização? Vale mencionar o destaque que o autor atribui à introjeção da disciplina como capaz de atuar sobre as subjetividades, de tal modo que o exercício do poder não se opera apenas por meio da rigidez da coação e da vigilância, tendo a sua eficácia aumentada quanto mais sutil seja a sua introjeção. Isto significa analisar os exercícios do poder considerando toda a instrumentalidade de práticas, procedimentos, discursos e técnicas que são eficazes no âmbito das capilaridades. É neste sentido que Foucault (2001) postula uma “microfísica do poder”, mas sem desprezar a “dimensão estratégica” dos dispositivos que,

²⁵³ Baseado na construção de saberes/discursos que vão normatizar as condutas dos indivíduos e é exercido sobre os corpos dos mesmos, não apenas como forma de punição, mas sobretudo para constituí-los como “corpos dóceis”, ou seja, que podem ser submetidos/utilizados/aperfeiçoados, de modo a torná-los cada vez mais obedientes e “úteis” (submissos e produtivos), especialmente para o trabalho (FOUCAULT, 1987).

²⁵⁴ Trata-se de uma nova técnica de poder que integra a técnica disciplinar, modificando-a parcialmente, na medida em que não se dirige ao homem-corpo e sim ao homem-espécie: seria uma segunda tomada de poder sobre o corpo, que leva não à individualização, mas à massificação. A ideia é estabelecer mecanismos regulamentadores para a população (corpo múltiplo) e os seus fenômenos coletivos e acontecimentos aleatórios. Cf. Foucault (2010).

quando eficazes, reproduzem a ordem social.

Dessa forma, as resistências são pensadas como coextensivas e contemporâneas às relações de poder. Isto significa que a eficácia das mesmas se conforma na vinculação entre tática e estratégia, tal como ocorre no exercício do poder. Como consequência, a dimensão coletiva das resistências estaria na vinculação entre a multiplicidade de táticas estando a conformação das lutas e resistências assumindo também uma dimensão estratégica. Percebe-se assim que, do mesmo jeito que ocorre com o exercício do poder, as resistências são analisadas também em suas práticas menos visíveis e mais silenciosas, que tendem a ter eficácia na capilaridade, ganhando importância a investigação dos elementos que favorecem a convergência de tais práticas em “linhas de forças” mais gerais e coletivas.

Tendo em vista a pressão informacional presente nas unidades de *call center*, baseada na disciplina exacerbada e no controle, assim como essas reflexões acerca dos alcances da agência frente à estrutura e as indicações dos autores mencionados sobre tipos e formas distintas de resistências, procuramos posicionar uma delimitação conceitual que fosse operacional para nossa investigação. Desse modo, entendemos a *resistência*, no âmbito das centrais de teleatividades, como toda e qualquer *ação* – consciente ou não, que pode se materializar em espaços sociais diversos, de formal individual e/ou coletiva – que ofereça algum tipo de contraponto às iniciativas empresariais visando o controle e disciplina dos operadores de telemarketing e demais trabalhadores que atuam nessas centrais. A partir desta definição mais geral derivamos, para fins analíticos objetivos, três formas de ações de resistências que nos possibilitaram categorizar a multiplicidade das manifestações presentes nas ações dos teleoperadores, a saber: 1) as resistências *individuais*; 2) as resistências *coletivas* sem a mediação sindical; e 3) a realizada através da *ação coletiva institucionalizada*, representada pela atuação do sindicalismo de telecomunicações. As duas primeiras foram consideradas, também, *cotidianas*, e são analisadas neste capítulo. A discussão sobre a terceira encontra-se no capítulo 4.

3.3 Resistências cotidianas praticadas por trabalhadores de *call center*

Diante dos limites metodológicos oriundos de nossa impossibilidade de empreendermos uma observação direta da rotina de trabalho dentro da empresa, procuramos explorar ao máximo a oportunidade das entrevistas²⁵⁵, evitando perguntas diretas sobre

²⁵⁵ Realizamos, também, algumas entrevistas em duplas e trios, que potencializaram o detalhamento das descrições sobre algumas situações. De forma complementar, acessamos os grupos fechados das empresas nas redes sociais, de modo a balizar as informações coletadas nas entrevistas, bem como “observar” o ambiente de trabalho, por meio de vídeos e publicações feitas por trabalhadores e gestores das empresas.

resistências e deixando os nossos entrevistados à vontade para falar de suas próprias experiências e impressões sobre o trabalho em *call center*. Partimos do pressuposto de que, nos relatos sobre os processos de trabalho e seus mecanismos de controle, encontraríamos não apenas as estratégias empresariais de assimilação e controle do trabalhador como, também, atreladas a elas, as percepções e práticas que, ao se reproduzirem, dentro e fora dos locais de trabalho, de forma frequente, ainda que com expressões individuais, poderiam ser enquadradas no que estamos entendendo por *resistências cotidianas*.

Já na identificação da estrutura organizacional das empresas, vimos que os mecanismos de controle voltavam-se não apenas à garantia da produtividade do trabalhador mas, também, a limitar e coibir a eclosão de práticas de resistências dentro das empresas. Reiteramos que se trata de unidades de *call center* cujas sedes estão localizadas em metrópoles do Sudeste e que, como vimos, migraram para cidades menores do Nordeste na expectativa de encontrar uma força de trabalho mais qualificada e de menor custo, com menos opções de outros empregos e menos organizada sindicalmente, ainda que o discurso oficial alardeie a sua pretensa boa intenção de contribuir para o desenvolvimento local de cidades nordestinas. Entendemos que é nesta complexidade de relações assimétricas de poder que residem os núcleos de possibilidades de eclosão de práticas de resistências cotidianas.

Nesta seção, sistematizamos algumas estratégias empresariais de assimilação, bem como os temas em torno dos quais os teleoperadores desenvolveram percepções críticas, de graus, sentidos e desdobramentos variados. Na sequência, descrevemos e analisamos a conformação de ações de resistências cotidianas praticadas e/ou observadas por nossos entrevistados, subdivididas, grosso modo, em função do caráter individual ou coletivo das ações e do local no qual as mesmas se realizavam (dentro ou fora das empresas). Buscamos, assim, identificar elementos motivadores e/ou detonadores das práticas de resistências e seus nexos com as percepções críticas desenvolvidas a partir da *experiência* comum de se trabalhar em uma central de teleatividades.

3.3.1 Desenvolvimento de estratégias empresariais de assimilação e de percepções críticas de trabalhadores de *call center*

Ao longo de nossas entrevistas, buscamos um detalhamento de informações acerca do processo de trabalho e da rotina do trabalhador, com vistas a encontrar pistas não só da existência de práticas de resistências, como também do quanto elas estão intimamente relacionadas aos mecanismos de controle. Antes de abordá-las de modo direto, apresentamos, neste subitem, mais uma tentativa de aproximação das ações de resistências cotidianas,

através da sistematização do desenvolvimento de percepções críticas, por parte dos trabalhadores das unidades de *call center* instaladas na Paraíba, desde o momento em que decidem se submeter aos processos seletivos até os diversos formatos de saída das empresas. Observamos, assim, o quanto também estas percepções estão, dialeticamente, relacionadas às estratégias empresariais de assimilação do trabalhador. Ou seja, nessa interação entre poder e resistência, predominantemente desfavorável ao trabalhador, se estabelecem tanto posturas assimiladas quanto se desenvolvem pensamentos com graus variados de teor crítico.

Como já visto, desde as assinaturas dos protocolos de intenção para a instalação de unidades de *call center* nas cidades de Campina Grande e João Pessoa, já circulava, inclusive nos principais meios de comunicação, os seus pretensos benefícios, sobretudo em relação à grande quantidade de empregos gerados para um público jovem e sem experiência prévia no mercado de trabalho. No entanto, com o passar do tempo, passaram a circular, também, comentários de trabalhadores e ex-trabalhadores, inclusive por meio de suas redes sociais e dos grupos fechados das empresas no Facebook, revelando as condições precárias de trabalho, os agravos à saúde e o sentimento de se sentir explorado pelas empresas. O que notamos é que o contato prévio com impressões negativas de amigos não necessariamente desencorajava os jovens – movidos pela necessidade de um emprego – a se submeterem às seleções. Parece-nos que passar pela experiência “na própria pele” deve ter sido essencial para que aqueles comentários negativos se transmutassem em impressões próprias, muitas das quais visíveis no desejo de “nunca mais” trabalhar em centrais de teleatividades.

Temos, pois, que ainda durante o processo seletivo, alguns trabalhadores já conseguiram avaliar criticamente a experiência pela qual estavam passando, questionando inclusive a sua idoneidade. Uma ex-teleoperadora da unidade de Campina Grande da AeC, entrevistada em outubro de 2016, evidenciou seu “estranhamento” quanto à sua primeira seleção, na qual não foi chamada: “Eu vi gente tirar zero e entrar, ser chamada na empresa e as pessoas como eu... eu tirava as notas, eu achei as provas fácil, né? Tirava 8, tirava 9 e aí... não chamaram. E eu fiquei sem entender isso! [tom de indignação]”.

Quanto ao treinamento, como vimos no primeiro item, enquanto alguns gostaram, outros perceberam vários aspectos negativos: pouco tempo, carência de conteúdos práticos, turmas cheias, falhas de sistemas etc. Porém, o aspecto em torno do qual mais se conformaram percepções críticas foi o fato – restrito à empresa AeC – de o treinamento não ser remunerado. O trecho a seguir indica capacidade de questionamento quanto ao argumento central da empresa para não pagar os dias de treinamento (considerado parte do processo seletivo), bem como a percepção do uso de má fé empresarial:

Como a empresa é grande, ela estava utilizando muita malícia. Por exemplo, pegava da seguinte maneira: o Sine já é um sistema de seleção, é ele que vai encaminhar, então eles ainda utilizavam a argumentação que o treinamento ainda fazia parte de um processo seletivo, mas não tem como! Porque a gente já foi encaminhado pra lá! Tanto é que quem sai hoje, quem trabalhou lá e fez o treinamento, eles já têm como uma causa bem dizer ganha, se ele quiser recorrer, ele recebe o dinheiro referente ao mês de treinamento, porque é equivalente a um mês de serviço. Eles utilizam isso de má fé com o funcionário! (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Entendemos que o fato de esta entrevistada já ter saído da empresa ajudou-a a ter uma melhor compreensão acerca desta “malícia”, tendo em vista que teve a oportunidade de tomar conhecimento de que muitos trabalhadores estavam entrando na justiça, com êxito, para receber a remuneração equivalente ao período de treinamento.

Apresentamos, a seguir, os principais temas em torno dos quais podemos discutir as imbricações entre estratégias de assimilação e percepções críticas: política motivacional; dupla pressão e o sistema de metas; mudanças de setor/horários, conciliação com estudos e agravos à saúde; e rotatividade, processos de saída e perspectivas de futuro.

Política motivacional

Ao adentrarem de fato nas empresas de *call center*, os trabalhadores ficam mais fortemente expostos ao que estamos denominando de política motivacional, por meio da qual são, de diferentes modos, aliciados para assimilar o discurso de que estariam diante de uma excelente oportunidade de crescimento profissional. A expectativa empresarial de que a força deste discurso seria maior numa realidade como a das cidades nordestinas, de baixa oferta de outras opções de emprego aos jovens – que tendem a ser menos organizados sindicalmente –, parece estar sendo, de algum modo, contrariada pela experiência paraibana.

Um primeiro aspecto a ser destacado diz respeito à visão, bastante disseminada e assimilada por nossos entrevistados, de que “a empresa acolhe todo tipo de pessoa”, dando oportunidades a todos:

A empresa não escolhe um grupo de pessoas, tipo quero só adolescentes, eu quero só pessoas que já tenham experiência no mercado, ela vai pegar pessoas [...]. Ela tenta trabalhar com pessoas, ela dá tempo pra todo mundo, tanto é que eu tinha um senhor que tinha muita dificuldade pra digitar, ele digitava tipo catando milho e eu logo no início eu falei ‘Cara, não vai durar um mês!’ e ele tá lá até hoje, já dominou o sistema, demorou muito tempo, muito tempo mesmo...pra lá de um ano, mas ele tá lá até hoje (Supervisor da AeC Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

Um segundo aspecto, derivado deste primeiro, se refere à noção, também assimilada, de que há “oportunidades de crescimento interno”, ou seja, o discurso empresarial passa a ideia de que todos podem, desde que se dediquem o suficiente, crescer dentro da empresa:

É que a empresa não dá só oportunidade pra quem não tem emprego, ela dá oportunidade lá dentro, você cresce muito dentro da empresa, dependendo do seu

desenvolvimento, se você realmente quiser, acreditar no seu desempenho (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

A AeC é uma empresa que dá muita oportunidade pra quem tá dentro da empresa, pra subir de cargo; dificilmente, é muito raro, ela contratar alguém de fora. Assim, vai abrir uma vaga para o cargo de analista, de RH, ela primeiro vai procurar, vai fazer processo seletivo pra pegar alguém de dentro da empresa (Supervisor da AeC Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

Com relação aos processos seletivos, especialmente para a supervisão, já vimos que muitos trabalhadores identificaram a ocorrência de práticas, relativamente frequentes, de casos de favorecimento, o que lhes trazia sentimentos de indignação e desestímulo. Notamos, também, que havia um entendimento, por parte dos teleoperadores, de que a ascensão funcional para a supervisão “não compensava”, em função da maior cobrança e jornada de trabalho: “Eu nunca me interessei porque são oito horas o trabalho e como eu estava estudando; e, lá, ser supervisor é mais carregado, porque eles cobram muito mais” (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015). E mais: “Pra supervisão não me interessa de jeito maneira, é um setor muito cobrado; até entendo o lado deles, mas é um setor também que não entende muito o lado dos operadores. Então, pra mim, não daria certo” (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Um terceiro aspecto da política motivacional refere-se à “realização de campanhas” para estimular os trabalhadores a atingirem os resultados esperados e, deste modo, serem valorizados, por meio de destaques e recebimento de certificados, e premiados com “brindes”:

Tem as campanhas que eles fazem também, que têm brindes como, por exemplo, tickets pra você ir pro cinema. Porque lá é muito assim: o seu desempenho durante o mês todo, se foi bom, aí eles escolhem entre as pessoas e fazem um sorteio, certificado, transparente, lá no meio da operação mesmo. Eu já ganhei um *multi cash* do Pão de Açúcar de 40 reais, no caso, no setor que eu estou atualmente. Mas, no SAC, a única coisa que eu ganhei foi um certificado de qualidade, aí eles tiraram foto e postaram no site [...]. Nós temos um sistema, que é chamado de “uau prêmios”, que acumula pontos pelos nossos resultados e você pode trocar por tudo que você quiser, tem recarga de celular, tem o telefone mesmo, uns baldes de pipoca, bolsas, essas coisas (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Entrevistando um gestor da AeC, tomamos conhecimento de um aprimoramento desse sistema de premiação, mediante o desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica que funciona como um programa de recompensas. Tratar-se-ia de uma ideia que “veio do dono da AeC” e que já estaria funcionando em todas as unidades da empresa:

Robbyson é o nome da ferramenta. No Robbyson, a gente tem um cadastro dos compromissos, quais são as metas que a gente tem que entregar lá dentro e sistemicamente isso vai sendo pontuado e vai gerando esses resultados e cruzando. E com isso ele vai ganhando moedas, ele vai ganhando *coins*. Então, assim, quanto mais ele produzir com qualidade, ele vai ganhar mais moedas; quanto menos ele tem qualidade, ele ganha menos moedas. E aí, assim, ele começa a ter algumas recompensas porque ele troca essas moedas na loja do Robbyson por ‘n’ coisas. Pra

you ter ideia, colocamos lá pra ele poder comprar carteira de habilitação, jantar a dois, dia no cabelereiro [...]. Eles trocam muito, eles usam o Robbyson pra muita coisa. A gente vende, por exemplo, folga! Ele compra folga, ele compra a troca de horário dele [...]. Não é que ele compra, ele troca as moedas dele do programa de recompensas pra ele poder fazer. Então, assim, tudo isso deixa o ambiente extremamente saudável! (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Não encontramos relatos dos nossos entrevistados relativos a este programa em especial, talvez por termos encerrado as entrevistas antes de sua implantação. Todavia, nos chama a atenção, na fala do gestor, o fato de o trabalhador poder trocar seus pontos acumulados por itens como “folga” e “troca de horário”, o que nos permite captar o quão profundo as estratégias empresariais de assimilação atuam no sentido de transmutar algo negociável, no dia a dia de trabalho, como dias de folga e troca de horário, em “brindes” a serem adquiridos com “moedas” ganhas em troca de um bom desempenho no trabalho. Este “desejo por folga” apareceu bastante nas nossas entrevistas. Foi-nos relatado, inclusive, o uso do banco de horas como forma de se tentar conseguir uma “folga extra”:

Às vezes, algumas pessoas queriam mais tempo pra fazer alguma coisa, pra ir ao médico, aí eles implantaram o banco de horas [...]. Se tiver carga horária pra cobrir as 6 horas e 20, tem como você cobrir. Eu já utilizei, principalmente agora no dia das mães, eu utilizei pra ver minha mãe. Pra mim é muito bom. Às vezes eu troco porque tenho que ficar na faculdade o dia todo. Aí, eu tenho de entrar em contato com o supervisor e falar pra ele e tenho como justificar e tal. Aí ele vai e cobre com meu banco de horas (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Porém, nem sempre o uso do banco de horas se mostrava vantajoso. No exemplo a seguir, o teleoperador demonstrou desapontamento por ter feito hora extra e não ter conseguido trocar pela folga no dia desejado:

Banco de horas você tem que pedir, tem gente que arrisca. Eu tentei, só que eu me estressei mais porque o supervisor não deu a hora extra e então veio pro contracheque e eu queria a folga, não aguentava mais. Todo mundo na empresa faz hora extra com o intuito de tentar folgar e não de receber. Por exemplo, folgando domingo, tentar no sábado, só que é impossível tirar no sábado, falam que não é viável porque tem que equilibrar pelo dia que tiraram na sexta. Mês passado meu supervisor usou isso como argumento. Foi pro contracheque...não valeu a pena! (Teleoperador da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Embora feitas pra motivar e estimular os trabalhadores a apresentarem bons resultados, encontramos também percepções críticas sobre as campanhas que, em alguns casos, comprometiam a própria qualidade do atendimento:

Eu nunca fui pra tá me matando pra participar, assim, de campanha. Mas eles gostavam de fazer essas campanhas pra estimular a produção. Eles sempre faziam isso. Quando tem data comemorativa, eles inventam de dar umas lembrancinhas. Acho que é só pra dar uma melhorada, né? Tão querendo tapear a gente aqui. Eu nunca fui besta de me enganar por besteira não. Pra que eu quero bombom? Eu quero é dinheiro! (Ex-teleoperadora da AeC José Américo, junho de 2015).

A empresa tem uma política motivacional assim que eu acho meio chata, eles fazem umas gincanas. As pessoas gostam da gincana porque vai parar de atender. E eles ficam incentivando você e tem umas frases assim, uns gritos de guerra de ‘eu gosto do que eu faço’, mas como eu não gostava de fazer aquilo, eu só estava ali porque eu queria ter um dinheiro e tal, aí eu achava um saco. E tinha umas festinhas e as pessoas... não era festa, na verdade, porque você vai trabalhar, mas as pessoas vão fantasiadas pra todas as datas comemorativas, todos os atendentes podem ir fantasiados (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, julho de 2015).

A empresa fica motivando e às vezes o seu colega do lado começa a falar mais alto [...] E outra coisa, eu estava lá mesmo e um colega meu estava vendendo e tinha até já convencido a pessoa. Aí, do nada, o supervisor de outra ilha veio e gritou alguma coisa e aí o cliente do outro lado: ‘Você não tá no televentas, você tá é no presídio, com um barulho desse aí. Isso não é uma empresa não!’ e desligou. Então realmente tinha alguns supervisores que quando vendia ‘Fulano vendeu! Êh!’, batia palmas, entendeu? Eu entendo que a pessoa vendeu, tá feliz, pronto, mas aí, às vezes, é justamente naquele momento que você tá convencendo o cliente (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Além das campanhas, relativamente frequentes, e seus sistemas de premiação, um quarto aspecto da política motivacional das empresas de *call center* instaladas na Paraíba diz respeito a algumas “concessões para aliviar a pressão do fluxo informacional”, tais como confraternizações durante o horário de expediente; recreações em períodos festivos do ano; tratamento diferenciado para gestantes; distribuição de TV a Cabo grátis para alguns; e permissões para, em momentos de menor fluxo de ligações, assistir TV e/ou ouvir música. A seguir, alguns trechos ilustrativos:

Tinha vezes que o supervisor dizia ‘Tira uma pausa feedback aí e vamos todos pra fazer a confraternizaçãozinha, né?’. Cada um se organizava, levava um pratinho pra gente se confraternizar. Aí a gente ia pra praça e ficava...aí pronto. Quando a gente chegava no atendimento, era bem de boa [...]. E o resultado saía melhor e aí ele fazia isso constantemente porque via que a gente mostrava resultado quando ele fazia isso (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Como eu trabalhei no ano da Copa [2014], então acho que foi um período que todo mundo se reunia, ficava grupinho, tinha ilhas que ia assistir os jogos e ficavam atendendo e depois trocavam. De certa forma, foi meio que um divertimento dentro da empresa (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, maio de 2017).

Pras gestantes, elas são liberais (sic) pra tudo, pra sair cedo, pra ir ao banheiro, pra atender telefone quando quiser [...]. São diferenciadas também pelos adereços dela... a cordinha do crachá modifica. É engraçado que se conhece a pessoa pela cordinha, tem essa sinalização toda (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Você tinha TV a cabo e você não pagava nada. Algumas pessoas até reclamavam porque não recebiam. Não era pra todos. É porque, como entra muito novato, você entrou, você não vai ganhar de cara. A empresa ainda vai selecionar. Teve uma menina que passou mais de um ano pra poder receber [...]. Cada ilha tem uma televisão, fica passando filme e a gente até assiste e escuta música, no atendimento do e-mail, né? (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

A parte boa é que eles deixam TVs com programação e quase sempre a gente controla a programação que a gente quer assistir [...]. A televisão a princípio é uma boa saída pra relaxar, mas aí às vezes quando tem muita ligação e tudo mais, até desligar os aparelhos eles desligam pra que o pessoal não disperse a concentração, né? (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Por fim, trazemos as impressões de dois trabalhadores da AeC acerca de uma visita dos donos da empresa à unidade José Américo. Destacamos, nestes relatos, a percepção de que havia certa tolerância a alguns descumprimentos de regras, especialmente no que diz respeito à de não deixar nenhum objeto proibido nas posições de atendimento. Tanto que a gestão local, da supervisão à gerência, se empenhou em “arrumar a casa” para o recebimento da “visita”. Além disto, percebemos tanto algum “encantamento” com a encenação, junto com a constatação de que a visita significava, também, um “alívio” na rotina de trabalho, quanto um olhar mais crítico que se dava conta do “desinteresse dos donos” pelos seus funcionários:

Teve um tempo que o dono da AeC foi e a gente tinha que está tudo no padrão: ‘Pessoal, a gente vai receber a visita, uma pessoa que esteja com o celular em cima das PAs que não é aquele padrão, e venham com a camisa da SKY’ [...]. Aí, a gente preparou uma paródia da música de Ivete Sangalo²⁵⁶. Aí a gente fez e eles vão lá pro 1º andar e aí todo mundo vai colocar a pausa ou vai deixar lá, dependendo do setor, coloca só na pausa e vai cantar [...]. Parece coisa de cinema! Você tá ali todo alegre, depois, todo mundo volta pro seu local, senta e vai atender, vai fazer sua função [...]. Eu gostei, porque foi aquela animação toda, porque você tira um pouco o peso do trabalho [...] e aí você tem vários amigos que vai junto e fica aquela farra boa (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Neste dia, menina, foi tanta recomendação: ‘Olhe, o dono da empresa vai vir aqui, todo mundo, pelo amor de Deus, deixe só a garrafa na PA, todo mundo fica sentado normal, ninguém conversa, ninguém vai no banheiro’. Foi muita recomendação! O cara chegou lá e nem olhou pra gente, passou direto, não querem conversa com a gente não, atendente lá e nada é a mesma coisa (Ex-Teleoperadora da AeC-José Américo, julho de 2015).

Dupla pressão e sistema de metas

De um modo geral, a pressão dos clientes tende a ser mais perceptível para os teleoperadores, mas muitos demonstraram perceber, também, a pressão da cobrança direta da empresa exercida, principalmente, através da sua equipe de supervisão, deixando-os “espremidos” entre estes dois polos. Esta última passa a ser melhor reconhecida a partir das práticas abusivas por parte de alguns supervisores. Mas, em geral, eles evitaram generalizar a conduta coercitiva da supervisão, bem como tiveram dificuldade de identificar, na lógica empresarial, a fonte da pressão exercida pelos supervisores. As falas a seguir expressam algumas percepções dos trabalhadores acerca de suas experiências com a supervisão:

Eu tinha uma supervisora que reclamava muito com as pessoas: ‘Olha, o seu tempo de atendimento tá muito alto! Vamos diminuir isso aí!’, só que tinha algumas pessoas que se incomodavam muito com isso porque eram sempre as mesmas pessoas que tinha aquela dificuldade de diminuir o tempo e ela ficava o tempo inteiro reclamando e isso não incomoda só a pessoa que tá ouvindo a reclamação,

²⁵⁶ A paródia foi da música “Alegria”: “É, SKY / É tanto amor que eu sinto este momento / é tão bonito este mar de mãos / ver o cliente satisfeito assim/ É ma-ra-vi-lho-so.../ Aí dá pra ver.../A-e-C.../ bateu a sintonia e é tempo de alegria/ Tão bom dividir com você /‘Oh...Oh...Oh.../Oh...Oh..Oh.../Oh...Oh.../A-le-gri-a.../A-e-C”.

incomoda os outros também porque se torna chato (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Da mesma forma que existem pessoas maravilhosas lá dentro, digamos que pra comandar, tem outras pessoas que não são tão boas assim e eu tive essa ‘sorte’ com a minha supervisora. A minha supervisora era um saco, um saco mesmo! Às vezes a gente pedia ajuda e ela não ajudava, ela virava as costas e saía; e depois voltava: ‘E aí? Por que não vendeu?’ e eu ‘Eu não posso fazer mágica’ (Ex-teleoperadora AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

A gente sabe que tem toda uma postura profissional e uma certa rigidez pra se trabalhar, mas aí tem pessoas que não consegue ter o limite, né? E trata você como um nada, entendeu? Não respeita realmente, então fica com essa pressão, esse assédio moral mesmo, né? De que vai demitir por justa causa... Então, a gente tinha esse receio assim também (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Quanto aos clientes, as queixas também se mostraram bastante frequentes:

Tem dias que você tá bem, que você consegue escutar tudo e ficar bem, mas tem dias que você tá mais sensível e você perde a cabeça com o cliente [...]. Eu não sentia vontade de dizer desaforo, eu sentia vontade de desligar a ligação e parar de atender, mas é um trabalho difícil. Assim, eu me considerava uma pessoa paciente, mas depois que eu comecei a trabalhar lá, eu vi que não depende da paciência da pessoa, tem coisas que são muito estressantes mesmo [...]. A quantidade de ligações era o pior pra mim. Acho que se eu escutasse desaforo em todas as ligações e fossem poucas ligações, eu ainda teria mais paciência. Mas as cobranças dos clientes também incomodava (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Pelo amor de Deus! Chamavam palavrão, xingavam o atendente, descontava tudo na gente. Tinha até cliente que ligava de madrugada, porque lá é 24h, só pra fazer coisas absurdas com as mulheres que atendiam, falavam safadeza para as mulheres. Era uma loucura! (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Nas falas acima percebemos que a pressão associada à intensidade do trabalho se tornava ainda pior do que a dos clientes e que as mulheres ficavam mais expostas a esta dupla pressão. Nos trechos a seguir, observamos como o ambiente do *call center* pressiona o trabalhador “por todos os lados”:

Tinha uma supervisora muito estressada, ela ficava dizendo ‘você tem que fazer isso assim, assim, assim’ e ela gritando e você ouvindo grito de todo canto, né? E o cliente gritava com você e você ouvia grito de trás, dela. Era grito de todo lado (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Quando você trabalha no *call center*, não tem só a pressão do cliente que tá lá no seu ouvido, tem a pressão do supervisor, tem a pressão do coordenador, você tem todas essas metas pra você bater, então tudo é uma pressão (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo e da Contax, junho de 2017).

O que estressava mais seria o cliente, a quantidade de ligação. Teve tempo que a gente atendia 300 ligações por dia. E tinha pressão de supervisor cobrando, falando ‘Oh, quem não tá conseguindo vender, você já sabe o que acontece’, entendeu? Era um tipo de pressão já do supervisor. E tinha pressão também da venda em si, pressão da qualidade que seria de quem analisava sua venda, se estaria efetuando uma venda correta ou não (Teleoperador da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Ainda que cercados por tantas pressões, encontramos alguns trabalhadores que parecem ter desenvolvido sentimentos de empatia com os clientes, muito possivelmente devido a uma capacidade de perceber a responsabilidade da empresa pelas suas insatisfações:

Queira ou que não, você às vezes se põe no lugar do consumidor, se você fosse ele, você estaria reclamando, com certeza você estaria reclamando... (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Em boa parte eu entendo os clientes. Porque às vezes até por falha do sistema, eu não sei o que ocorria. Tinha cliente que às vezes eu atendia aqui e aí meu colega do outro lado, depois de meia hora, atendia o mesmo cliente; depois de mais meia hora, outra pessoa atendia o mesmo cliente... Então, era uma falha do sistema que ficava cruzando os mesmos números e ficava discando pra mesma pessoa e a pessoa ficava de saco cheio (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Pra ela [colega de trabalho] que trabalhava com contas, tinha a questão também de ela ver que estava errado o valor e num podia devolver pro cliente, né? Era realmente cobrado do cliente uma coisa absurda e ela, mesmo o cliente tendo toda a razão, ela não tinha autorização de reverter a situação, de resolver, entendeu? Era bem complicadinho mesmo (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Neste último depoimento, intuímos uma ambivalência entre reconhecer a razão do cliente e se sentir de algum modo representando a empresa e tendo que atingir as metas por ela estipuladas. Por outro lado, tivemos uma situação na qual a trabalhadora tentava alertar seus colegas que responsabilizavam apenas os clientes pela pressão que sofriam, mas, em certo sentido, compreendia suas dificuldades:

Tinha gente que eu tentava conversar, com quem eu tinha oportunidade, porque assim... as pessoas reclamavam só dos clientes ‘ah, esse cliente é muito chato’, só que o problema maior não é o cliente [...] Só que, por exemplo, uma pessoa que tem um filho pra pagar a mensalidade da escola, quando me escutava falando isso, não interpretava da forma que eu interpreto... a pessoa não levava isso em consideração... achava que era normal, que era assim mesmo, que as empresas têm um lucro [...] (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Encontramos, também, alguns exemplos de sentimentos de empatia com os supervisores, associados à percepção de que eles também foram atendentes, ajudavam a lidar com a pressão dos clientes e sofreriam ainda mais a pressão da empresa:

O supervisor, ele é um mestre do apoio da gente, tudo que a gente precisar, alguma dificuldade, eles estão presentes, estão ali pra guiar [...]. Nos primeiros meses, ele não cobra muito porque já sabe que você tá desenvolvendo ainda e como já foram agentes, eles já [...] sabe a dificuldade que a gente tem com relação ao sistema (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Para os atendentes quem cobra mais são os supervisores, mas os supervisores são cobrados ainda mais pelos coordenadores (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho 2015).

Em certo sentido, a empatia com o supervisor advinha da visão de que ele deveria exercer liderança e servir de apoio aos atendentes. No exemplo a seguir, o trabalhador ao perceber “falhas” da supervisão no exercício do controle ficava, paradoxalmente, incomodado com algo que lhe traria, em tese, mais “liberdade para transgredir”, evidenciando a eficácia da estratégia empresarial de assimilação:

Como eu trabalho com pessoas e exige muito pensar, racionar pra isso, aí eu preciso muito de silêncio. Aí tem supervisor que não tem aquela ordem pra deixar a sua ilha:

‘Pessoal, olha a conversa, vamos diminuir a conversa, o colega do lado tá precisando pensar mais’. Aí tem supervisores que tomam liberdade. Eu diferencio liberdade e brincadeira. Tem momento de trabalho que você tá ali, tem a liberdade do dia a dia, tudo certo, mas você às vezes quer ultrapassar o limite do supervisor, aí eu fico p. da vida quando eu vejo uma supervisora que aguenta tudo, que não vê o atendente dela fazendo isso, estoura pausa, conversa alto, fala coisas inapropriadas pra ambiente de trabalho (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

A nosso ver, o próprio sistema de metas, estruturado em termos individuais e coletivos, propicia um ambiente de competição entre operadores, ilhas e setores. No que se refere aos teleoperadores, quando algum mudava para um setor melhor considerado, em termos de *status* e/ou fluxo informacional menos intenso, podia causar desconforto nos demais. Tivemos, também, situações nas quais se “ensinava errado de propósito” aos colegas e em que, sobretudo entre as mulheres, havia uma cultura de fofoca na qual uma “queimava a outra”, em um exercício de maledicências mútuas:

Tem concorrência entre os setores. Às vezes tem pessoas que, assim, quando fala assim ‘instâncias superiores’, aí o pessoal já fala logo e já vai brincar: ‘Eita, é a tal pessoa que foi pras instâncias superiores e agora tá se sentindo o máximo’ (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Eu não gostava quando chegava as pessoas pra ensinar errado de propósito [...]. Se você tem que passar meia hora com o cliente e uma pessoa lhe diz uma tela errada, você passa 40 minutos, uma hora e isso só pra lhe prejudicar [...]. A outra, em vez de te ajudar, fica te queimando, no banheiro fica falando de ti, fala do teu cabelo, fala da tua unha e quando chega perto de tu... mulher tem muito disso. Homem, não (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Todavia, veremos, no próximo subitem, o quanto a cooperação e ajuda mútua entre os teleoperadores exercem uma forte função de apoio tanto no sentido de ajudá-los a suportar as adversidades como no de estimulá-los a praticar ações de resistências.

Passando à análise das percepções acerca do sistema de metas, convém salientar que, para a nossa surpresa, alguns entrevistados pareciam perceber a hierarquização do sistema de cobranças, localizando a sua origem fora do próprio *call center*, isto é, nas empresas contratantes que estipulavam as metas a serem atingidas pelas centrais de teleatividades:

É o seguinte: enquanto a gente não vendia, a pressão caía sobre ela, né? Porque a operadora [empresa-contratante] caía com pressão sobre a empresa [de *call center*] e o gerente; o gerente recaía com pressão sobre a supervisora, e ela caía com pressão sobre a gente e a gente cai com pressão sobre ninguém... tinha que se contentar em dar resultado (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

O cliente é quem manda ali. Se o meu emprego tá ali é porque o cliente Claro, no caso da operação ali naquele momento, disse que queria que funcionasse tantas PAs pra atender, pra ser disponível pra ele. Então, as informações, não era de acordo com a empresa, e sim de acordo com o que o cliente queria (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Os desdobramentos práticos destas intuições acerca de uma lógica empresarial que inclui a dinâmica de uma empresa terceirizada são controversos. A percepção parece advir do

fato de o *call center*, de algum modo, inclusive para se isentar da responsabilidade quanto ao rigor do sistema de metas, deixar transparecer a lógica empresarial à qual se encontra submetido, como empresa terceirizada que presta telesserviços a empresas-clientes. Assim, ao se expor, acaba se protegendo, de algum modo, de potenciais reações dos trabalhadores, que tenderiam a se resignar dado que não acessam a empresa contratante e sim apenas a gestão local²⁵⁷ do *call center*. Esta, por sua vez, também exercia estratégias de sedução por meio de reforço positivo aos atendentes de bons resultados e que recebiam até elogios dos clientes, reforçando neles a resignação e motivando-os a manter a intensidade do ritmo de trabalho: “Era gratificante quando o cliente dizia que eu tinha resolvido o problema dele, eu gostava. E tinha o cliente que registrava elogios, chamava o supervisor. Aí eu terminei ficando bem visto na operação, né?” (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Contudo, também em função de a intensidade do grau de exploração da força de trabalho ser tão intensa, alguns não se deixavam seduzir, nem mesmo quando os elogios advinham dos próprios donos da empresa:

Aí o dono mandou um vídeo elogiando o atendimento aqui em João Pessoa, que estava muito bom, que não esperava, que superou a expectativa dele e, assim, a gente ganha o quê com isso? Ele tá ganhando e a gente tá na mesma aqui (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Identificamos, também, alguns casos nos quais os trabalhadores foram capazes de perceber contradições nos discursos empresariais:

Você tinha que saber todas as suas senhas, mas você não podia anotar porque é sigiloso, só que o supervisor tinha uma planilha com as senhas de todo mundo e quando alguém dizia ‘eu esqueci’, ele ‘ah, a tua é 12345, digita aí’. Então, a gente vê que não era tão sigiloso assim (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Você entra na operação, tem lá: ‘proibido’ celular, bonés na cabeça, touca, sandálias abertas, tipo havaiana, por conta de algum choque. Porém, no final de semana, pode [...]. Por que no domingo não pode levar um choque e nos outros dias pode? Então são regras que não são obedecidas (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

No trecho acima, temos uma amostra de o quanto a percepção de incoerências, atrelada a certa “vista grossa” da gestão direta, favorece ações de desrespeito às regras estabelecidas, uma das formas de resistências muito praticadas dentro das unidades de *call center* instaladas na Paraíba. No tocante ao abrandamento das regras quanto à vestimenta do trabalhador, nos foi dito, por um gestor da AeC, entrevistado em novembro de 2017, que a empresa, desde o final de 2016, lançou um projeto que incluía a permissão para que os

²⁵⁷ Em alguns casos, a imagem da própria empresa de *call center* se preservava, na medida em que o trabalhador localizava os problemas que o incomodavam na gestão local das unidades da Paraíba: “O problema lá naquela empresa é gestão. A empresa, eu tenho certeza que ela tem a organização dela. A questão é que aqui num é uma matriz, é uma filial” (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

funcionários trabalhassem de bermuda “por conta do calor” e “pra ficar mais confortável”. Quando indagamos se esta prática estava sendo adotada em todas as unidades do Brasil, ele destacou: “apenas nas cidades do Nordeste, que são mais quentes... e no verão de BH também”.

Especificamente sobre o sistema de metas, encontramos percepções quanto à estratégia empresarial de alterar a hierarquia dos indicadores e à de aumentar as exigências das metas, de modo a dificultar o recebimento integral da comissão por desempenho:

Eles tinham uma forma de lidar que diziam assim: ‘Olha, o indicador A é o indicador mais importante, você pode deixar de bater qualquer outro, mas esse você não pode’. Aí mês que vem era o indicador B; no outro o C. A gente até brincava que o indicador mais importante é aquele que você não bateu (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

A cada mês, tá ficando cada vez mais complicado, porque eles sempre tão aumentando uma coisa a mais. Por exemplo, antes deu entrar no setor, tinha que reter 8 clientes e cancelar um por dia. Agora que eu entrei, tem que reter 9 clientes pra poder cancelar um (Teleoperador AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Outro trabalhador revelou-nos que nunca conseguiu atingir o ganho máximo em suas comissões. Isto porque, além da grande quantidade de metas, a empresa alterava a composição dos indicadores no cálculo das comissões, de modo a evitar que os atendentes recebessem a comissão máxima. Segundo este teleoperador, os atendentes que atingiam os resultados valiam-se de práticas de má fé com os clientes, o que também fazia com que a empresa alterasse constantemente a hierarquia dos indicadores. Após mais de três anos na empresa, entendia que o valor máximo das comissões não compensava o desgaste extra necessário para alcançá-lo:

Quando começa o pessoal a alcançar, eles começam a dificultar, porque é assim: existe uma meta lá que é a meta máxima de comissões, no caso lá é R\$300,00 [...]. Algumas pessoas conseguem, algumas vezes dando pitu em cliente, enganando o cliente e tudo o mais. Hoje, como tinha muita gente alcançando, eles mudaram a forma de remuneração. Aí eles tiraram alguns índices e cobraram mais pelo índice de efetividade [...]. Ficou pior porque te força, te impõe a querer atender mais pra alcançar aquela meta, aquele negócio do capitalismo mesmo: te diz que trabalhando mais, ganha mais; mas simplesmente eles pagam pouco. Então é complicado isso aí. Eu particularmente num ligo muito pra meta, eu faço a minha pra cumprir as metas básicas, mas eu não me desgasto pra poder chegar aos 300, porque não compensa um desgaste físico pra o que não depende tanto de mim, então eu prefiro não me desgastar e ganhar o básico mesmo (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Sobre o sistema de avaliação da qualidade do atendimento percebemos, em alguns entrevistados, sobretudo da empresa Orbitall, um sentimento de desconfiança em relação ao sistema de seleção das ligações a serem avaliadas, que deveria ser aleatória:

Durante o mês, eu tenho minhas ligações e eles escutam 3 ligações minhas, uma de cada semana, e vou ganhar uma nota, de 0 a 100. Dizem que é sorteada, mas

nenhum atendente acredita nisso porque, de todas as ligações boas, a gente ‘ah, cara, essa ligação é de 100’, mas não, eles vão pegar aquela ligação que o cliente lhe gritou, que você ficou irritada com o cliente. Por isso que a gente nunca acredita. Dizem que é aleatório, mas a gente nunca acreditou nisso, ninguém lá acredita que é aleatório, nem os supervisores (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Outra trabalhadora da mesma empresa deparou-se com algo por ela mesma denominado de “controverso”, no sentido de contraditório, em relação aos sistemas adotados por uma empresa que se pretende ser de ponta em termos de processamento de dados:

Agora é a maior controvérsia do mundo: uma empresa que desenvolve *softwares* de computador, trabalha com processamento de cartão de crédito e tem Windows pirateado?! E às vezes isso dificulta o quê? Na hora do atendimento, trava o sistema! Você tá com o cliente ali e tá só faltando finalizar e quando você vai finalizar, trava, reinicia o computador, trava de novo, reinicia o computador. Às vezes, tem dia que o computador trava tanto que você tem que reiniciar 3, 4 vezes e tem que fazer tudo novamente (Ex-Teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Mudanças de setor/horários, conciliação com estudos e agravos à saúde

Em geral, as mudanças de setor e de horários dos trabalhadores de *call center* eram frequentes, arbitrárias e em conformidade com os interesses empresariais. Porém, notamos se tratar de um tema passível, ainda que não majoritariamente, de negociação e que, em algumas situações, a possibilidade de tais mudanças atuava como um elemento de acomodação, fazendo com que o teleoperador desistisse, inclusive, de sair da empresa:

Eu passei 1 ano e 2 meses no SAC, mas chegou uma fase que eu já estava no ponto de querer sair da empresa, porque pra receber ligações eu já não estava aguentando mais mesmo, já tinha chegado ao meu 99,9%. Talvez se eu não tivesse mudado, não tivesse sido promovido pra outro setor [...]. Se dissessem assim: ‘acabou o setor nosso, vai ter só o SAC agora’, aí eu já falava com brincadeira: ‘Homê, se for pra voltar a atender, me demita logo ou mande me matar’ (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Essas ligações que eu atendia era cliente de todo tipo, só que depois o coordenador me chamou pra participar de uma ilha que era os atendentes que tinham os melhores resultados pra atender clientes que contrataram recentemente a Claro. Aí eu fui, o tempo de disponibilidade era bom, passava uns 40 minutos pra cair uma ligação, diferente deste outro atendimento que terminava uma, caía outra (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande e Orbitall, outubro de 2016).

Já noutros casos de mudança, os trabalhadores perceberam que houve piora em termos de frustração quanto à redução do ritmo de trabalho e de desagrado quanto à jornada de trabalho nos novos setores:

Eu não estava aguentando mais ficar só no Sky fone porque era muito prejudicial aos ouvidos. Aí eu fiz seleção, passei e fiquei no atendimento de e-mail e chat, que também aí era outro sistema. Quando era no telefone, você atendia um cliente, no sky digital, quando tá fluxo alto, você atendia três ao mesmo tempo, quando caía um da tela, já aparecia outro (Ex-Teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Porque eu trabalhava de 9h às 17h, não trabalhava final de semana, feriado não trabalhava. Hoje, eu tenho que me programar se tenho algum canto pra ir e é no domingo, então tenho que ver se eu vou trabalhar e pra trocar pra folgar o domingo é

muito difícil porque muita gente quer folgar o domingo. Então é uma briga... (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

As percepções críticas se mostraram mais frequentes nas situações em que a empresa efetuava alterações frequentes nos horários de trabalho:

Na empresa lá, os horários eles oscilam muito! Não sei se tem uma resolução ou alguma assim que não pode oscilar [mais de] 2 horas pra mais e 2 horas pra menos sem o consentimento do funcionário, mas...oscilava muito! Já vi oscilar mais de 2 horas (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Contudo, o fato de o trabalhador desenvolver uma percepção crítica em relação às arbitrariedades da empresa nas imposições, às vezes disfarçadas, de mudanças de horários ou setor de trabalho, não necessariamente significa uma capacidade de enfrentamento e/ou de reversão da mudança. No exemplo a seguir, notamos que o trabalhador percebeu que sua “liberdade” de escolha para aceitar ou não uma mudança de unidade era apenas formal:

O coordenador foi lá e disse assim: ‘oh, pessoal, eu queria fulano, fulano e fulano pra vir pra sala de reunião, tenho uma proposta pra vocês, vocês não são obrigados a aceitar, mas assim, era pra ir pro José Américo; lá é diferente, lá atende muito mais, é muito mais correria, mas vai ter uma remuneração melhor e a gente consegue premiação pro pessoal e tal’. Particularmente isso nunca me convenceu, porque eu meio que conheço a empresa e não era as mil maravilhas, mas também num era um calabouço, era uma empresa que você vai, trabalha, se estressa, recebe dinheiro e gasta seu dinheiro pra desestressar, é meio que isso [...]. Aí eu fui conversar com o coordenador da gente e ele disse: ‘oh, velho, na realidade a gente tá remanejando uma galera porque vai ter um corte de pessoal aqui e ninguém é obrigado a ir, mas eu recomendaria que, se você quiser, você vá porque a gente não tem como garantir, o pessoal que vai ficar aqui, manter o emprego’, Aí eu fiz: ‘Tá!’. É um argumento bem convincente, né? Então...aí fui. Aceitei, dei o nome e tal e fui (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

À dupla pressão, ao sistema de metas e à instabilidade causada pelas mudanças frequentes de horários, somava-se o peso de uma rotina cansativa que deixava o trabalhador exaurido comprometendo, como já visto, sua capacidade de conciliar o trabalho com os estudos, bem como de manter uma vida pessoal e social satisfatória, afetando inclusive o seu convívio familiar:

O que é pior do SAC é aquele relógio todo de informação, armazenar, fazer, resolver, aí volta, continua a mesma coisa, é muito repetitivo, trabalho demais e acho que se torna muito cansativo fazer isso. Tinha dia que eu chegava assim, olhava pra máquina desiludido, que eu não queria atender hoje, queria ter uma pausa de treinamento, que o sistema caísse, alguma coisa assim [...]. Minha mãe fica preocupada porque eu ligo pra ela e falo: ‘Mainha, passei a semana todinha comendo biscoito, pão, essas coisas e água’. Tinha hora que Mainha ficava reclamando comigo, porque eu só ligava pra ela de 8 em 8 dias porque eu não aguentava mais telefone. Aí quem trabalha nesse ramo, não aguenta muito telefone não (Teleoperador da AeC-José maio de 2015).

Várias pessoas ficaram doente, é uma rotina assim que destrói, visse? Seis horas de trabalho, mas você chega em casa, você tá tão esgotada, que você não tem mais ânimo nem pra sair... Não é só eu que falo isso, minhas amigas mesmo não têm ânimo pra sair, pra estudar [...]. E tem gente que trabalhou 8 horas por dia e não se

sente tão cansado como o pessoal de *call center* se sente, porque a sua mente fica o tempo todo ali (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Às vezes a gente fica meio estressado, mais fechado, sem querer conversar muito porque você fala mais de 6 horas e realmente a tendência é você querer silêncio, não querer ouvir voz, não querer falar ao telefone com ninguém, nem com namorada inclusive! E hoje a gente utiliza WhatsApp e tudo o mais, mas ligações, particularmente, eu corro de qualquer ligação (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Em nossas entrevistas, observamos o quanto os trabalhadores davam-se conta dos agravos à própria saúde e à de colegas, embora nem sempre os associando diretamente às condições de trabalho. A seguir alguns relatos acerca de distúrbios orgânicos:

Eu trabalho muito digitando e às vezes dá um problema na mão. Como é muito frio e as mãos esfriam muito, aí tem hora que dá aqueles tiques na mão de tanto digitar e *coisar* o mouse [...]. Uma amiga minha foi por causa do ouvido, como ela tinha muito problema, acho que de tanto atender, ela tinha problema que o ouvido se estourava sempre. Acabou saindo por conta justamente disso, porque ela também tinha que fazer uma cirurgia, aí num tinha condições de ficar na empresa e ela resolveu sair (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

A gente ficava comendo rápido... e muita gente tinha problema de estômago por causa disso e eu também, porque lá tinha um micro-ondas e dava pra levar o almoço. Aí você esquentava e tinha que comer rápido[...]. Aí você almoçava rápido e já ia sentar pra atender. Aí eu comecei a ter problema de estômago por conta disso. Eu mal mastigava (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Eu tive problema com relação à voz mesmo, porque eu não estava acostumada, muito tempo falando, mesmo você bebendo muita água, [...] você acaba desgastando a voz. Então, eu trabalhava de segunda a sábado, no domingo eu estava praticamente rouca...rouca, rouca... e não era só comigo também: boa parte do pessoal ficava realmente rouco, rouco mesmo, tanto que, na segunda feira, eu ia trabalhar já rouca: ‘meu Deus, eu vou acabar ficando sem voz desse jeito!’. Eu comecei a ficar preocupada... (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Dói demais a coluna porque a gente senta... a cadeira é do tamanho das suas pernas, ela tem que ficar em L, ajeita o balcão, ajeita o monitor, ajeita tudo. Ali quando você volta da segunda pausa, seu joelho grita, sua coluna grita, tudo grita. Você vai tirar a última pausa, você tira sapato, você mexe os dedos, você faz tudo. E você ainda vem sentada no ônibus. Eu não vinha não, dava o lugar, eu passo 6 horas sentada, na volta, volto sentada nada! (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Problemas de natureza psicológica, incluindo casos de pânico e de descontrole durante o atendimento, também se mostraram bastante frequentes sendo, muitas vezes, relacionados ao elevado grau de estresse presente na rotina de trabalho:

Quando eu pensava em ter que trabalhar, menina, eu ficava com uma suadeira, passando mal. Aí eu disse: ‘Meu Deus, o que é isso?’ Pegava um ônibus daqui já meio tremendo... uma crise de pânico, na verdade, é o que era, né? Aí eu chegava lá na empresa e minha vontade era pegar o ônibus e voltar, mas como é que eu ia fazer sem trabalho? [...]. Cheguei a passar mal várias vezes, cheguei até a quase desmaiar num dia. E quando eu saía de lá, eu ficava boazinha [...]. Teve um dia que eu não consegui trabalhar, eu acordei de manhã e disse assim: ‘Meu Deus, eu não quero ir pra aquela empresa’, eu fiquei com pânico da empresa... Eu tinha que trabalhar, mas aí foi mais forte que eu, fiquei em casa [...]. Aí eu procurei uma médica e ela disse assim: ‘Você tá com estresse do trabalho, você tem que sair desse trabalho’. E várias pessoas também já estavam com isso. Minha colega disse que foi pra casa e,

de repente, esqueceu onde estava... Foi na médica também e estava com problema de estresse do trabalho (Ex-teleoperadora da AeC José Américo, junho de 2015). Eu já vi muita gente chorando, saindo e indo ao banheiro chorando... Tinha um menino do meu lado que ele mandou com todas as letras a cliente ir se foder... Ele se descontrolou porque não estava aguentando mais, você via no semblante dele, ele bem nervoso (Ex-teleoperadora da AeC e Contax, junho de 2017).

Tem muitas pessoas também que tem ataque de nervo, acho que é isso... Mês passado, eu vi uma moça, ela começou a gritar e ficou dando soco na parede [...]. Ela já tinha pedido um afastamento, foi no psicólogo, que deu 15 dias pra ela. Depois ela voltou e, depois de uma semana, ela teve esse ataque de novo. Ela começou a gritar, a bater na PA [...]. Uns dois meses atrás, uma amiga minha também, ela não aguentava mais o trabalho, ela estava estressada, muita carga de estresse e ela acabou também tendo um ataque e começou a gritar, chorou e começou a atrofiar os nervos e eu fiquei muito assustado com isso (Teleoperador AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Chamou-nos a atenção, ainda, a grande quantidade de relatos de teleoperadores passando mal durante o expediente, chegando ao extremo de se chamar, com alguma frequência, ambulâncias do SAMU para socorrer os trabalhadores. Em geral, notamos certa ambivalência entre os sentimentos de estranhamento e aceitação:

Se alguém passasse mal, desmaiar, por exemplo, eles chamavam o SAMU e a pessoa ficava esperando numa maca. O SAMU chegava e levava a pessoa. Eu vi várias vezes! Assim, eu não ficava com medo, mas eu achava estranho aquilo acontecer com frequência. Mas, por outro lado, é muita gente no mesmo lugar e pode acontecer... (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, julho de 2015).

Tinha uma área lá na frente que era proibido estacionar porque se sabia que aquela vaga era pro SAMU dá ré pra levar alguém na maca. Todo dia! O serviço de ambulatório só fazia aferir a pressão... (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Vi gente passando mal ao lado [...]. O SAMU aparecia lá com frequência, porque alguém passava mal e a empresa chamava [...]. Realmente era constante ter gente passando mal, gente se estressando (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Rotatividade, processos de saída e perspectivas de futuro

A percepção de que o trabalho em *call center* é rotativo e instável esteve presente em todos os nossos entrevistados, quase sempre associada a sentimentos de insegurança quanto à manutenção do emprego:

Quando chega o começo do mês, todo mundo fica preocupado porque todos os meses tem demissão e admissão. É a rotatividade [...]. Geralmente, a empresa, ela fala, quando você é desligado, que está com redução de quadro, só que é assim, quando vão demitir, o pessoal, às vezes, não questiona muito não, mas como eu sou muito dialógico [sic] e penso muito, eu fiz: 'Não tem como a empresa dá uma justificativa dessa, dizendo que é por redução de quadro, sendo que é uma empresa de grande admissão e demissão e tem turmas a serem treinadas pra entrarem na empresa' (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Um colega batia de frente com a empresa, com o supervisor, com o coordenador, nas reuniões ele sempre falava alguma coisa e a empresa sempre estava batendo de frente com ele. Eu acho que foi por isso, que outros motivos não tinha, né? Se bater de frente, não durava (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Sempre saía gente, entrava gente nova, mas as pessoas que saíam bastante era porque botavam muito atestado, faltavam muito, dava bastante trabalho... Mas saía e entrava bastante gente (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, junho de 2017)

Então, a gente também não sabe muito bem o fato de uma pessoa ser demitida ou não na empresa. Muitas pessoas estão com bom resultado, mas mesmo assim podem ser demitidas... (Teleoperador da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Percebemos, pelos relatos acima, o quanto alguns trabalhadores não apenas se davam conta da presença da rotatividade, mas refletiam acerca das justificativas empresariais dadas para as demissões apontando, inclusive, razões que aumentariam as chances de desligamento, tais como o “reclamar demais” e “botar muito atestado”. A capacidade de reflexão se fez presente também na percepção de que, em algumas situações, a empresa estaria agindo intencionalmente, para forçar o trabalhador a se demitir:

Quando a empresa queria botar você pra sair de uma maneira indireta, ela utilizava da seguinte maneira: subia seu horário lá pra cima [começar mais tarde]. Quando eu voltei de férias, eu tive foi um susto, meu horário estava para as cinco e meia da tarde, pra largar de dez pra meia noite, sem me avisar. Eu cheguei lá no meu horário normal, entrei lá tudinho e não podia nem começar a trabalhar, fiquei lá esperando [...]. Chegava em casa todo dia de uma e meia [da madrugada]. Aí assim, é uma forma de forçar você a sair, porque é uma mudança drástica. Com certeza a empresa entende que você tem outras coisas durante seus horários vagos, é uma maneira de forçar você a sair! (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Em relação aos processos de saída do *call center* encontramos, grosso modo, três padrões de “desligamento”: 1) o trabalhador deseja sair e consegue negociar²⁵⁸ sua demissão com a supervisão; 2) o trabalhador se demite, tentando ou não negociar sua demissão; 3) o trabalhador não deseja sair e é demitido pela empresa. Mesmo diante da realidade local na qual as opções de emprego, particularmente para o segmento juvenil, são mais escassas quando comparadas às metrópoles do Sudeste, identificamos que parte dos teleoperadores, muitas vezes por desalento²⁵⁹, desejava sair da empresa: “era mais fácil você ver as pessoas pedindo pra sair, que não aguentava a pressão, os xingamentos...” (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017). Uma vez decidido a não mais continuar na empresa, o trabalhador se deparava – em alguns casos e contextos que variavam em função do tipo de relação estabelecida com a supervisão – com a possibilidade de negociar essa demissão, o que contrastava com as práticas empresariais de forçar o trabalhador a se demitir para evitar pagar as verbas indenizatórias. A seguir, exemplos dessa “demissão negociada”:

²⁵⁸ Negociar a demissão significava conseguir ser demitido sem justa causa, evitando perdas monetárias em comparação com uma demissão a pedido.

²⁵⁹ Venco (2006) também identificou a ação de “deixar o emprego” por parte de teleoperadores que, não obstante a dependência individual e/ou familiar do salário, não suportavam mais as práticas de gestão baseadas no desrespeito pessoal e as exigências de comportamento antiético como, por exemplo, a utilização de argumentos falsos para realizar televendas. Em certa medida, como veremos mais adiante, sentimentos desta natureza arrefeciam os medos, favorecendo a eclosão de práticas de burlas e desrespeito às regras empresariais de controle.

Eu procurei um médico e fui diagnosticada com Síndrome do Pânico, aí eu: ‘Meu Deus, como é que eu vou sair? Se eu pedir pra sair, eu vou sair sem nada, não vou receber’. Aí eu conversei com minha supervisora, que é uma pessoa gente fina: ‘Tem como você me colocar pra fora?’; e ela: ‘Você trabalha muito bem, eu não queria perder você como atendente, mas já que você tá pedindo, eu vou ver aqui’. Quando eu pedi, demorou ainda, eu pedi o mês de janeiro, mas ela só conseguiu me colocar em fevereiro (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Antes de sair, eu tinha conversado com a minha supervisora que, caso tivesse demissão, aí eu queria porque eu já estava há mais de 1 ano, eu já estava cansado também [...]. Ela não queria, mas ia ver se fazia. Aí eu entrei de férias, só que eu não voltei, passei sábado e domingo em casa e só voltei na segunda e aí quase que eu assinava uma advertência. Aí quando foi em outubro eu fui demitido, ainda passei agosto e setembro (Ex-teleoperador da AeC-Mangabeira, junho de 2017).

Nos dois casos, os trabalhadores tinham boas relações com as respectivas supervisoras que, de algum modo, exercitaram seu pequeno raio de manobra para incluí-los na lista de demissões do mês. Ainda assim, ambos tiveram de esperar pelo menos um mês para serem demitidos. Nem todos os pedidos para serem mandados embora eram atendidos, o que fazia com que alguns adotassem práticas, no intuito de “forçar” a empresa a demiti-los:

Teve pessoas que pediram pra sair e conseguiram sair; e outras que pediram e não conseguiram sair, fizeram coisas que eles não gostavam e aí colocaram pra fora [...]. Eles não gostavam de quem colocava muito atestado e também que faltasse também, não gostavam (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Chama-nos a atenção certa semelhança entre as ações da empresa e dos trabalhadores no intuito de agir de forma a forçar o outro lado, respectivamente, a pedir demissão e a demitir. Tal similitude, contudo, não significa que o poder de ação entre os polos capital e trabalho sejam comparáveis, ou seja, tende a predominar a primazia da ação empresarial. Apontamos apenas para uma formatação similar da ação que, por meio de um comportamento indesejado, busca coagir o polo antagônico a tornar a saída da empresa menos desfavorável.

Evidentemente, muitas tentativas de negociar a demissão foram infrutíferas, fazendo com que o trabalhador, ainda que ciente da perda de verbas indenizatórias, assinasse a sua demissão, em função de razões como impulso movido por desalento e cansaço, pra não prejudicar ainda mais os estudos, pela demora nas respostas da supervisão ou até mesmo por manipulação/coação por parte de instâncias superiores da gerência local:

Se pedir demissão, então perde todos os direitos, não é? Então, tem gente que realmente tá cansado do trabalho, mas não quer sair pra não perder os direitos porque só em eu sair da Orbitall, como fui eu quem pedi demissão, eu saí sem nada [...]. Pedi porque deu choque de horário com a universidade e porque eu estava estressada e cansada... eu já havia entrado em contato com o supervisor, eu já tinha falado ‘olha, esse horário da manhã não dá para mim, não dá’; eu já tinha até conseguido uma pessoa da tarde pra pegar meu horário da manhã, mas aí tinha uma burocracia do sistema [...]. E aí eu lembro como se fosse hoje: teve um dia que eu saí da UEPB e eu ia levar falta na outra aula, eu fiz ‘caramba, eu preciso resolver essa minha situação’. Fui trabalhar e quando eu sentei lá, eu já estava estressada,

mentalmente, quando eu tentei logar, inválido... tentei de novo, inválido. Olhei pra um lado, nada. Cadê o supervisor? Não tinha supervisor, parece que tinha sumido... já tinha passado do horário de logar, eu já tinha chegado atrasada, eu olhei e fiz ‘Quer saber de uma coisa? Eu vou me embora!’ E fui pro RH, perguntei o que era necessário fazer, ela informou. Aí eu fiz uma carta de próprio punho pedindo demissão. Aí quando eu fui procurar o supervisor, já encontrei ele no caminho: ‘Onde é que você estava? Eu estava lhe procurando!’ E eu: ‘Assine aqui por favor!’; quando ele leu, ‘Mas por que você tá pedindo demissão?’ E eu: ‘Porque não dá pra mim mais não!’. Aí pronto, ele assinou, acabou... Pedi demissão...(Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Eu estava querendo sair, não estava aguentando mais o trabalho, só que como eu tinha 3 meses de empresa, eu não queria pedir demissão. Aí eu fui e faltei dois dias e aí minha supervisora ligou pra mim e fez ‘você vai vir trabalhar hoje?’ e eu disse ‘Não’ e ela ‘Já estou com sua demissão aqui, venha assinar’ [...]. Quando eu cheguei lá, aí ela foi e chamou o coordenador. Aí o coordenador chegou perto de mim e fez: ‘Olhe, eu vou lhe dar 2 opções, duas não, três, mas eu sei que a terceira você não vai querer: ou você pede demissão ou, quando for amanhã, você volta a trabalhar; ou então, a terceira: se você faltar de novo, eu abro um processo pra demitir você por justa causa. E aí? O que é que você escolhe?’. Foi dessa forma! Aí eu disse ‘eu peço demissão’. Era meu 1º emprego, né? Eu fiquei com receio [...] aí nisso ele fez com que eu pedisse demissão e saí de lá sem receber 1 real...foi dessa forma...me senti manipulada... (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo e Contax, junho de 2017).

Encontramos, ainda, casos de trabalhadores que não estavam querendo sair da empresa e se sentiram, não obstante a clara percepção da enorme rotatividade inerente ao setor, surpreendidos quando foram demitidos, demonstrando sentimentos tanto de indignação com os motivos alegados quanto de resignação diante da falta de justificativa:

Quando a carta de demissão chegou, ela foi uma surpresa e aí eles me chamaram, a minha supervisora chegou e fica tudo ligado lá, o sistema...e eu estava muito estressada porque eu peguei um atendimento fora do padrão, peguei 3, um em cima do outro, bem ferrenho mesmo, bem grosseiro mesmo. E era final de período [na faculdade]. Aí peguei e fui pro aquário²⁶⁰, né? Aí quando eu cheguei lá já estavam com a carta de rescisão do contrato. Aí eu li assim e quase não entendi... Aí ela começou a falar: ‘porque você não condiz com o perfil da empresa’... E ainda hoje ninguém sabe qual é o perfil da empresa! É você ser o quer? Grosseiro? Mal educado? Falar mal da empresa? Porque geralmente as pessoas que falam mal de lá, trabalham e continuam trabalhando lá e querem sair, falta e bota atestado. Então, quando eles chegaram pra mim, foi realmente uma surpresa. Ela teve que dizer: ‘Eu tô lhe demitindo!’. Aí foi daí que caiu a ficha (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Eu dizia: ‘olhe, eu só vou sair daqui no dia que a empresa me botar pra fora. A empresa não vai me botar pra fora, então eu não vou sair daqui nunca’...eu brincava, sabe? Aí o meu povo dizia: ‘Mas sai! Quando pensar que não, eles tão batendo a demissão’ e eu ‘A minha não! Vamos apostar que a minha não sai?’ [...]. Mas [quando a chamaram pra ir ao aquário] eu sabia, porque todo mundo que entrava pra o aquário era para sair boiando... eu sei que quando eu cheguei lá... no aquário, o menino disse que não sabia como ia me dar a notícia, que estava constrangido. Aí eu disse: ‘mas não precisa dizer não que eu já sei o que é’; aí o coordenador foi e disse: ‘olhe, não sei lhe dizer porque você tá sendo afastada, você aqui pra nós é uma pessoa excelente, eu não tenho o que dizer de nada’. Aí eu disse: ‘não tenho problema não, pode botar a papelada aí que eu vou assinar’. Aí eu fui tranquila,

²⁶⁰ Vários entrevistados das unidades da AeC de Campina Grande e de João Pessoa se referiam a este ambiente denominado por eles de “aquário”: “...é uma sala que não tem câmera, mas é toda de vidro, então quem tá do lado de fora, vê o que se passa e vice-versa” (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, entrevistada em 2017).

assinei meus papéis e recebi minhas contas bem direitinho (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Encontramos também casos de demissão por justa causa. No exemplo a seguir, a trabalhadora, que já se sentia adaptada à sua rotina de trabalho, alegou ter sido pega de surpresa, ao ser acusada de ter colocado, nove meses antes, um atestado falsificado:

Fui pega de surpresa porque é aquela coisa, é que nem um relacionamento, que você às vezes fala que é ruim, mas você gosta, querendo ou não você tem o dinheiro certo ali todo mês. Eu estava acostumada com a rotina todo dia, de sair de casa, pegar o ônibus, trabalhar. Então, querendo ou não, é uma ocupação [...]. Quando foi 9 meses antes da minha demissão, eu tinha ficado doente e apresentei um atestado médico e ele foi aceito pela empresa, tudo bem, abonaram, tudo ok. Pra mim, já estava vingado o assunto [...]. Nove meses depois, eles me pegaram de surpresa e, nesse dia, eu me lembro que foi perto do meu aniversário, eu vim arrumada, fiz até um empadão pra gente comemorar [...]. Me lembro como se fosse hoje, foi o tempo que eu entrei, loguei e fui atender; aí o coordenador encostou perto de mim e disse ‘coloque pausa feedback’ [...]. Aí eu já vi que tinha alguma coisa errada ali. Me levaram pro aquário e esse CAF veio falar comigo sobre o atestado que eu tinha colocado, esse de nove meses atrás, que estava rasurado e que falou com a médica do posto que confirmou e é assim! Alegaram justa causa! E eu: ‘sim, mas faz 9 meses que passou’ e ele disse ‘não, mas o laudo saiu agora, então eu posso aplicar’ e fez ‘assine aqui!’; e eu ‘daqui eu não assino uma folha de papel’; e ele ‘pois eu vou chamar uma testemunha pra dizer que você não assinou’ e eu ‘você pode chamar a operação inteira, mas eu não assino!’. Ele estava me induzindo. Eu ia assinar um documento, concordando com uma coisa que eu num fiz? Não tinha lógica. Saí escoltada, chorando feito uma criança, os meninos olharam lá de cima e eu descendo as escadas chorando e eles olhando pra mim... eu só fiz acenar, eu não pude me despedir e isso pra mim foi o que mais doeu, pelo fato de eu já ter amigos por lá (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Além da surpresa com a demissão, destacamos a sua percepção acerca da “crueldade” do rito demissional. A estratégia que consiste em mandar o trabalhador colocar pausa e levar pro “aquário” e depois demiti-lo, muitas vezes não o permitindo voltar a sua PA para se despedir dos colegas, nos foi descrita por outros entrevistados neste mesmo tom de incômodo. Além disso destacamos, neste caso, uma ação de enfrentamento da trabalhadora que, mesmo diante da surpresa e da intimidação, se recusou a assinar sua demissão por justa causa. Ela nos relatou também que, após sair, procurou um advogado e entrou na justiça pra cobrar danos morais. Acabou tendo de fazer um acordo com a empresa porque suas testemunhas faltaram no dia da audiência. Todavia, não obstante sua percepção crítica, afirmou que voltaria a trabalhar em *call center*, denotando ambivalência na medida em que reconhecia que a empresa, apesar do desgaste, oferecia oportunidades de aprendizado e de amizades:

Eu tive que fazer um acordo com a empresa, mas pra mim, assim, de toda forma, eu num vou nem reclamar porque Deus sabe o que faz, mas eu perdi, né? Pelo fato do que eu passei, pelo fato que eu me dei dentro da empresa, eu gosto de trabalhar, tá entendendo? Por mais que aconteceu isso dentro da empresa, eu digo a você que eu voltaria a trabalhar porque eu me identifiquei lá! Eu não sabia falar, me expressar, a questão da oratória, como hoje eu sei me expressar, e o trabalho no ramo de *call center* me deu [...]. Eu posso dizer que pra mim foi, digamos assim, positivo. Nada é

100%. Eu tirei como um aprendizado, amadurecimento e também amizades que eu tenho até hoje...eu tenho amigas que ainda estão lá, quase 3 anos, cansadas, doidas pra sair... (Ex-teleoperadora da AeC- Mangabeira, maio de 2017).

De um modo geral, os sentimentos de nossos entrevistados logo após a saída do *call center* oscilaram entre o alívio e alguma melhora da saúde e da capacidade de estudo e a falta das amizades e um “vazio interior”:

Eu melhorei um pouco mais [da Síndrome do Pânico]... Acho que eu ainda estou com trauma de lá [...] lógico que tem que ter um tratamento, né? Mas eu não aguento aquela empresa, eu abusei mesmo de lá! Eu sinto muita falta das minhas amizades, mas de trabalhar lá, eu não consigo me ver lá dentro mais, de jeito nenhum! (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Eu já deixei de lado as preocupações, porque assim que você sai, ainda se incomoda muito em ter passado muito tempo ali. Acho que passei um mês me sentindo mal de ter trabalhado lá (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Eu fiquei aliviado, né? Deu pra descansar um pouco. O meu problema todo é porque era muita cobrança e a gente trabalhava muito pra receber só um salário mínimo e aí assim não dá. Depois que saí de lá, aí passei mais um ano, aí eu comecei a estudar (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Me deu um vazio tão grande depois que eu saí... Quase que eu entrei em depressão porque você tem aquele costume, né? Acordar cedo, pegar o ônibus, eu já conhecia a cara de quase todo mundo porque era só Contax dentro do ônibus e, de repente, seu organismo se acorda cedo por mania e não tinha mais essa rotina (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Por fim, quanto às perspectivas de futuro dos teleoperadores que ainda se encontravam trabalhando, por ocasião das entrevistas, a expectativa era ficar na empresa até concluir o ensino superior ou conseguir atuar na área de formação. Apenas uma trabalhadora, na empresa há 11 meses, demonstrou interesse em continuar trabalhando, por ter se identificado com o trabalho em *call center*, mas só se conseguir mudar de cargo:

Eu gosto do tipo de trabalho, eu não me sinto exausta em trabalhar ali. Eu não gosto de alguns supervisores que querem cobrar demais e oferecer de menos [...]. Mas pra eu continuar lá, seria como instrutora, não como atendente. Você passar mais de 2 anos atendendo ou você surta ou você fica mouca, perde a voz...com algum problema você vai sair dali (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Sobre as pretensões dos supervisores entrevistados, todos afirmaram gostar das teleatividades, aparentando assimilação do discurso do crescimento profissional. Todavia, deixavam escapar, em suas falas, tanto o desejo de sair do ramo após a conclusão da graduação quanto preocupações com a falta de estabilidade dos *call centers*:

Eu agora, gosto muito da minha área... eu sei que não é algo assim que leva pra frente, mas pretendo ficar mais uns 5 anos... que são os anos que eu pretendo concluir meu curso, me estruturar e pensar no meu futuro, quero trabalhar pra mim mesmo, montar meu próprio negócio... mas por enquanto tá bom (Supervisor da AeC Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

Eu já sou formada, já trabalhei inclusive como intérprete de Libras e como professora, mas eu nunca imaginei que fosse gostar tanto de trabalhar em *call center* [...]. Daqui a 5 anos, obviamente, eu gostaria de estar trabalhando em um outro local

que tivesse mais garantia, porque qualquer trabalho que seja particular, é hoje, não é amanhã, você não tem a garantia de estar lá... Eu espero daqui a 5 anos estar concursada... Se tivesse concurso pra AeC, seria perfeito! (Supervisora da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

A gente gosta muito de trabalhar lá, mas o que falta é a estabilidade, como em qualquer outro emprego; então se falar ‘ah, como você se imagina daqui a 5 anos?’, eu me imagino de certa forma com estabilidade. Mas se for pra tá lá, eu vou tá; agora se for pra questão da estabilidade, eu prefiro, como qualquer outra pessoa (Supervisora da AeC José Américo julho de 2017).

No caso das duas ex-teleoperadoras, entrevistadas em 2015, elas foram categóricas em afirmar que não mais retornariam ao ramo das teleatividades: “Nunca e nem em coisa parecida com isso e nem em nada desse tipo!”. Até a presente data, uma se encontra trabalhando como secretária em um centro médico e a outra fazendo iniciação científica com pretensões de seguir carreira acadêmica. No que diz respeito ao grupo familiar, composto por mãe e um casal de filhos, entrevistados em conjunto no ano de 2016, suas pretensões foram distintas. Destacamos a reação da filha que se mostrou tão “traumatizada” com a experiência no *call center*, a ponto de se desinteressar por empregos formais:

Eu entrei de carteira assinada, mas eu não cumpri aquilo que me foi cabido. Então, como é a experiência do primeiro emprego, você sente muito a pressão e muitas vezes você num quer ter outra experiência por conta da questão do formalismo [sic]. Quando me demitiram, disseram: ‘é porque você não condiz com o perfil da empresa’. Você se doa tanto pra uma coisa e chegar assim uma pessoa de repente e não sabe nem o momento que você tá passando e lhe pega de surpresa [...]. Então, de que forma a gente poderia reavaliar essa questão do relacionamento com responsabilidade? Sim, eu tive um relacionamento com a empresa, mas será que eles se dedicaram da mesma forma que eu me dediquei a eles? Então, isso gera uma questão de conflito. Você não sabe se você é autossuficiente ou não... Eu fiquei muito abalada depois... e não quis mais procurar o trabalho formal, me impactou até hoje. Hoje eu não quero trabalhar no mercado formal, eu prefiro trabalhar assim com minhas coisas (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Sua mãe, ao contrário, gostou da experiência do trabalho em *call center*, cogitando, inclusive, regressar ao ramo: “se eu tiver vontade, eu volto! Pode ter certeza!”. Quanto ao filho, que chegou a passar cerca de 3 anos na empresa, pouco tempo depois de ter sido pego de surpresa ao ser demitido, foi indicado por um ex-coordenador da AeC pra trabalhar na Orbitall, na qual se encontrava na ocasião da entrevista, demonstrando que estava sendo mais vantajoso em termos salariais, de jornada de trabalho e de proximidade da residência:

É melhor por conta de flexibilidade de horário, os benefícios são melhores, o salário é melhor...eu tenho praticamente o mesmo salário que eu tinha quando eu era TI lá, só que ao invés de eu passar 10 horas, eu passo só 6 horas e 20 e é mais próximo de casa, em 10 minutos eu tô lá no trabalho. Estou gostando... (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande e da Orbitall, outubro de 2016).

Por fim, quanto aos ex-teleoperadores entrevistados em 2017, deixamos de ver aquela rejeição a voltar a trabalhar em *call center*, presente naqueles cujas entrevistas foram

realizadas em 2015. Com relação aos egressos das unidades da AeC em João Pessoa, vimos que a trabalhadora demitida, a seu ver injustamente, por justa causa, chegou a cogitar regressar ao ramo do *call center*. Indagada sobre suas pretensões para o futuro, relatou o desejo de concluir seu curso em Arquivologia, iniciado após sua saída da empresa, mas não necessariamente pra trabalhar nessa área e sim pra ter um curso superior que lhe “abra portas”. Informou, ainda, que, depois de seu desligamento da AeC, chegou a trabalhar como vendedora externa da Sky estando, na ocasião da entrevista, aguardando ser chamada pra atuar no ramo do telemarketing ativo novamente, mas numa empresa de pequeno porte. Os demais expressaram mais fortemente a vontade de trabalhar nas respectivas áreas de formação, mas alguns não descartaram a possibilidade de regressar ao *call center*:

Olha, eu desejaria muito conseguir exercer uma das minhas duas profissões [...]. Eu só trabalharia com serviços de *call center* novamente se eu tivesse extremamente necessitada e se não fosse com atendimento de TV por assinatura e de celular, porque é muito estressante, você acaba com a sua saúde, entendeu? (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Eu quero me formar e trabalhar na área. No momento não estou trabalhando e eu ia até fazer uma entrevista lá na Contax, só que, um dia antes, ligaram pra mim cancelando [...]. Mas sempre que tem alguma vaga, o Sine já encaminha pra mim [...]. Eu voltaria sim, primeiramente porque eu preciso trabalhar e não posso tá em luxo de escolher trabalho, né? Claro que tem seus problemas, mas eu não sofri tanto, tem gente que sofreu mais (Ex-teleoperador da AeC-Mangabeira, junho de 2017).

Dentre as três entrevistadas que trabalharam na Contax, apenas uma se mostrou mais avessa à ideia de regressar ao *call center*, admitindo a hipótese apenas em último caso; já as outras chegaram a se inscrever, de novo, em processos seletivos da Contax e da AeC:

Vou prestar vestibular esse ano, mas voltar pro telemarketing, eu num volto mais de jeito nenhum! Acho que só numa emergência muito grande, tipo eu vou passar fome, aí eu tento o telemarketing, mas é uma coisa que eu não quero de jeito nenhum (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Eu não consegui assinar minha carteira depois que saí da Contax, só bicos! Passei 7 meses trabalhando, só que como diarista, numa empresa de prédios. Tive que pegar porque era só meu esposo trabalhando, criança pequena em casa, aluguel [...]. Aí depois como babá; depois tomando conta de idoso em hospital [...]. Por isso que estou tentando na Contax de novo (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Assim que eu saí da Contax, 2 meses depois, eu tentei na AeC [...]. Aí tinha eu e mais 4 pessoas que eram ex-funcionários e eles disseram: ‘oh, como vocês são ex-funcionários, a gente vai entrar em contato com os supervisores de vocês, ver o histórico e daí a gente liga pra vocês’ e não ligaram pra mim. Depois disso eu não fui mais atrás (Ex-teleoperadora da AeC e Contax, junho de 2017).

No caso da entrevistada que pediu demissão da AeC pra ir trabalhar na Orbitall e, após 4 meses, se demitiu por não mais aguentar o trabalho, diante de sua falta de êxito em conseguir emprego noutros ramos, acabou se inscrevendo novamente na seleção pra AeC, na esperança de não mais trabalhar com telemarketing ativo:

Abriu novamente pra AeC e eu acabei enviando meu currículo porque tá muito difícil conseguir emprego e, querendo ou não, é uma forma de trabalho, né? Mas aí, até o momento, não entraram em contato comigo... até porque eles vão analisar o seu histórico, se você já trabalhou na empresa...eles podem até lhe contratar novamente, mas aí é um processo de mais ou menos uns 2 meses, vai pra Belo Horizonte...e eles enviam pra cá se realmente você tá apto a ser contratado novamente. Se você colocou muito atestado, se não era um operador muito empenhado, pode esquecer... Se colocou na justiça, pronto, pior ainda[...]. Mas aí eu estou aguardando algum posicionamento de lá, mas também se for pra me contratar pra eu ir pro televidas de novo, eu num vou! Eu prefiro ficar desempregada porque eu sei realmente como é que vai ser a realidade de lá e num vou tentar novamente uma coisa que eu sei que vai dar errado. Se me chamassem pra ir pro receptivo, tudo bem, eu tentaria, eu iria novamente (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Durante uma visita de acompanhamento da rotina sindical, em conversa informal com um delegado da base de *call center*, foi-nos dito que a participação sindical dos teleoperadores de Campina Grande tem se mostrado maior do que a dos de João Pessoa, dado que estaria começando a surgir, em Campina Grande, uma “segunda geração de teleoperadores” – “menos inocente e mais esperta” – representada por trabalhadores que já tiveram uma experiência prévia em *call center*, saíram (demitidos ou não) e retornaram ao setor. As entrevistas feitas em 2017 parecem indicar um aumento da quantidade de ex-teleoperadores que, sobretudo por falta de oportunidades em outras áreas e apesar dos desgastes pelos quais passaram, estão voltando e/ou tentando retornar ao *call center*, inclusive em João Pessoa.

3.3.2 Ações individuais e coletivas de *resistências cotidianas*

Enquanto apresentamos como se conformaram os trabalhadores de *call center* na Paraíba, descrevendo suas motivações, inserção e primeiras impressões sobre o trabalho, bem como ao longo da discussão a respeito do desenvolvimento de percepções assimiladas e críticas acerca de todo o processo de trabalho e também dos formatos de “desligamento” do trabalhador – ambas, de algum modo, atreladas às estratégias empresariais de controle –, tivemos a oportunidade de já nos aproximarmos de ações de resistências que apareciam sobretudo nas reações, pensadas ou impulsivas, de questionamento/enfrentamento das regras impostas pelas empresas. Assim, não obstante a forte submissão ao fluxo informacional encontramos, em nossos entrevistados e nos grupos fechados das empresas em suas redes sociais, referências frequentes a uma *inquietação*, por vezes ambivalente, mas que nos revela não apenas uma “capacidade crítica” de o teleoperador observar a si mesmo e ao processo de trabalho do qual faz parte, como também um *agir*, ainda que com motivações e alcances variados, *de forma contrária aos interesses empresariais*.

Considerando as problematizações teóricas apontadas no item 3.2, estamos nos referindo a tais ações, que eclodem e se disseminam sem a intermediação sindical *direta*,

como *resistências cotidianas*, o que não significa necessariamente ausência de coordenação e força política. Em alguma medida, temos a impressão de que as expectativas empresariais – de encontrar uma força de trabalho mais qualificada, com melhor mobilidade urbana, menos organizada sindicalmente e dispondo de menos ofertas de emprego e que, por conta deste somatório, tenderia a ser mais “obediente”, aceitando melhor as condições de trabalho – estariam sendo frustradas, justamente a partir da *frequência* com que as práticas de resistências têm se manifestado nas unidades de *call center* instaladas na Paraíba.

Buscando alcançar algum grau de sistematização dessas resistências, agrupamos as ações dos teleoperadores em função da forma de sua manifestação (individual ou coletiva) e do local de sua ocorrência (dentro ou fora da empresa). Todavia, alertamos que, diante de uma ambivalência presente nas ações/percepções de nossos entrevistados, no que se refere aos processos aos quais são submetidos neste tipo específico de trabalho, encontramos alguma dificuldade em separarmos o que se encontra *dentro* do que se encontra *fora* e o *individual* do *coletivo*. Ainda assim, para efeitos meramente didáticos apresentamos, no quadro 5, uma síntese das resistências cotidianas na realidade social paraibana, para, em seguida, analisarmos os detalhes da conformação destas ações: seus detonadores, como se articulam entre si, seus canais de disseminação e seus efeitos, sobretudo em termos de contrarreações empresariais.

Quadro 5. Formas de resistência cotidiana de trabalhadores de *call center* na Paraíba

Local	Individual	Coletiva
Dentro da empresa	Desrespeito às regras (uso da pausa banheiro e atestado para outros fins; descumprimento de horários estipulados para o início da jornada e/ou tirada das pausas; levar itens proibidos à PA) Burlas ao sistema (derrubadas de ligações; uso do botão <i>mute</i> ; burlas no sistema de pausas; ir para o fim da fila de ligações; não desligar quando o cliente esquecia; transferir, prender e evitar cair ligações; boicote ao monitoramento de ligações) Ações de confrontação indireta (dissimulação e delongamentos) Ações diversas de confrontação direta	Constituição de um canal paralelo de informações (rádio corredor) Desrespeito às regras (compartilhar itens alimentícios nas PAs; venda de produtos; tirar as pausas junto com os colegas do lado; conversas com os colegas durante o atendimento) Conversas fora das PAs Ajuda mútua entre teleoperadores Ajuda da supervisão (vista grossa; ajuda direta) Ações diversas de confrontação direta
Fora da empresa	Denúncias judiciais contra a empresa (em geral após saírem da empresa)	Conversas nas áreas externas e paradas de ônibus Encontros de lazer fora do horário de trabalho Uso de grupos virtuais ²⁶¹ (facebook e whatsapp)

Fonte: Pesquisa de campo (entrevistas e observação direta).

²⁶¹ O uso de grupos virtuais é um exemplo da dificuldade de categorização, tendo em vista que pode ser enquadrado como uma ação individual mas que, a partir da interação potencial, se torna coletiva, podendo ser praticada tanto dentro quanto fora da empresa.

Ações de resistências de manifestação individual

Em termos de manifestação individual, um primeiro tipo de ação que poderíamos enquadrar como sendo de *resistência cotidiana* se refere ao *desrespeito às regras* estabelecidas pelas empresas que, como vimos, se apresentam ao teleoperador desde seus momentos iniciais no *call center*, marcadas pelo seu rigor e por rígidos mecanismos de vigilância, que vão do controle direto da supervisão até o monitoramento de ligações e à abundante presença de câmeras. Um dado importante a destacar, a partir de nossas entrevistas, é o fato de que todos afirmaram, sem maiores dificuldades e/ou constrangimentos, ter conhecimento destas práticas de não seguir o rigor das regras, sendo que alguns admitiram, inclusive, já tê-las cometido. Intuímos, assim, que se trata de algo relativamente frequente dentro das unidades de *call center*, não apenas aquelas localizadas no estado da Paraíba.

Identificamos, pelo menos, três formas desse tipo de ação: 1) uso da pausa banheiro e de atestados médicos para outros fins; 2) descumprimento de horários; e 3) levar itens proibidos (celular, caderno de anotações, mochila, comida e bebida) para as PAs. A prática de *usar “indevidamente” a pausa banheiro* apareceu com frequência nas entrevistas com os trabalhadores e também na fala de um gestor da AeC, que se referiu a ela como “trela”:

O que a gente combate é a coisa errada! Tem gente que, numa jornada de 6 horas, vai 10 vezes ao banheiro, e é homem. Não é nem mulher grávida que realmente precisa fazer um xixi mais vezes. Tá errado, concorda? E você vai identificar, põe uma câmera e vê: o cara pega o celular, vai pro banheiro e passa meia hora lá dentro! [...]. É uma pessoa que trela... (Gestor da AeC, novembro de 2017).

A assimilação do discurso de que tal prática seria abusiva, também se fez presente na fala de alguns teleoperadores, que julgavam os colegas que desrespeitavam as regras para “se dar bem” ou “levar vantagem”, denominando-os de “maferentes”²⁶², isto é, aqueles que agiam de má fé contra a empresa. No caso do uso do banheiro, o julgamento a si e/ou aos colegas era relativizado, quando associado a motivações moralmente aceitas, tais como: atender ligações importantes durante o expediente ou evitar prolongamento da jornada de trabalho:

²⁶² Nas palavras de um ex-teleoperador da AeC-Mangabeira, entrevistado em junho de 2017, “a maferência é um termo usado lá dentro, né? É quando um funcionário, ele consegue burlar o sistema ou pode agir de má fé com a empresa... aí a gente bagunça entre nós mesmos, chamando maferência e quem faz, os maferentes”. Como exemplos de *maferência*, foram citadas práticas de natureza fraudulenta como reduzir o valor da fatura de parentes e conhecidos em troca de dinheiro e usar indevidamente os números de cartões de crédito de clientes para aumentar as vendas e, com isso, atingir as metas. Uma ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e da Orbitall, entrevistada em maio de 2017, parecia amenizar as ações de colegas “maferentes”, em função de sua percepção da necessidade de sustentar uma família e da pressão empresarial associada ao rigor das metas do setor de vendas: “Eu acho que é exatamente por essa pressão, que você tem que vender! Tem gente que tem uma família pra alimentar, que tem suas necessidades do dia a dia e que sabe que, se perder aquele emprego, vai ser difícil conseguir outro. Então, tentam dar algum jeito”. Benevides (2014) também encontrou referências a estes termos em sua pesquisa sobre os teleoperadores de uma empresa de *call center* em Fortaleza.

Às vezes ligam e aí você atende colocando a pausa banheiro pra falar com algum familiar, principalmente pras mães que tem filhos em casa, pequenos, aí precisa realmente atender. E aí tem que usar a pausa banheiro pra atender, justamente porque não pode atender no meio da operação e lá tem câmeras e não pode atender ligações no local de trabalho (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Eu via que tinha realmente pessoas que abusava, utilizava demais da pausa pra poder meio que se livrar do trabalho. Ou, de repente, estava já perto de ir embora, aí já colocava a pausa banheiro pra não cair nenhuma ligação, porque se tivesse faltando 1 minuto pra você ir embora e caísse uma ligação, você não poderia dispensar, você tinha que atender (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, 2017).

Encontramos, também, relatos de uso da pausa banheiro para descanso e conversas com colegas nas dependências da empresa. O interessante a enfatizar é que alguns trabalhadores se valiam, taticamente, do fato de saberem que a empresa não podia, em tese, ainda que o fizesse na prática²⁶³, estipular tempo para a pausa banheiro:

Você era chamado a atenção se você tirasse uma pausa banheiro e não fosse ao banheiro até porque eles tinham um circuito de câmeras, mas acontecia demais porque a pausa banheiro você não pode ser repreendido, né? E no caso tinha gente que botava uma pausa banheiro por meia hora, 40 minutos e, ao invés de ir ao banheiro, ia pra praça da alimentação e ficava lá conversando (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande e Orbitall, outubro de 2016).

De modo similar, percebemos que os trabalhadores também recorriam ao *uso do atestado com outros fins*, mesmo tendo clara a percepção de que não era uma prática bem vista pela empresa e que, como já vimos, poderia, inclusive, aumentar os riscos de demissão. Assim, ao mesmo tempo em que encontramos teleoperadores indo trabalhar doentes pra evitar entregar atestado e ficar “visado”, encontramos relatos nos quais o uso do atestado tinha como objetivo tentar antecipar uma demissão desejada, estando a mesma ou não em “negociação” com a supervisão. Em geral, os trabalhadores percebiam que o “colocar atestado” era bastante utilizado como forma de “descansar” do desgaste da rotina de trabalho: “Eu não utilizo esses métodos, esses meios pra descansar, mas é muito usado, o pessoal usa muito pra descansar” (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

As regras empresariais de controle também eram desrespeitadas por meio de ações de *não cumprimento dos horários estipulados para o início da jornada e/ou tirada das pausas*. No trecho a seguir, captamos que a ciência de ações punitivas, envolvendo inclusive descontos salariais, não era suficiente para garantir o cumprimento das regras em geral e dos horários preestabelecidos, sobretudo quando os mesmos desagradavam aos trabalhadores:

Acho que todas as regras eram desrespeitadas. Tinha muita gente que chegava depois do horário, que tirava a pausa no horário diferente. Eu não gostava de tirar pausa no horário que eles me davam porque, às vezes, eles me davam a primeira

²⁶³ Mesmo as empresas não tendo respaldo legal pra estipular um tempo pré-estabelecido para a pausa banheiro, na prática, coagem o trabalhador a tirá-la o mínimo possível e a que sua duração seja no máximo de 5 minutos.

pausa muito distante ou muito próximo da hora que eu cheguei. Aí, algumas vezes, eu tirava na hora que eu queria, mas eu sabia que, no final do mês, a minha supervisora ia sentar comigo e ia conversar sobre aquilo e ia dizer que não era mais pra eu fazer aquilo [...]. Levei uma suspensão uma vez, porque teve um mês que eu me atrasei muitas vezes, porque eles mudaram o meu horário, e eu fui suspensa no final do mês, passei um dia sem trabalhar. Descontou esse dia. Todos os meus atrasos eram descontados (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, junho de 2015).

Não obstante o rigor do controle de pausas – que, como vimos, fazia uso de sistemas para estabelecer, de forma automática, o horário das pausas (lanche e descanso) de cada trabalhador – e as ameaças de punição, o *estouro de pausas* foi bastante mencionado nas entrevistas, dando-nos a impressão de se tratar de algo relativamente frequente: “Nenhuma das pausas podia estourar! Se estourar a pausa, aí é reunião e reclamação, mas o pessoal não respeitava; eu já estourei muito” (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo junho de 2015).

Quanto ao *desrespeito das regras relativas às posições de atendimento*, o uso do celular na PA foi a que mais se destacou nas entrevistas, a partir das quais percebemos que havia um discurso que justificava moralmente a necessidade de levar o celular à PA, dado que todos tinham algum grau de responsabilidade familiar, não fazendo sentido a regra de ficar tantas horas incomunicáveis. Deste modo, identificamos casos de desenvolvimento de técnicas de movimentação corporal para driblar o sistema de controle, inclusive as câmeras:

Tem que deixar o celular no armário, mas todo mundo leva. Sabe do risco, mas você tem uma família fora da empresa, né? Então, todo mundo abandona esta questão e coloca o celular no bolso. A gente sabe que é uma coisa proibida, mas você tem a necessidade de usar. Então, por exemplo, você quer usar o celular, mas você lembra que tem uma câmera. Então você vai pra debaixo da PA e fica olhando assim pra ver se alguém ligou da família (Teleoperador AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Eu entro com meu celular no meu bolso. Sempre que dá uma brecha, eu pego e olho se tem uma chamada perdida, se não tem eu guardo [...]. Muita gente mexe no celular [...]. Temos câmeras em todos os ângulos. Mas sempre tem um jeito de tá burlando, tem uma posição que não dá pra pegar... você vai descobrindo. Olha, onde eu sentava, era mais fácil de olhar... a câmera era mais afastada... e a câmera era do mesmo lado que o supervisor sentava. Então se eu virasse de costas pro supervisor e pra câmera, ficava mais fácil e eu podia dar uma olhada se tinha uma chamada perdida, olhar uma coisa rapidinho e guardar. Porém, onde estou sentada nessa ilha agora, tem câmera dos dois lados [...]. Então, pra olhar, já se torna mais difícil. Sempre se consegue, mas... é mais difícil (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

O tempo de empresa se apresentou como um elemento importante, uma vez que, na medida em que o trabalhador ganhava experiência, familiarizando-se com a dinâmica interna das empresas de *call center*, sentia-se menos amedrontado pra descobrir e exercitar suas técnicas de driblar as câmeras e o controle da supervisão para se arriscar levando o celular para a PA, usado também como elemento de distração:

Não pode ficar com o telefone na PA. Tem que ficar na bolsa dentro do armário. Só que todo mundo deixa no bolso, que ninguém é besta, né? Agora se vê atendendo não pode. Só que lá, depois de um tempo...o menino colocava o celular embaixo do

teclado, botava o casaco e aí ninguém via que ele estava com fone de ouvido, passava a tarde inteira escutando música e ninguém via [...]. A gente atendia telefone, conversava pelo whatsapp... eu cheguei a mostrar foto no celular pra minhas amigas. Minha supervisora já sabia também... porque quando é amiga, tudo bem. Eu fazia amizade, eu não tinha muito medo não. Ela dizia: ‘Esconde esse celular, não deixe a coordenadora ver’. Só que lá a coordenadora já gritou várias vezes nos corredores que ela via que muita gente estava usando o celular na PA e não podia. Então, ela dizia sempre assim ‘Na próxima vez, eu vou ter que dar uma advertência!’. Toda vez que tinha reunião ou alguma coisa assim, ela parava o atendimento de todo mundo pra dizer isso, que não pode falar na PA [...]. Eu evitava o máximo que eu podia, mas hoje em dia é muito difícil ficar sem o celular perto, né? (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Destacamos, no trecho acima, a percepção da convivência de supervisores com a prática do uso do celular. Além da “vista grossa”, que dependia do grau de amizade do supervisor com seus atendentes, alguns ainda alertavam os operadores quando da proximidade de um coordenador. Na situação narrada, até mesmo a coordenadora parecia ter a dimensão de que, em algumas ilhas, o uso do celular estava disseminado, mas atuava externando um discurso público de repreensão, não tendo êxito na suspensão desta prática de resistência cotidiana dos teleoperadores, que ocorria até mesmo quando o discurso da segurança das informações era aparentemente assimilado e ações punitivas eram temidas. Nestes casos, o uso do telefone era mais comum nos horários de menor fluxo informacional:

Não pode usar o celular porque é questão de confiabilidade com os dados dos clientes, mas o pessoal usa e eu também uso. Claro que eu não deixo exposto, deixo sempre guardado e quando alivia as ligações, quando começa a diminuir o fluxo, aí eu dou uma olhadinha, claro que sem o supervisor ver, né? Alguns supervisores cobram muito essa questão e chegam a aplicar medidas com reincidência, outros são mais maleáveis (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Encontramos, também, relatos de trabalhadores que admitiram que viam e/ou levavam, para as suas posições de atendimento, caderninho de anotações, mochila, comidas e bebidas diferentes da água (única bebida permitida), tais como refrigerante, suco e até mesmo bebida alcoólica:

Você não pode levar nada, só pode levar a água, mas as pessoas levam celular [...]. Uma coisa que as pessoas fazem também é ter um caderninho pra anotar alguma coisa, mas isso também não pode [...]. Não pode mochila também, sua mochila tem que tá no armário, mas o pessoal leva! Não pode comer, mas o pessoal come, a gente abaixa e vai comendo. Eu já comi várias vezes, porque não podia tirar a pausa, eu estava com fome, comprava biscoito, alguma coisa, e comia escondido e minhas amigas também [...]. Tinha pessoas que levavam bebida pra trabalhar, ou refrigerante ou suco, não podia, tinha que ser água. Quando tinha, assim, comemoração²⁶⁴, já chegou uma menina a ficar até meio bêbada lá [...]. Depois de um tempo, quando as pessoas se cansam de lá, aí fazem até isso de propósito, pra sair, porque eles não podem pedir pra sair porque você perde, né? Aí você fica sem receber nada (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

²⁶⁴ Como já vimos na seção anterior, fazia parte das estratégias de assimilação das empresas permitir e/ou promover, no âmbito de suas políticas motivacionais, pequenas confraternizações, comemorações etc.

No trecho anterior, percebemos, mais uma vez, a relevância da questão do tempo de empresa, bem como a realização de transgressões movidas por cansaço e com o intuito de provocar a própria demissão e, assim, receber as verbas indenizatórias.

Um segundo tipo de ação de resistência cotidiana que ocorre dentro das empresas diz respeito a *burlas ao sistema*, que se estabelecem de diferentes formas e com sentidos igualmente diversos. Mesmo também representando um desrespeito às regras, apresentamos em destaque, dada a particularidade deste modo de descumprir imposições empresariais, qual seja a interação do trabalhador com a tecnologia informacional que regula o processo de trabalho ao qual se encontra submetido. Um dado interessante é que todos os trabalhadores entrevistados, inclusive os três supervisores, admitiram ter consciência da existência de burlas ao sistema: alguns emitiram juízos de valor, colocando-as no rol das *maferências*; outros as relativizaram a depender das situações; e muitos mencionaram, sem constrangimento, que chegaram a praticar algum tipo de burla.

Mais uma vez, estamos diante de uma inquietação ambivalente, que ora pende para o julgamento moral baseado na assimilação do discurso empresarial ora à percepção crítica de que se trata de uma estratégia de defesa contra os excessos dos mecanismos de controle, que atrai, ainda que também amedronte, os trabalhadores de *call center*. Assim, parte deles se via diante de possibilidades de burlas e do receio de cometê-las, dado que representaria uma transgressão: “Manipular o sistema?! Tinha! Tinha formas de você... mas a gente não podia!” (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Buscamos captar as motivações e implicações objetivas e subjetivas das práticas de burlas a partir do detalhamento de seus formatos e mecanismos. São práticas que visavam interferir no controle do fluxo e do monitoramento de ligações, com frequência e graus variados de sofisticação. Uma das burlas mais comuns e frequentes nos relatos de nossos entrevistados foi a *derrubada de ligação*, isto é, um ato intencional de apertar o botão de desligar a ligação, desrespeitando a regra de que era o cliente quem deveria desligar as ligações. De um modo geral, seu grande motivador era o cansaço e o desgaste associado à pressão do fluxo informacional, levando muitos a correr o risco de ser pego na monitoria, caso a ligação derrubada fosse selecionada para avaliação:

Eu já derrubei ligação e, às vezes, era ligação que estava sendo gravada e eu ia ouvir do supervisor que não estava certo aquilo. Mas mesmo assim, eu desligava [...]. Eu não fazia isso sempre, mas quando eu estava muito cansada [...]. Uma vez eu peguei e desliguei a ligação, estava de saco cheio já, cliente chato. Passou uma semana e aí o supervisor foi monitorar e escolheu justamente essa ligação que eu desliguei e ele percebeu que fui eu que desliguei. Aí ele foi e me deu um zero por conta disso. (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

É o seguinte: quando você *loga*, tem uma janelinha que mostra o tempo de ligação e tem vários comandos; e lá tem um botão de desconectar a ligação. Então, se um atendente estivesse irritado com o cliente, era só ele clicar naquele botão que ele derrubava a ligação. Eu cheguei a derrubar muita ligação... quando eu num estava mais aguentando, eu derrubava! É um risco, porque até na monitoria eles sabem quando você desconectou... (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Outro fator que atuava no arrefecimento dos receios dos teleoperadores era o fato de verem, com frequência, os colegas fazendo e comentando entre si, o que nos indica a existência e a utilização de um canal paralelo de informações, no qual circulavam, também, informações de práticas de resistências. Segundo um ex-teleoperador da AeC-Mangabeira, entrevistado em junho de 2017, o procedimento era simples: “Derrubar uma ligação não era difícil e, quem não sabia, sempre tinha uma pessoa pra ensinar, era uma parceria”. Outra ex-teleoperadora da mesma unidade, entrevistada um mês antes, chegou a mencionar a existência de um código utilizado pelos trabalhadores para se referir ao botão de desligar (“o botão chamava drop”) e à prática da derrubada: “mandar o cliente chupar um drops”, em associação à pastilha de mesmo nome. O exemplo a seguir mostra-nos que a disseminação da prática passa pela observação da dinâmica entre as imposições-transgressões-punições, ou seja, os teleoperadores observam a si e aos colegas e, diante de seus contextos específicos, decidem ou não pela transgressão, balizando-se também pelo grau de cansaço:

Eu fazia porque muita gente fazia...se todo mundo faz, aí eu fazia também, mas eu tinha medo de fazer, né? Tinha dia, assim, que eu atendia 100 ligações, vou fazer em uma... Não é possível que vão pegar justamente essa [...]. Às vezes, monitoram justamente a ligação ruim... Aí, fica chato, né? Mas eu derrubava ligação! (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

O relato abaixo informa o quanto o tempo de empresa traz ao trabalhador não apenas a confiança pra transgredir, mas a descoberta de formas alternativas de fazê-lo:

Difícil não é derrubar, difícil é não ser pego. Na tela, você tem o botão verde e o botão vermelho, você atende e você desliga. Fácil. Apertando no vermelho, vai ficar registrado que você desligou a ligação. Mas aí, com o tempo de *call center*, você vai pegando algumas manhas: ‘ah, mas tem um botão ali que se a gente apertar assim, é mais difícil deles ver’ [...]. Essa semana foi anunciado que, mês passado, mais de 5 mil ligações tinham sido derrubadas e que o banco não estava pagando ninguém pra fazer isso. Um chamado que deu em muita gente. Mas por quê? Um fluxo de ligações muito grande, muita gente tá cansado, estressado, num quer atender e acaba desligando a ligação (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

A situação acima mencionada indica a ocorrência de um caso de derrubada sistêmica de ligações, levando a gestão da empresa a dar uma “chamada coletiva” nos trabalhadores. A teleoperadora entrevistada associou o grande fluxo de derrubadas à intensidade do fluxo de ligações, que estava deixando os atendentes ainda mais cansados e estressados.

Do mesmo modo que as derrubadas de ligação, o *uso indevido do botão mute* é outro modo frequente de aliviar a pressão da rotina de trabalho. Neste caso, o teleoperador consegue ficar um tempo sem atender, deixando o cliente aguardando propositadamente:

O *mute* é um meio de você aliviar [...]. Tudo no *mute*, ela não vai ouvir. Aí você esculhamba o tanto que você quer, fala bem muito e depois você volta: ‘Oi, senhora’ [...]. Um menino gostava muito de cantar, aí ele atendia ‘Um momento, por favor, que eu vou olhar seu cadastro’, aí botava no *mute* e ficava batendo na PA e cantando, ele ficava meia hora e a cliente esperando e ele ‘um momento, por favor’, e ficava cantando (Ex-Teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Tem um botão pra ficar no mudo o seu fone e você continua ouvindo a pessoa e a pessoa não escuta você, mas, lá no computador, você pode botar no mudo, dizer que não tá ouvindo nada, aí você pára o seu processo de trabalho e vai chamar o supervisor. Daqui que ele descubra que é o computador que tá no mudo, você fica um tempo sem atender (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

No último trecho percebemos que o botão *mute* pode ser acionado, também, pelo computador, sendo que, neste caso, seu uso visou interromper, ainda que por um tempo, o processo de trabalho, em clara tentativa de enganar a supervisão.

Encontramos, ainda, a presença de outras burlas ao sistema, não tão frequentes e mais sofisticadas do que a derrubada de ligações e o uso do *mute*, mas com vistas a driblar o fluxo informacional, aliviando o desgaste do ritmo de atendimento. Estamos nos referindo a burlas no sistema de pausas e a outras formas de afetar diretamente o fluxo de ligações.

No que tange às burlas no sistema de pausas, percebemos que as mesmas se processavam de, pelo menos, três modos: reiniciando a pausa descanso, colocando pausas inexistentes ou que não deveriam ser utilizadas e usando a pausa particular (usada para ir ao banheiro), apenas com a finalidade de ir para o fim da fila de ligações:

Na verdade, o povo descobria e fazia tanta coisa e eu não tinha coragem; a única coisa que eu fazia, por exemplo, na pausa de 10, quando chegava em 9 minutos, a gente reiniciava, aí começava a contar de novo. Esse aí tinha como fazer tranquilo, eles não percebiam. Só que eu tinha medo, eu era muito medrosa... (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, julho de 2015).

Você botava a pausa no sistema pra parar de cair ligação, tinha a pausa de descanso, lanche e aí tinha uma pausa doença que nunca era usada... Aí, às vezes, o pessoal botava nessas pausas, deixava lá até as pessoas do planejamento descobrirem, que são as pessoas que ficam verificando como é que tá o trabalho e tem os gráficos de produção [...]. Tinha gente que fazia muito isso de botar numa pausa que não existe, que não era pra ser utilizada, deixava lá e na hora que alguém percebesse e que fosse chegar na pessoa, ela já tinha parado de trabalhar 1 hora, mas isso era motivo pra demissão... (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, junho de 2015).

Nossa, eles usam de tudo pra burlar o sistema e a empresa fica tentando colocar um muro, mas sempre eles conseguem achar uma brecha, tipo o uso de pausa indevida; quando eu era operador, eu via que muitos amigos colocavam a pausa particular apenas pra não trabalhar. Eu sempre tinha medo dessas coisas. Eu via as pessoas colocando pausa só pra voltar pro final da fila [...]. São essas formas de burlar o sistema, quando você para de atender, você vai pro final da fila, é tudo computadorizado (Supervisor da AeC Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

No último relato, o supervisor nos evidencia o quanto a empresa empreende esforços de evitar burlas aos seus sistemas de controle e o quanto os trabalhadores, por sua vez, também se mostram capazes de encontrarem novas formas de fazê-lo.

Outra forma de conseguir driblar o sistema para ir para o final da fila de ligações era por meio do ato de se *deslogar* e *logar* novamente. Em alguma medida, a familiarização e o lidar diário com os sistemas informacionais de controle favorecia a descoberta de outras possibilidades de sua utilização:

No SAC, quando você *loga*, tem aquela linha de pessoas à espera pra você atender. Assim que eu *logar*, já estou prestes a atender uma ligação [...]. Aí um exemplo: se eu for lá e *deslogar* rápido e *logar* novamente, eu vou pra o final da fila [...]. E aí demora um pouco, ganho um tempinho pra descansar antes de começar a cair ligação novamente... A gente chama de “*login, logout*”, que é você *logar*, bater seu ponto, *deslogar* e *logar* novamente (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Tinha burlas de sistema, mas teve uma que a gente fez na inocência, mas a gente foi pego, que era ‘*logar e deslogar*’ e a equipe todinha levou advertência [...]. Na época, a gente era tudo novato, ainda inocente, assim, sem maturidade. A gente fazia de malandragem que era uma maneira de não atender ligação. Era uma das, digamos assim, das burlas do sistema. É assim, de acordo com o que você vai mexendo, você vai se familiarizando e vai vendo, né? O pessoal vai vendo também... é mais ou menos isso (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Ainda sobre as tentativas menos frequentes de interferir no fluxo de ligações, temos a ação de *não desligar quando o cliente esquecia*, derivada da própria regra de que era sempre o cliente quem deveria desligar. Desta forma, o trabalhador conseguia evitar que, por um tempo, outra ligação caísse pra ele:

Tinha vezes que o cliente esquecia de desligar o telefone e aí a gente não desligava... o cliente é que desliga, se a gente desligar, eles têm como ver no sistema deles, e diz que você derrubou a ligação [...]. Aí a gente deixava na linha pra não entrar outro cliente [...]. Quando o supervisor voltava: ‘1 hora com o cliente, o que é isso?’; ‘Não, estava falando até agora’. Mentira, a gente deixava porque estava cansada de tá de ligação em ligação, porque mal desligava, já caía outra e era sempre problema... (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

No exemplo acima, mais uma vez, o cansaço decorrente da intensidade do fluxo informacional atuava como detonador/motivador da ação. Notamos, ainda, o uso da mentira como forma de driblar as tentativas da supervisão de identificar as práticas de resistências.

No caso das *transferências de ligações*, o seu uso como forma de burla, além de variar conforme o tamanho das ilhas e os turnos de trabalho, parece ter sido descoberto a partir das próprias explicações gerenciais acerca do funcionamento dos sistemas de controle:

A gente já era o último setor. Então não podia transferir e eles já avisavam geral: ‘olha, não quero ilha de contas transferindo! Só transfere, se for última das últimas, e pra retenção’. Aí a gente descobriu que se transferir pra outro lugar a ligação cai e aí a galera transferia pra outro lugar. Tipo, o cliente tá te esculhambando, você já tentou fazer isso, fazer aquilo, você não vai pra retenção não, viu? Você vai cair a ligação (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Por muito tempo eu trabalhei numa equipe que só tinha 10, 12 pessoas, então a gente não tinha como fazer porque dava muito na cara [...]. Mas... de tarde?! Que era tipo 200 pessoas, ah, velho, dava pra fazer [...]. Eu não costumava fazer porque eu trabalhava numa equipe que era pequena e era muito fácil de pegar quem fazia, mas tinha jeito de, por exemplo, o supervisor dizia: ‘Oh, essa ligação do cliente que quer cancelar, você não atende, você transfere pra uma célula específica, beleza? Você vai digitar 01 e vai transferir, tá? E essa ligação de quem tá com problema técnico, você não atende, você transfere para 02, beleza?’; e a gente: ‘Beleza. Mas e o 03?’; ‘O 03 não usa’; ‘Ah, tá bom’. Aí quando o cliente estava muito chato, a gente colocava o 03. Pra onde foi? Só Jesus Cristo sabe, mas eu me livrava dele e meio que acontecia esse comportamento. Algumas das mudanças de sistemas que aconteceram eram justamente por isso, porque era muito fácil de você derrubar uma ligação (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

No último trecho, destacamos que o trabalhador percebia que não era difícil descobrir formas de burlar os sistemas informacionais e que, por conta disso, a empresa adotava práticas de trocar de sistemas como forma de evitá-las. Temos, aqui, indícios de readequação das estratégias empresariais em função da disseminação de práticas de resistências cotidianas, ainda que seja no sentido de um enrijecimento dos mecanismos de controle.

Sobre o ato de “*prender ligações*”, parece-nos ter sido um caso mais raro, tendo sido mencionado apenas por uma entrevistada. A possibilidade de prender ligações adveio da percepção de uma falha do sistema, informada pela própria supervisão:

Primeiro uma menina ‘Caramba, tá esquisito, não tá caindo ligação pra mim!’. Aí a supervisora veio e: ‘É porque você tem que liberar, isso é um erro do sistema, a gente ainda vai corrigir’. Aí pronto, de ficar sabendo que a gente tinha que liberar, a gente falava baixinho ‘oh, se tu fizer isso, isso e isso vai prender’, pronto, todo mundo sabia e a ligação ficava lá presa até que a gente liberasse [...]. Aí, às vezes, a gente fazia o quê? Não liberava a ligação e era exatamente esse tempo que a gente comia, que a gente conversava, que a gente ficava naquele furdunço [...]. Isso foi apenas uma ilha lá na implantação [...]. Eu sei que era errado, que a gente estava ali pra atender, mas é que, às vezes, você tá tão cansado, tá estressado [...]. E eles: ‘Tem que acelerar, tem que dar resultado! Porque, se não der resultado, a OI vai rescindir o contrato com a Orbitall’. Quando era no outro dia, aí era que a gente prendia mais ainda. Então era uma forma de punir, também: quando a gente era punido, a gente tentava punir! Da nossa forma... [risos] (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

O trecho acima nos evidencia, também: o compartilhamento de informações entre os trabalhadores; a relativização de sentimentos de culpa; e o uso da burla como uma oportunidade de “punir a empresa”, dando à ação de prender ligações um caráter retaliativo.

As práticas mais sofisticadas de burlas eram aquelas direcionadas a *evitar que as ligações caíssem*:

Tinha umas janelas que, quando você clicava em cima, ela não desaparecia; então, de certa forma, você fazendo aquilo e mantendo o dedo pressionado nessa telinha não caía ligação de jeito nenhum... E tinha gente que fazia isso justamente pra não cair ligação, mas aí às vezes quando aparecia um supervisor e ele estava chegando, aí tinha que tirar porque, senão, podia ser visto fazendo aquilo ali e levar advertência... (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, maio de 2017).

Assim, fui eu que descobri! Quando eu ficava disponível, não podia me levantar pra ir conversar com ninguém, né? Aí eu ia mexer no programa, no computador e terminei achando uma coisa ou outra: as brechinhas [...]. Aí quando eu clicava num canto específico, o programa que recebia as ligações entendia que era eu querendo fazer a ligação porque o programa interpretava aquele número como um número potencialmente pronto pra fazer uma ligação e aí eu comecei a clicar naquele canto, quando eu estava cansado, pra não cair ligação [...]. E tinha muita gente estressada, aí eu dizia pros amigos ‘rapaz, olhe, eu vou lhe dizer uma coisa, mas não diga pra ninguém’. Mas era mesmo que nada [...]. Só que eu ficava no máximo 10 minutos, mas aí o pessoal dos outros atendimentos, que caía uma ligação atrás da outra, começou a fazer e o que era 2 segundos de disponibilidade começou a se transformar em 15, 20, 30 minutos de pausa, entendeu? Aí quando passou um mês mais ou menos, foi quando veio o supervisor falando: ‘O pessoal fez um alinhamento e essa história foi parar no planejamento da empresa, que tá percebendo que a disponibilidade dos agentes tá caindo, mesmo tendo todas aquelas pessoas lá dentro’. Eles sabiam que eu trabalhava com informática. Aí começaram a estranhar e eu preferi revelar pra eles não precisarem buscar nos registros e não me verem fazendo. Aí eu revelei e foi feito um alinhamento e eles mudaram o programa de receber ligações (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Observamos que a descoberta desta última burla estava vinculada aos conhecimentos prévios de informática do trabalhador e que a disseminação da prática, via canal paralelo de informações, após quase um mês “correndo solta”, chegou ao conhecimento do setor de planejamento, sendo necessárias ações de realinhamento dos sistemas informacionais.

Por fim, identificamos uma prática de intervir mecanicamente nos equipamentos de trabalho, com vista a *boicotar o sistema de monitoramento das ligações*. Trata-se de uma ação relativa aos períodos iniciais de implantação da AeC em João Pessoa, quando os trabalhadores ainda utilizavam um fone com “tubinhos”, nos quais alguns enfiavam papel para causar ruídos, impedindo o monitor de qualidade de conseguir ouvir a ligação. Pelo jeito a empresa deve ter substituído este equipamento por outro que não permitisse tal adulteração:

Como a gente tinha uns tubinhos assim, no começo, né? Os meninos colocavam um pedacinho de papel nesse tubo... Quando o pessoal ia monitorar, ouvia o cliente, não ouvia o atendente. Só que eles iam perceber que a culpa não era do atendente, era alguma coisa do sistema [...]. Tinha gente que nem atendia, ficava só com isso até o supervisor se tocar que tinha alguma coisa errada (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Seguindo com nossa análise das resistências cotidianas de manifestação individual dentro dos locais de trabalho, além das ações de desrespeito às regras e de burlas aos sistemas – ambas praticadas quase sempre “às escondidas”²⁶⁵ –, encontramos ações que envolviam mecanismos de interferir no processo de trabalho sem desrespeitar regras e/ou burlar diretamente os sistemas de informação. Estamos nos referindo a ações que, *indiretamente*, confrontavam as estratégias empresariais de controle, ou seja, são *práticas de confrontação*

²⁶⁵ Exceto nos casos em que o trabalhador praticava ações de resistências cotidianas com o intuito de antecipar uma demissão em negociação ou forçar a empresa a demiti-lo, de modo a não perder as verbas indenizatórias.

que se expressavam *de forma velada*. São exemplos: o uso da *dissimulação*, no qual o trabalhador se autopolicia pra não dizer o que de fato pensa, ajustando sua estrutura de argumentação aos interesses empresariais, com vistas a evitar punições e/ou obter melhorias nas condições de trabalho; e o *delongamento intencional durante o atendimento* com vistas a conseguir descansar sem, de modo direto, desrespeitar as regras ou burlar os sistemas:

‘O que você acha do sistema da SKY?’. Às vezes tenho vontade de dizer assim: ‘É uma porcaria’. Mas você tem que saber chegar a uma forma: ‘Olha, não tá satisfatório porque cai muito, você fica muito estressado quando não consegue resolver o problema’ (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Como sou mais experiente, eu tenho uma estratégia. No sistema anterior, a gente sempre pedia o CPF pra poder localizar o cadastro e, neste novo, não precisa, mas mesmo assim eu peço, que é o tempo que ele fala e eu descanso, bebo água, é minha estratégia pra descanso durante o atendimento; se você não respirar, é altamente desgastante (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Eu passava muito tempo pra resolver algum problema com o cliente, já pra não cair, pra não atender muitas ligações, uma atrás da outra. Às vezes eu falava pro cliente que aguardasse que eu estava tentando resolver, só que eu estava descansando, respirando, né? Mas eu nunca fiz nada do ilegal, do incorreto (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Os *delongamentos* se processavam a partir da experiência adquirida na própria empresa e se materializavam nas interações com os clientes através do ato intencional de se prolongar em algo além do necessário.

Para a nossa surpresa foram mais abundantes os relatos de *ações de confrontação direta*, nas quais os trabalhadores desrespeitavam as regras e burlavam o sistema de forma aberta, não disfarçada, bem como questionavam verbalmente seus superiores quando eram chamados a atenção e/ou cobrados para fazer ou de deixar de fazer algo. Consideramos tais ações como resistências cotidianas, na medida em que não atingiam um grau de articulação e coordenação capaz de provocar um alinhamento estratégico de suas distintas motivações no sentido de não apenas afetar negativamente os interesses empresariais, mas de, ainda que potencialmente, influir nas definições dos processos de trabalho, visando melhorar as suas condições. Esses trabalhadores eram conhecidos, dentro das empresas, pelo apelido de “nó cego”. Enquanto o “maferente” era mal visto, inclusive pelos colegas de trabalho, pois agia de modo fraudulento com vistas predominantemente a se dar bem, o “nó cego” tinha um *status* diferenciado, sendo visto tanto como aquele que “só faz o que quer”, bem como aquele que “não faz tudo o que a empresa quer”. Em geral, agia desta forma por ter algum grau de favorecimento da supervisão ou por desejar sair da empresa:

Tenho duas amigas que tão dando nó cego lá, porque querem ser demitidas. Dar nó-cego é você fazer o que você quiser, você não segue meta, elas ficam só conversando... Oxe, tinha dia que era 15 e-mails, eles pedem 60, você entrega 15...

conversa, bota pausa, faz tudo que eles não aturam [...]. Elas tão fazendo isso há quase dois meses... (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Tem muita gente ali amiga do supervisor que dá muito nó cego de desligar as ligações, não atende, chega atrasado... e nunca acontece nada com ele. Só que tem gente que faz porque quer ser demitido, mas não quer pedir a demissão [...] pra não perder o valor que vai ter lá dentro (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Encontramos, também, exemplos outros de ações de confrontação direta, relacionadas, de algum modo, a percepções críticas quanto às restrições impostas pelas empresas como, por exemplo, regular as idas ao banheiro. As entrevistas revelaram casos frequentes de trabalhadores que iam ao banheiro sempre que tivessem vontade e de outros que chegaram a abandonar o atendimento em função de necessidades biológicas prementes:

Eles queriam que você tirasse apenas 5 minutos durante o dia! Em 6 horas tomando água, só podia gastar 5 minutos no banheiro [...]. Eu ia direto pro banheiro, não queria nem saber, eu ia pro banheiro e pronto. E isso não tem nada no contrato, só que eles queriam que a gente fizesse isso, entendeu? Diziam claramente que a gente economizasse nas pausas banheiro e que era estabelecido apenas 5 minutos por dia, mas ninguém aceitava isso! Ninguém fazia como a empresa queria. Não dá! Impossível! (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Tinha um problema nessa pausa banheiro, também, porque quando você estava com o cliente ferrenho, que queria passar uma hora de atendimento com você, tipo, eu tinha um amigo que teve um dia que ele estava com dor de barriga e ele não podia tirar a pausa banheiro dentro do atendimento... Aí alguns abandonavam o cliente e iam pro banheiro (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Encontramos relatos abundantes de situações nas quais os trabalhadores se recusavam a cumprir, de forma direta, as ordens de seus supervisores, mesmo não desejando sair da empresa. No exemplo abaixo, a trabalhadora nem sempre tirava as pausas nos horários estipulados e nem entregava as metas solicitadas para o dia. Além disto, abandonou o expediente e foi pra casa por estar se sentindo mal, mesmo sendo orientada a não fazê-lo:

No meu caso, eu falava mais alto que o supervisor [...]. ‘Tu não vai tirar tua pausa?’; ‘Não, num quero tirar minha pausa agora não, depois eu tiro’. Aí ele reclamava: ‘Porque tu tá aqui há muito tempo, tu acha que tu pode fazer o que tu queres?’; eu disse ‘Não, eu num faço o que eu quero não, mas eu não quero tirar pausa agora, depois eu tiro’. Aí ele meio que ainda deixava pra lá [...]. Meu supervisor dizia: ‘Você tem que entregar 55 e-mails hoje’ e eu entregava 50. ‘Cadê os 5?’ e eu dizia ‘Num sei não, num deu tempo’; ‘Então, aí amanhã você vai entregar a mais’; e eu ‘Ah, se der, eu entrego a mais’; ‘Mas todo mundo tá entregando’, ‘Sim, mas eu não sou igual a todo mundo, minha capacidade foi até 50 hoje, amanhã pode ser 40, pode ser 60, eu num sei’ [...]. Às vezes eu não cumpria porque não dava, porque tem e-mail que às vezes eu passo um tempão com aquele problema ou às vezes tinha dia assim: ‘ah, eu não tô a fim de trabalhar hoje não’; e aí ficava só conversando [...]. Teve um dia que eu estava doente e precisei de uma médica, enfermeira, qualquer coisa e não tinha porque era feriado. Aí fui pedir ao supervisor pra ir pra casa e ele disse: ‘se você for, vai descontar’ e eu: ‘mas eu num vou ficar aqui doente’. Aí peguei e fui embora (Ex-teleoperadora da AeC José Américo, junho de 2015).

Notamos, em sua fala, mais uma vez, o elemento *tempo de empresa* atuando como um fator que, na visão da própria supervisão, aparecia como facilitador do comportamento

“rebelde”, motivado tanto pela percepção de que a cobrança das normas e metas era excessiva e por certa confiança de que não seria duramente punida. Não sabemos se os diálogos narrados são factíveis, todavia, só o fato de tê-los imaginado já é, em si, significativo.

O próximo exemplo diz respeito a uma ação de recusa a compensar integralmente um atraso no horário de chegada ao trabalho que se dera em função de uma greve de motoristas do transporte público. Novamente, a percepção crítica da trabalhadora a fez se sentir injustiçada ao ponto de confrontar, abertamente, a ordem da supervisão:

Aconteceu uma coisa que foi a greve dos motoristas. Quando eles ficaram sabendo da greve, botaram uns ônibus pra pegar as pessoas em pontos específicos da cidade e não tinha um muito perto pra mim, mas eu peguei uma carona até o ponto mais próximo, esperei muito tempo e não passou. Só consegui chegar lá muito atrasada e queriam descontar aquele tempo, mas aí a minha supervisora fez um acordo com o coordenador que as pessoas que chegaram atrasadas, iam ficar até mais tarde. Só que eu atrasei umas duas horas e meia, atrasei muito tempo e eu ia sair muito tarde. Eu não queria ficar até de madrugada porque eu tinha saído de casa cedo, só não consegui chegar lá [...]. Queriam que eu ficasse até mais tarde, mas eu fui embora, peguei as minhas coisas e saí. Aí no outro dia ela reclamou comigo (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, julho de 2015).

Ainda no campo das confrontações abertas, sentir-se prejudicada favoreceu uma ação de *contestação de nota da monitoria*. A situação relatada a seguir revela as tentativas de controlar o próprio desempenho, com vistas a conferir os cálculos da parte variável do salário, bem como a variedade das reações da supervisão:

Eu vou anotando todas as minhas notas pra eu saber até minha comissão, porque talvez, se por um acaso, vier uma comissão menor, eu tenho direito de ver as notas, tudo que eu tirei, faço as contas e digo ‘não, que comissão é essa?’ [...]. Eu não gosto de alguns supervisores que querem cobrar demais e oferecer de menos, como tipo, chega minha nota, mas tem como contestar. Às vezes eu faço um procedimento que eu sigo pelo documento, porém o monitor me pontua porque quis pontuar, tirou uma nota minha. E eu disse ‘Mas lá tá dizendo que eu posso fazer isso’, eu tenho que me respaldar naquele documento e eu disse pro meu supervisor: ‘Oh, eu quero escutar a minha ligação’. Ele escuta e ‘Eh, realmente, deu certo, então vamos contestar’. E contesta e aí manda de volta pra essa pessoa escutar com o documento em mãos e aí: ‘eh, realmente, ela podia fazer isso’. Aí a nota aumenta. Já tem supervisor que não quer fazer: ‘Ah, não vou escutar não. Aceita logo!’ (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Percebemos, também, que os trabalhadores que não estavam no primeiro emprego tendiam a ter um conhecimento maior acerca da legislação trabalhista e mais reações no formato aberto. Destacamos um caso no qual a trabalhadora afirmou ter rebatido ações de um supervisor que intimidava a ilha com ameaças de demissão por justa causa:

Tinha essa questão de pressão, né? ‘Ah, vou demitir por justa causa!’ E eu já era de rebater e eu dizia ‘Não, mas você não vai poder me demitir por justa causa por uma situação dessa’, entendeu? Então já era mais questionável... (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Outra variação de ação de confrontação direta foi protagonizada por uma trabalhadora que já tinha 60 anos de idade, que enfrentava verbalmente seu supervisor, argumentando não atingir a meta de tempo justamente por prestar um atendimento de melhor qualidade que seria, em decorrência, mais demorado. Neste caso, sua ação confrontava duplamente os interesses ocultos das empresas de *call center*, na medida em que não atingia as metas estipuladas ao mesmo tempo em que, ao fazê-lo, evidenciava a contradição entre o sistema de metas e o discurso público de prestar serviços de excelência às empresas-clientes e a seus usuários:

Eu tinha muita paciência com o cliente, eu não queria saber se eu tinha 4 minutos pra atender o cliente, sabe? Eu passava 10 minutos, 20 minutos com o cliente e eu era chamada a atenção, mas eu passava. E eu resolvia o problema do cliente, sabe? Quando chegava minhas metas, era tudo fora do esperado, TMA alto [...] Baixava tudinho na hora que tu começasse a atender o cliente de uma forma fria, sabe? E eu sabia disso (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Por fim, registramos ações de confrontação direta até mesmo durante os ritos demissionais que, como vimos, impediam o trabalhador de retornar à PA e se despedir dos colegas. No exemplo a seguir, a percepção crítica quanto à crueldade desta proibição transformou-se em ação de resistência, traduzida em confrontação aberta:

Aí pronto, depois que dispensaram, pegaram nossas coisas que estavam no armário e não deixaram mais a gente entrar, nem pra se despedir dos colegas. Mas aí eu entrei de todo jeito, né? Porque eu não via lógica nisso. O que é que a gente poderia fazer assim de errado? Eu entrei e peguei minhas coisas e fui falar com o pessoal também. Aí o supervisor tentou me impedir e eu discuti com ele e ainda gravei porque se ele fosse falar alguma coisa, eu também já ia ter uma defesa pra mim, entendeu? Porque eu acho que é uma falta de respeito muito grande... simplesmente eles chutam a bunda da gente! (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Dentre os ex-teleoperadores, como vimos no final do item 3.3.1, apenas uma recorreu à Justiça do Trabalho; no caso, para tentar reverter sua demissão por justa causa e o fez por meio de contratação de um advogado, isto é, não se utilizou de apoio sindical. Encontramos indícios, nas falas de outros entrevistados, de que práticas similares pareciam ocorrer, sendo a mesma um tipo de ação de resistência individual que se materializa fora do local de trabalho.

Vimos até aqui que as conformações de resistências que se manifestam, de modo indireto ou direto, individualmente, ocorrem, predominantemente, dentro das empresas, sendo praticadas pelo teleoperador quando ele, velada ou abertamente, desrespeita alguma regra, burla o sistema ou confronta seus superiores hierárquicos. No entanto, o fato de a manifestação ser individual não significa que tais práticas sejam frutos exclusivos das individualidades de cada trabalhador. Muito pelo contrário, parece-nos que há, no ambiente do *call center*, o estabelecimento de dinâmicas impostas pelos mecanismos de controle que,

passando pela imbricação de elementos morais e econômicos, possibilitam aos trabalhadores não apenas se aproveitarem de algumas brechas e/ou falhas das estratégias de assimilação como, também, provocarem rachaduras nos muros do exercício do poder empresarial, ainda que, em alguns casos, estimulem o próprio endurecimento dos mecanismos de controle. De qualquer modo, percebemos que se estabelece um jogo entre os trabalhadores e o capital empresarial que se faz representar, ironicamente, por um grupo menor de trabalhadores igualmente explorados, mas que estão nas funções gerenciais, especialmente na supervisão. Tal fato, em si, pode possibilitar o desenvolvimento de empatias com os teleoperadores, dado que a grande maioria dos supervisores já foram atendentes.

A análise das manifestações individuais nos indicou alguns elementos que parecem favorecer as ações de resistências cotidianas: percepções críticas que levam a sentimentos de indignação diante de injustiças; o próprio tempo de empresa como agregador de experiência e de observação das práticas que lá ocorrem, possibilitando a familiarização com os sistemas informacionais; experiências prévias de trabalho potencializando as percepções críticas; e o desalento causado pelo desgaste, fruto da própria rotina de trabalho. Assim, ainda que manifestadas individualmente, consideramos tais ações como um tipo de resistência cotidiana, em função de seu caráter reproduzível, ou seja, não se trata de atos isolados e sim de práticas que se disseminam, sendo frequentes, ainda que com variações, em centrais de teleatividades.

Ações de resistências de manifestação coletiva

Isto posto, passamos a analisar a conformação de práticas de resistências cotidianas que se manifestaram de forma coletiva dentro das unidades de *call center* instaladas na Paraíba. Um primeiro aspecto a destacar diz respeito à *constituição de um canal paralelo de informações*, a partir do qual os trabalhadores se comunicam entre si propiciando, inclusive, a disseminação de detalhes acerca de resistências praticadas individualmente. Em nosso entender, a própria disposição espacial das posições de atendimento, não obstante as suas divisórias, propicia uma proximidade física entre os teleoperadores, favorecendo o desenvolvimento de relações de amizade, sentimentos de empatia e ações de ajuda mútua, bem como a própria dinâmica do fluxo de informações paralelas. Os trechos a seguir nos ajudam a dimensionar a importância deste canal potencialmente gerador de um contrafluxo informacional pró resistências:

Circula, né? Tu sabe que circula porque um é amigo do outro: ‘Ah, fulano, eu descobri...’; é no boca a boca mesmo [...]. A gente ia de um em um... Agora aquela coisa, né? A gente tinha que confiar... mas às vezes já estava tão acanhado que até o supervisor já sabia (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Mexeu no sistema, descobriu e aí virou rastro de pólvora, né? Só pra os mais chegados. E era assim: ‘num conta pra ninguém’, mas... (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Aí descobre e conta um pro outro: ‘Ah, a gente, faz isso, você faz assim...’. É pra ir ajudando e pra também não ser pego e acaba que vai acontecendo, vão fazendo (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Evidencia-se, assim, a forte presença de uma comunicação “boca a boca”, com alto potencial de se espalhar por toda a empresa, inclusive com o risco de chegar ao conhecimento da supervisão²⁶⁶. Todavia, a preocupação de confiar em quem vai receber a informação não impedia a sua disseminação. Esse canal também era utilizado pra avisar/alertar os trabalhadores, quando da aproximação dos fiscais de corredor: “Oh, o pessoal tá passando pra olhar as PAs de vocês, todo mundo se ajeta, esconde tudo” (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015). Este alerta, às vezes, partia, inclusive, de supervisores.

Alguns supervisores e instrutores, quando tinham relações de amizade ou namoro com teleoperadores, repassavam informações restritas à gestão, tais como detalhes de processos seletivos e informações sigilosas sobre demissões:

Através da rádio peão²⁶⁷, a gente ficou sabendo das seleções. A rádio peão eram supervisores que eram amigos demais dos atendentes e como recebiam as informações dos coordenadores, aí falavam pros amigos atendentes, que espalhavam um pro outro (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

No grupo da gente alguém namora o instrutor, aí já diz ‘oh, tão demitindo’ e às vezes até diziam ‘fulaninho e fulaninho vão ser demitidos’. Aí, na minha ilha, ficou todo mundo preocupado (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Colocada a relevância do canal paralelo de informações, apresentamos a seguir alguns exemplos de *ações de desrespeito às regras praticadas de forma coletiva*, tais como *compartilhar itens alimentícios nas PAs e venda de produtos*:

Como era mais estressante na AeC, às vezes a gente estava tão fissurado de tentar vender, que a gente não parava pra comer; já na Orbitall, não. Às vezes a gente estava assim: ‘Ei, tu quer biscoito?’; ‘Biscoito?!’; ‘Toma!’, por baixo da PA [risos]; ‘Quer chocolate? Toma!’ [...]. Comércio não é permitido na AeC. Agora como é que eles fazem pra não ser pegos? No Banheiro! O único lugar que não tem câmera! Então, assim, quando eu ia pro banheiro, tinha gente com biquíni, roupas, bonecas de pano... (Ex-teleoperadora AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

²⁶⁶ Um supervisor, entrevistado em maio de 2017, nos relatou casos de “deduração” de atendentes: “Geralmente, eu descobria pelos próprios operadores [...]; tem o sistema que eu acompanho, né? Pelo sistema dá pra saber, algumas coisas dá pra ver, mas há outras coisas que eles descobrem de como não aparecer no sistema, geralmente tem uns operadores que chega lá e contam, descobrem como é e contam. Eles acham meio injusto, né? Eles chegam ‘oh, fulaninho tá burlando o sistema pra não atender’”. Quando indagamos qual era a sua reação, ele dá a entender que sua atitude era discreta e de baixo teor punitivo concreto, deixando no não dito a ocorrência de certa “vista grossa”: “Vai depender, né? Eu tenho que ter uma prova física. Geralmente eu converso, eu falo ‘oh, o pessoal todo atendendo e você aqui ocioso’, é mais aquela questão do líder, né? Geralmente funciona. A empresa não trabalha assim ‘oh, eu vi você fazendo isso e você vai ser demitido!’”.

²⁶⁷ Observamos aqui a semelhança com uma terminologia muito utilizada pelo operariado do setor industrial.

Tem comércio dentro da empresa, mas é proibido. Apesar de que nem é no banheiro; é na pracinha. Como, por exemplo, temos a cantina. Muita gente leva um “demilus” [marca de Lingerie], uma roupa, uma sandália, revista... pra olhar dentro da operação mesmo, não pode, dá advertência, mas é aquela coisa que, muitas vezes o supervisor vê e finge que não viu [...]. Outras pessoas ‘ah, eu tô vendendo trufas’ e os supervisores compram pra ajudar. Agora eles não querem que leve o produto pra dentro da operação e aí: ‘Ah, chegou teu perfume, toma a chave do meu armário, pega lá, bota no teu, tranca o meu e traz a chave de volta; e na hora de ir embora, tu leva [...]’. Algumas coisas eles fazem vista grossa, compram, eles sabem, pelo menos nisso, eles ajudam (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Os relatos nos permitem observar diferenças entre a unidade de Campina Grande da AeC e a Orbitall. Na primeira, trocar comida com as amigas era mais dificultoso, a prática comercial, localizada nos banheiros, era mais restrita a itens de vestuário e havia um receio maior de punição. Já na segunda, comia-se mais facilmente na PA, o comércio de produtos era mais variado e se dava na cantina, isto é, de modo mais visível. Além disto, o relato faz clara alusão à vista grossa dos supervisores.

Outra ação de desrespeito às regras, praticada de forma coletiva, era *tirar as pausas junto com os colegas do lado*, mesmo a empresa estipulando os horários de modo a evitar que um trabalhador tirasse pausa no mesmo horário de seus vizinhos mais próximos de PA:

A gente tem um horário de pausa, aí pra gente tirar essa pausa, a gente tinha que tirar mais ou menos num horário que foi determinado pela empresa, mas a gente não tinha esse negócio não! A gente tirava todo mundo junto, não queria saber desse negócio não, e pronto. E isso aí já não é vantagem pra empresa, tá entendendo? Aí você que é meu colega ‘fulano, vamo tirar a pausa junto pra gente conversar?’ Mas isso aí acontece muito! Quando acaba se tornando já veterano da casa, você já se familiariza, tá entendendo? (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Chamou-nos a atenção a facilidade com que a entrevistada nos falou da ocorrência de práticas de desrespeito, sendo desnecessária a pergunta direta. No trecho acima, o elemento *tempo de empresa* aparece, mais uma vez, como um indutor de capacidade de transgressão.

A regra que era desrespeitada com mais facilidade era a proibição de conversas com os colegas durante o atendimento, inclusive devido à disposição espacial das PAs: “é muito próximo; basta fazer assim [se vira para o lado] que já estou do lado do meu colega” (Ex-teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015). O interessante a ressaltar é a interação entre as manifestações individuais e coletivas das resistências cotidianas. No caso do desrespeito às regras, percebemos que uma ação cometida coletivamente (conversar com os colegas) poderia ser o objetivo de práticas individuais como *pedir um instante ao cliente e/ou colocar no mute*: “a gente conversava e até cantava... deixava a ligação no mute e quando o cliente ligava, a gente podia até cantar, mas eles não ouviam” (Ex-Teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015). E mais: “Tinha atendentes que pediam um instante ao cliente pra ficar conversando com a pessoa do lado” (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro

de 2016). Conversar durante o atendimento parecia ser menos difícil nos setores receptivos, nos quais os atendentes faziam uso tático do fato de o cliente ter de esperar:

No ativo, era você falar: ‘Alô! Boa tarde!’, pronto, caiu, o cliente desligou [...]. Já o receptivo, não. Se você quer resolver seu problema, você obrigatoriamente vai esperar e aí já entra o quê? Má fé dos próprios atendentes porque eles sabem que, como você quer resolver, você vai esperar. Então, tinha gente lá que virava a cadeira e ficava lá conversando sobre besteira ‘Tu assistisse aquele filme, fulana?’ [...]. Eu acho que isso também é um desrespeito da parte do atendente. Descanso é uma coisa, um pouquinho pra descansar, mas também desrespeitar desse jeito (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

No último trecho, as conversas de colegas são avaliadas de modo ambivalente, sendo algumas consideradas *maferências* enquanto outras moralmente aceitas, sobretudo quando visavam “descansar um pouco”.

Alguns entrevistados compartilhavam a visão de que a conversa é essencial não apenas para o descanso, mas também como forma de o teleoperador se *distrair* da rotina desgastante de trabalho. As conversas aconteciam inclusive na presença dos supervisores. Nestes casos, procuravam formas de driblar os mecanismos de vigilância:

Você não pode conversar, mas a gente conversa. Assim eu conversava muito lá, mas sem o supervisor perceber [...]. Conversava baixinho... Como o corredor era longo, por exemplo, eu estava olhando aqui e aí ele tá lá na ponta; quando ele levantava, a gente parava de conversar, ficava normal mas, quando ele virava as costas, começava a conversar de novo...coisas pra distrair, contava piadas, muita gente brincava, jogava coisa só pra se distrair porque a rotina ali é muito cansativa, todo dia a mesma coisa (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Percebemos, também, que a possibilidade de conversas tendia a variar em função do turno, dia da semana, período do ano e da intensidade do fluxo informacional:

Quando pega dias de fluxo alto, que a demanda é maior, que inclusive chega a madrugada e a gente lá atendendo sem parar, não dá muito tempo pra gente conversar e, principalmente, quando o supervisor vê este tipo de procedimento, que tá muito fluxo e o pessoal quer conversar, aí começa a perturbar ‘Oh, parem de conversar! Vamos lá! Vamos atender mais’. Aí realmente torna-se chato. Agora com a demanda mais tranquila, tudo é mais tranquilo; quanto menos ligações, o ambiente ele se torna favorável a boas conversas; e até com o supervisor mesmo, é mais tranquilo (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Quando é tempo de feriado, pelo menos na época que eu trabalhei, no Carnaval, a gente passou praticamente o tempo inteiro conversando... foram pouquíssimas ligações que caíram. E aí pronto, justamente pelo fluxo estar muito baixo, a gente conversava bastante. Mas como eu te relatei, no final de semana, era impossível, só na hora de pausa, ou no descanso ou no lanche, que você conversava (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, junho de 2017).

Quanto às *conversas com colegas fora das PAs*, eram bastante comuns, especialmente durante os períodos de pausa. Chegamos a encontrar relato de práticas de *colocação de pausa banheiro logo após a pausa lanche* para “continuar a conversa”. A tolerância a estas ações

dependia do perfil do supervisor. No relato abaixo, a trabalhadora, mesmo tendo sido repreendida, se utilizou de *dissimulação* pra justificar tirar suas pausas seguidamente:

Era 20 minutos... pra almoçar e conversar... Aí, às vezes, a gente voltava do almoço, ia lá na PA e botava a pausa banheiro pra continuar a conversa [...]. Só que quando o supervisor percebia, aí já ia atrás. Chegou a ir várias vezes no banheiro: ‘Oxe, vocês saíram pra lanche e botaram banheiro agora?’; ‘Sim, botamos pra escovar os dentes, a gente vai usar o banheiro’. Ele queria que fizesse tudo com os 20 minutos, almoçasse, escovasse os dentes e fosse ao banheiro [...]. No caso, a gente botava o almoço, terminava o lanche e botava o banheiro, eles não queriam, tinha que dar um tempo de uma meia hora, quarenta minutos pra poder botar outra pausa. Não pode botar pausa seguida [...]. Mas a gente fazia isso também, porque dependia muito do supervisor. Tem supervisor que é mais amigável, tem outros que não, que é mais chato (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Ainda no âmbito das práticas coletivas de resistências cotidianas dentro do local de trabalho, destacamos a ocorrência, relativamente frequente, de ações de *ajuda mútua entre teleoperadores*, também favorecida pela proximidade física entre um grande contingente de trabalhadores, distribuídos lado a lado em suas posições de atendimento. Neste sentido, as práticas de ajuda mútua surgem quase que de forma “automática”, podendo favorecer o trabalhador mas, em geral, quando a ajuda é direcionada para que o teleoperador aprenda o processo de trabalho e alcance metas favorece, também, o interesse empresarial:

É muita gente e assim, de certa forma, não tem como você ter dificuldade porque, querendo ou não, um atendente ajuda o outro. Às vezes um tá com uma dificuldade que você já sabe, aí você vai lá e já dá um auxílio a ele, né? Então é assim (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Esse sentimento de empatia com os colegas de trabalho, sobretudo com os novatos, apareceu com frequência nas entrevistas. Praticamente todos relataram ter contado com a ajuda de teleoperadores mais experientes que, como já vimos, eram denominados de *helps*. Dentre os entrevistados que relataram ajudar os colegas, alguns aparentavam fazê-lo por prazer em ajudar, não percebendo que estavam sendo, em certo sentido, usados pela empresa que os direcionavam pra ajudar os novatos ao invés de dispor instrutores para este suporte inicial. O trecho a seguir ilustra esse “gosto em ajudar”:

Aí tem aquelas pessoas que é como se fosse um anjo pra ajudar o pessoal que tem dificuldade logo no início, no período de treinamento. Aí no treinamento, eu vou ajudando e conhecendo as pessoas, aí isso vai se tornando diário. Eu vou mudando de setor, conhecendo novas pessoas: ‘Oh, você tá fazendo dessa forma, mas é mais fácil assim’[...]. Tem pessoas que são mais fechadas, mas eu num me importo não. Sempre gostei de ajudar (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Encontramos, também, os que percebiam que a empresa, ao estimular esta “ajuda”, estaria furtando-se de sua obrigação de apoiar os novatos. Contudo, ainda assim, ajudavam os colegas iniciantes, inclusive interrompendo seu próprio atendimento:

Era atendendo e também ajudando e isso acaba lhe atrapalhando também, porque às vezes você tá concentrado naquela ligação ou já tá com dúvida em outra coisa, aí já vem uma pessoa ‘tô com dúvida nisso’. Eu acho que justamente esse é o papel da supervisora e talvez de uma outra pessoa que ficasse ali pra auxiliar, mas como não ocorre isso, acaba que um ajuda o outro e, às vezes, um atrapalha o outro também, entendeu? (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Em outras situações, nos foi mencionado casos de solidariedade, protagonizados por trabalhadoras, que tanto se arriscavam pra evitar que um colega fosse punido, como repassavam informações sobre os direitos do operador de telemarketing, visando tornar os colegas menos vulneráveis às intimidações da supervisão:

Já aconteceu de uma pessoa do meu lado ir ao banheiro e esquecer a pausa e caía uma ligação; aí a gente atendia a ligação pra ele justamente não se prejudicar. Se tocasse uma pra mim, eu ficava assim: ‘espere um momentinho senhor’, até ele voltar. Eu fazia pra ajudar, pra ele não ser prejudicado (Ex-teleoperadora da AeC e Contax, junho de 2017).

Tem uma lei que é a NR 17 e aí eu dizia pras meninas novatas: ‘não deixa supervisor nenhum te intimidar não! Ele aqui é um funcionário igual a você. Peça respeito a ele e não deixe supervisor nenhum lhe gritar’ (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Por outro lado, nem sempre a ajuda era motivada apenas por empatia ao colega novato, mas também por ser uma forma de sair temporariamente do atendimento, isto é, uma tática para aliviar a própria pressão:

Geralmente, a pessoa que estava há mais tempo ia ajudar a pessoa que estava no primeiro dia. Quando o pessoal começava a trabalhar, eu era dispensada do meu trabalho de atender e ia ajudar as pessoas no seu primeiro dia. Eu preferia ajudar o novato do que atender (Ex-teleoperadora da AeC Mangabeira, julho de 2015).

Antes de seguirmos, convém ressaltar que as *relações de amizade*²⁶⁸ são um elemento importante na conformação de resistências sob a forma de ajuda mútua que, como vimos, se estabelece de modo ambivalente, tanto favorecendo a eclosão de ações de resistências, como atuando no sentido de reforçar uma postura resiliente frente às práticas empresariais de controle, tornando-se uma espécie de motivador para o trabalho e um suporte para lidar com a pressão: “Lá eu passava 8 horas do dia ali com uma pessoa do seu lado, se você não fizer amizade, vai ser bem pior e eu fazia amizade com todo mundo” (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017). E mais:

Tem pessoas que você se dá tão bem que às vezes você vai pro trabalho, às vezes não só pelo trabalho mesmo, mas pelas pessoas porque eu mesmo, eu senti muita falta, no período de férias mesmo, eu senti muita falta de todo mundo de lá, justamente porque tem uns colegas que ajudam, às vezes tem aqueles que você se

²⁶⁸ Mais uma vez, o grande contingente de pessoas dispostas em PAs favorece o estabelecimento de relações de amizade entre os trabalhadores e também entre estes e seus supervisores: “É fácil demais fazer amizade, são muitas pessoas e é um ambiente que não é fechado, ele é um ambiente aberto e espacialmente todo mundo tem contato com todo mundo” (Supervisor da AeC Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

aproxima tanto que quer dividir o dia a dia, quer desabafar, lá tem muito desabafo. Às vezes você consegue dividir aquele desabafo e aí você alivia. Eu já estimulei muitas pessoas a não desistir (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Destacamos, ainda, que a presença de desabafos, ao atuar como mecanismo de alívio e até mesmo como meio de convencimento de “não desistir” do emprego, acabava por também favorecer os interesses empresariais, na medida em que deixava o trabalhador mais forte para aguentar as pressões. No trecho acima, percebemos que o conforto oriundo das amizades parecia ser grande a ponto de, mesmo em férias, o teleoperador sentir falta dos colegas. Muitos entrevistados relataram que, após terem saído da empresa, o que mais deixou saudades foi justamente as amizades: “fiz muitos amigos... assim, o que eu sinto falta de lá são os amigos, porque o resto...” (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, maio de 2017).

Dentre as práticas de ajuda encontramos, também, ações de *ajudas de supervisores*, cujo tipo mais frequente ocorria por meio da *prática da vista grossa*. Já tivemos indícios frequentes de sua ocorrência ao longo de nossa análise sobre as resistências cotidianas. Em geral, ela era mais comum nos períodos de menor fluxo informacional e mais direcionada aos trabalhadores que se tornavam amigos e/ou davam bons resultados e, também, àqueles que estudavam e recebiam a empatia de seus superiores:

Quando o supervisor é bom e você quando é bom, eles ajudam você, se tiver boa relação, também. (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira, junho de 2017).

Quando dá certa hora da noite, ficava aquela disponibilidade, aí ficava meia hora, 20 minutos sem cair ligação, até mais... às vezes, em dia de domingo, a gente passava horas sem atender uma ligação. Aí o pessoal levava jogos pra dentro da operação e o supervisor não achava ruim porque a gente sempre entregava os resultados que ele queria e porque a gente não aperreava ele pedindo nada, entendeu? (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, entrevistado em 2016).

Tenho que estar trabalhando no horário, mas geralmente os supervisores eles liberam, porque já sabe que tá corrido da faculdade, já sabe como é, aí eles liberam e deixam... (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

A vista grossa também se fazia notar nos casos de burlas ao sistema, quando os teleoperadores afirmavam, com segurança, que a maior parte dos supervisores tinha conhecimento das práticas de burla que, quando punidas, geralmente era com advertências, demitindo-se pouco por conta disso: “era tranquilo burlar, no máximo, dava só uma advertência e num demitia não” (Teleoperador da AeC-Mangabeira e José Américo, junho de 2017). Quando indagado se os supervisores tinham ciência das diversas formas de burlar os sistemas, a resposta foi direta: “Sabia, os supervisores sabia!”. Estaríamos diante de uma possibilidade de vista grossa generalizada ou se tratava de estratégias de baixa punição visando não ampliar os custos indenizatórios? Já vimos casos de supervisores que

dificultavam, intencionalmente, a vida de teleoperadores para forçá-los a se demitirem, justamente para evitar tais custos.

Além das vistas grossas, encontramos relatos nos quais os supervisores parecem ter tido posturas mais ativas no intuito de *ajudar mais diretamente os seus subordinados*, avisando-os da presença dos fiscais de corredores e dos dias de monitoramento e ligações:

Até o supervisor avisava: ‘Gente, escondam tudo que tem aí, vão guardar a bolsa no armário que tão passando aqui’. Oxe, era tanta gente correndo, eu não corria muito porque minha bolsa ficava lá, eu só escondia o celular, papel, caneta [...]. Aí eles passavam... (Ex-Teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Na Orbital, por exemplo, eles avisam quando tem monitoria, que é justamente que vão ver como está a sua ligação e como está seu atendimento: ‘Gente, tá tendo monitoramento, tomem cuidado!’. Então, naquele dia, a gente procurava atender da melhor forma possível [...]. Eu acho que era uma forma de ajudar a gente (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Passando, finalmente, às ações de *confrontação direta* cuja manifestação se dava *coletivamente*, com pelo menos mais de um teleoperador diretamente envolvido, encontramos alguns registros de situações nas quais a confrontação à supervisão não ocorria de modo isolado. Um primeiro exemplo refere-se ao ato de não *logar* e não iniciar a jornada de trabalho para ajudar uma colega que estava passando mal:

Foi na minha ilha, minha colega estava passando mal, a pressão tinha baixado e aí a gente foi com ela pra enfermaria da Contax. Aí quando chegamos lá, simplesmente a pessoa deixou ela lá, verificou a pressão, só viu que estava baixa, não medicou, não fez nada, parece que não podia medicar, deixou ela lá deitada e ficou lá mexendo no celular e ela piorando, estava com febre, tendo calafrios, a pressão realmente tinha baixado e nem queriam deixar ela sair pra ir ser atendida num hospital e também não atendiam a menina lá. E aí a gente fez um tumulto [...]. O supervisor chegou e perguntou porque a gente não tinha logado e aí eu expliquei a situação e aí ele tomou providência (Ex-teleoperadora da AeC e Contax, entrevistada em 2017).

Em outra situação, nos foi mencionada uma tentativa deliberada de vingança, por parte de teleoperadores de uma ilha, contra o seu supervisor, repressor e mal visto por seus subordinados, sobretudo pelas mulheres:

Quando eu fui pra ilha desse supervisor, que era ignorante, todo mundo tirara pausa errado, só pra ferrar ele, pra ele não receber o bônus dele. Acontecia isso de propósito, nessa ilha, porque, quando ele chegava, já chegava gritando, era bem bafônico: ‘Ei bonita da Rosa’, porque ele nunca chamava ninguém pelo nome, fazia piada, gracinha [...] (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

No exemplo a seguir, temos um esboço de ação coletiva “espontânea”, na medida em que consistia numa tentativa de paralisar os atendimentos como forma de protestar contra uma migração, ainda que provisória, do atendimento digital para o telefônico:

Quando a gente trabalhava com e-mail, a gente já tinha feito processo seletivo pra não atender mais telefone. Aí teve um problema, acho que foi em Belo Horizonte,

não estava funcionando, aí mandaram os clientes, transferiam tudo pra cá, pra João Pessoa. Aí a gente teve que atender esse telefone à força, a gente não queria, a gente não era pago pra atender mais o telefone. E muita gente não atendeu, eu mesma fui uma que não atendi, eu me recusei porque eu já estava em outro setor e eu não fiz seleção pra voltar. E eles não conversaram nem pediram, eles obrigaram a gente a fazer isso. Teve até um dia que todo mundo parou de atender, tirou o cartão da cabeça, botou lá. Aí a coordenadora percebeu no computador dela e a gente falou que não queria mais atender telefone, que a gente fez seleção não foi pra atender telefone mais. Só que o supervisor obrigava, né? Mas aí meio que a gente desligava o telefone, de propósito, ou deixava o cliente falando e ele mesmo desligava; a gente também botava no *mute* e aí chamava muito palavrão e desligava (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho de 2015).

Esta tentativa foi motivada pelo compartilhamento do sentimento de injustiça de terem de regressar a um tipo de atendimento do qual já tinham saído, inclusive por meio de processo seletivo. Destacamos que a intimidação empresarial os fez retomar o atendimento, mas de pronto acionaram suas já conhecidas técnicas de burlas ao sistema como um protesto, às escondidas, contra a situação a que estavam sendo submetidos. Vemos, aqui, as formas individual e coletiva das resistências cotidianas interagindo entre si, neste caso, sinergicamente. Outro caso similar ocorreu na unidade de Campina Grande da AeC, na qual teria havido uma tentativa espontânea de paralisação, no setor de suporte técnico, motivada por insatisfações com as condições de trabalho:

Teve uma vez que estava todo mundo insatisfeito por conta de salário, por conta de jornada de trabalho, as ferramentas de trabalho que também estava defasado e aí mobilizou todo mundo: ‘Vamos parar todo mundo hoje pra falar direto com o coordenador, com o gerente, com quem tiver aí na frente’. E ia todo mundo parar. Isso foi ideia de um atendente e ficou todo mundo sabendo, chamaram até o pessoal da noite e eles ‘Não tem condições, todo mundo aí é técnico, todo mundo tem uma qualificação profissional, tem que tá recebendo um salário maior. Vamos parar!’. Só que o gerente foi lá, parou o atendimento inteiro, tipo umas 40 pessoas, e chamou todo mundo pra uma sala e começou a falar que a gente não teria do que reclamar, porque mesmo que a gente tivesse recebendo acima do piso, a jornada deveria ser de 8 horas e no caso a gente só trabalhava 6 horas e 20... Aí foi um monte de argumentação e foi feito um planejamento pra ver no que poderia melhorar. Resultado: eu saí de lá e não mudou nada! O gerente se antecipou e nos parou (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Quando indagamos como o gerente tomou conhecimento, o trabalhador nos disse que foi por meio da “rádio peão”²⁶⁹. Trata-se de um exemplo emblemático, pois nos mostra que há, no ambiente de *call center*, um potencial de inquietação que pode eclodir em formas mais efetivas de ações coletivas. Eles quase conseguiram paralisar as atividades de forma espontânea e sem a experiência da organização sindical, que poderia tê-los alertado, por exemplo, da importância de pegar a empresa de surpresa.

²⁶⁹ Neste exemplo específico, notamos que o “canal paralelo” também atuava contra o trabalhador. Baseada nos vínculos entre supervisores e gestores e os atendentes, percebemos que ele não apenas trazia informações privilegiadas de cima pra baixo, como também levava informações igualmente sigilosas de baixo pra cima.

Por fim, encontramos outra forma de confrontação direta coletiva: “*dar feedback na supervisão*”. Esta prática era muito usada pelas empresas, que chamavam os trabalhadores, quase sempre individualmente para, em tese, dar um retorno com indicações de como melhorar os atendimentos de modo a “dar mais resultado” e atingir as metas. Todavia, um grupo se juntou para dar um feedback à supervisora: “O pessoal se juntou e deu um feedback na supervisora, foi falar com ela e avisar o que estava errado, o que ela precisava fazer porque não era só chegar e cobrar meta da gente, se ela também não estava fazendo o papel dela” (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Ações de resistências fora das empresas

Registramos, aqui, as principais práticas de resistências cotidianas ocorridas fora do local de trabalho, isto é, para além dos portões principais de entrada das empresas. Começamos pela *troca de informações* entre teleoperadores nos *espaços amplos entre o portão principal e a rua*. Nos horários de troca de turnos, esses pátios ficam repletos de trabalhadores entrando e saindo das empresas. São oportunidades de trocar informações inclusive sobre o que se passava dentro das empresas, com destaque para o tema do fluxo informacional que, mesmo sendo pesado pra todos, gerava sentimentos de alívio e, ao mesmo tempo, de empatia com os colegas dos turnos de fluxo mais intenso:

A gente saía era 6 e pouco da manhã e o pessoal que chega às 6 da manhã dizia ‘como é que tá esse inferno aí, hein boy?’ e eu dizia ‘tá tranquilo’; ‘tá tranquilo agora, deixa dar sete e meia pra tu ver’; e eu ‘tem calma’ [...]. Mas tinha dia que era pesado, tinha célula que nenhum dia era pesado e tinha célula que nenhum dia era leve (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Outro espaço muito utilizado para trocas de informações e conversas sobre a empresa têm sido as *paradas de ônibus e o espaço interno dos próprios ônibus*:

Parada de ônibus é o local onde tá todo mundo, porque quando sai todo mundo, tem um pessoal que tá chegando. No ônibus mesmo, vem um bocado de colega meu. Aí vem aquela farra todinha dentro do ônibus, conversando. Aí se a gente vê que alguém tá triste, vai perguntar o que é, vai falar, vai conversar, vai tentar animar, tem muita conversa nas paradas também, mais na saída da empresa. Sai conversa de demissão, sai do que aconteceu com outra pessoa, sai falando do supervisor... Às vezes, fala-se mal do supervisor, às vezes falam mal dos próprios colegas mesmo de trabalho (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Em nossa observação direta das atividades sindicais, quando as mesmas ocorreram em frente aos portões das empresas, tivemos a oportunidade de presenciar a grande movimentação nas paradas de ônibus, especialmente em alguns horários. Notamos, ainda, a presença frequente de trabalhadores do lado de fora do portão principal da empresa, sobretudo durante suas pausas. Em geral, compravam lanche no fiteiro da frente ou simplesmente

conversavam, em duplas ou trios, enquanto fumavam um cigarro. Em todas as nossas idas às empresas, presenciávamos teleoperadores fumando, antes de entrar e durante as pausas.

Nestes espaços de entrada e saída de trabalhadores, alguns entrevistados relataram que costumavam dar dicas e alertas também para aqueles que estavam chegando à empresa para fazer processo seletivo. Percebemos uma intenção de não apenas ajudar essas pessoas a conseguir o emprego, mas alertá-las, de algum modo, para o que as esperam caso aprovadas enfatizando, sobretudo, a importância da união entre os trabalhadores, também como um caminho para se conseguir melhorias das condições de trabalho, sinalizando-nos uma inquietação ainda carente de organização e direcionamento:

E quando ia entrar, a gente já avisava logo, porque começaram a fazer seleção dentro da empresa. A gente ia fumar um cigarro antes de entrar e aí avisava: ‘Tu não vai entrar não, porque tu tá de sandália de dedo. Arruma com alguém uma sandália’; ‘Olha, assim tu não vai conseguir. Tu trouxe caneta? Quer caneta? Ei arruma uma caneta aí pra boyzinha que ela vai fazer seleção’, como se fosse uma conhecida da gente. A gente tinha muito disso de querer juntar uma família, fazer todo mundo se ajudar. Eu digo ‘olhe, ou a gente caminha junto ou essa carroça vai descer. A gente tá subindo uma ladeira e agora que a gente tá conseguindo decolar ou a gente se ajuda ou a gente desce e, se descer, vai descer todo mundo, viu meu amigo? Ou a gente se ajuda ou não vai’ (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Outra prática relativamente frequente se refere à realização de *encontros de lazer fora do horário de trabalho*. Vimos que, às vezes, pequenas festinhas e confraternizações ocorriam dentro da empresa, algumas promovidas pela própria gestão com o intuito de melhorar a produtividade do trabalhador, sob a alegação de motivá-lo e premiá-lo, reconhecendo os seus bons serviços prestados. Nos casos de encontros fora da empresa notamos que, embora alguns contassem com a participação de supervisores, muitos eram organizados e frequentados apenas por teleoperadores. Estes encontros eram conhecidos mesmo por aqueles que, por falta de vontade e/ou impossibilidades variadas, não participavam:

Várias vezes, fora do trabalho, a gente combinava. Por exemplo, eu saía 20 minutos antes de você, ficava lá na frente esperando e a gente ia pro shopping. No fim de semana, um sábado a gente trabalhava, aí vamos sair todo mundo, combinava um grupo e a gente saía pra lanchar, comer alguma coisa, passear. A maioria faz isso lá. Às vezes, a gente dizia assim: ‘Não vamos falar da empresa’, mas não conseguia e falava do supervisor, falava do colega, era muita fofoca (Ex-teleoperadora da AeC-José Américo, junho 2015).

Às vezes a gente combinava pra ir mais cedo pra almoçar num restaurante que tem lá perto. Eu nunca fui muito de sair, mas eles realmente saíam muito mesmo (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

A gente combinava todo mês, quando a gente recebia, a gente marcava um lugar pra ir, ou no shopping ou no rodízio de camarão, mas todo mês, assim que a gente recebia, a gente ia pra algum lugar e falava também dos atendimentos, ria com os atendimentos engraçados (Ex-teleoperadora da AeC e Contax, junho de 2017).

A gente sempre se encontra, sempre faz um jantar, um almoço com os colegas de trabalho e alguns supervisores, dependendo do supervisor (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

De um modo geral, tais encontros representavam formas de também aliviar a pressão, pois sempre acabavam falando do ambiente de trabalho, trocando informações e impressões. Tal como as relações de amizade, tinham um efeito ambivalente, pois favoreciam tanto a resiliência, como um momento no qual o trabalhador se refaz um pouco para continuar sendo explorado pela empresa mas que, também, possibilitava troca de experiências, sendo um espaço mais livre para se falar inclusive das práticas de burlas e desrespeito às regras.

Tomamos conhecimento de um caso envolvendo trabalhadores da Contax de João Pessoa em atividades de lazer fora da empresa, e que teria tido repercussão nacional:

Aconteceu um moído lá dentro da empresa. A gente organizou um luau. O pessoal da Oi foi em peso [...]. Quando a gente chegou lá [numa praia famosa da cidade], a gente ficou brincando, frescando, violão... pronto, foi a noite todinha! Não teve bafafá dentro da empresa, do nosso luau! Só tinha os funcionários, só a ralé mesmo. Aí quando foi com uns 20 dias, a supervisão e a coordenação fizeram um luau. A gente não foi nem convidado, mas o tanto de vídeo que chegou no meu WhatsApp de putaria que estavam fazendo na praia [...]. Aí de uma rolou pra outra, pra outra e aí se espalhou, chegou no Rio de Janeiro. E aí veio um grandão de lá pra cá e ficou todo mundo com o fiofó na mão [...]. Todo mundo que estava nos vídeos foi demitido (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Finalizando essa sistematização acerca das resistências cotidianas, voltamo-nos para as suas particularidades quando elas se dão em *espaços virtuais*, ou seja, quando se utilizam de *plataformas digitais* em redes sociais. O acesso a estas redes ocorria tanto dentro quanto fora do local de trabalho, sendo mais comum fora da empresa, dadas as proibições quanto ao uso do celular. Em geral, os teleoperadores participavam de grupos de Facebook e/ou WhatsApp, sendo alguns, inclusive, com a presença de supervisores, criados e administrados pelas próprias empresas. Os grupos de colaboradores no Facebook eram mais amplos tanto em termos de participantes quanto de diversidade de conteúdo (venda de produtos; informações sobre seleções em *call center* e ofertas de emprego em geral; piadas sobre telemarketing e até mesmo reclamações contra a empresa):

Tem a página no facebook que é de todos os colaboradores da empresa. É quando alguém tem a oportunidade de falar que tá vendendo alguma coisa [...]. Alguma novidade, algum processo seletivo, eles colocam na página também [...] ou então coisas do dia a dia do pessoal. É aberto e o pessoal posta tudo o que bem achar, posta aqueles emotions de atendente de telemarketing, aqueles vídeos engraçados, piada de telemarketing é que tem muito [...]. Tem também reclamações da empresa, mas isso não interfere em nada [...]. No WhatsApp, tem o grupo da ilha mesmo que é o pessoal todo com a supervisão, tem alguém que quer avisar que vai chegar atrasado, quer perguntar pro supervisor e tem o próprio supervisor que fica no grupo (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Sobre os grupos de WhatsApp, notamos que foram inicialmente criados pelas próprias empresas, de acordo com suas ilhas. Com o tempo, no entanto, parece que os teleoperadores foram sentindo a necessidade de poder falar mais livremente sem a presença da supervisão:

Tinha o das pessoas que trabalhavam na mesma ilha, que são supervisionadas pela mesma pessoa. Era um grupo que tinha a supervisora, mas depois tiraram ela do grupo, porque as pessoas começavam a falar e às vezes as pessoas queriam falar alguma coisa (Ex-teleoperadora da AeC- Mangabeira, julho de 2015).

Toda ilha tem um grupo, da própria empresa, mas quem cria é o supervisor [...]. Então, a gente criou um vínculo de amizade entre umas 8 pessoas e acabou que a gente criou o nosso grupo, a ‘ilha que você respeita’ (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Quanto aos grupos de WhatsApp nos quais só participavam teleoperadores, encontramos grupos “só das amigas”; “dos colegas que você tem mais intimidade”; “dos mais próximos”. De um modo geral, estes grupos eram utilizados pra tirarem dúvidas quanto ao trabalho, compartilharem dicas e até mesmo “falar mal” dos supervisores. No exemplo a seguir, podemos observar como os trabalhadores administravam sua participação simultânea nos dois grupos de WhatsApp (com e sem a presença da supervisão):

Na verdade eram dois grupos: um grupo com a supervisora e outro sem. A gente criava esse grupo e, caso tivesse, assim, alguma dúvida, aí já usava o outro grupo pra perguntar a ela ou ela colocava alguma coisa lá pra atualizar a gente, né? No grupo sem ela, a gente ficava tirando dúvidas de abordagem de ligação e compartilhava dicas também ‘olha, vi esse vídeo no Youtube que é bem interessante, dá uma olhada’ [...]. E se a gente fosse falar mal dela, a gente usava exatamente esse grupo (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Às vezes, os grupos sem a supervisão eram acessados dentro da própria empresa e durante o atendimento, para distração, desabafos e trocas de informações sobre o trabalho:

Cheguei a participar de grupo de WhatsApp, que era somente atendentes, a gente usava assim pra entretenimento, pra ficar conversando, pra trocar música, vídeo, essas coisas... e até comentar coisas que aconteciam dentro do *call center* mesmo (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, junho de 2017).

Não conseguimos acessar diretamente um grupo de teleoperadores no WhatsApp, mas no Facebook, como os grupos são mais amplos e numerosos, obtivemos o acesso, solicitando permissão aos administradores ²⁷⁰. Em comum, seus conteúdos diziam respeito,

²⁷⁰ Logramos acesso aos seguintes grupos fechados: “Contax João Pessoa” (<https://www.facebook.com/groups/CONTAXJP/>); “AeC Campina Grande” (<https://www.facebook.com/groups/AeCNordeste/>); “AeC- colaboradores > JP” (<https://www.facebook.com/groups/656522494396907/>); e “Libertos da AeC” (<https://www.facebook.com/groups/584813744893085/>). O número de membros destes 4 grupos, em 23/01/2018, era, respectivamente: 8.906; 8.646; 2.624; e 276. Apesar de termos solicitado acesso ao grupo da Orbitall, com 395 membros na data supracitada, não obtivemos autorização dos administradores. A própria descrição do grupo já adverte: “Neste grupo serão aceitos apenas os funcionários da empresa. Espaço para tirar dúvidas e compartilhar experiências”.

predominantemente, a uma grande quantidade de oferta de empregos em outras áreas, propagandas variadas e muitas solicitações de informações acerca de processos seletivos nas empresas de *call center* instaladas na Paraíba, o que nos informa acerca do quanto a possibilidade de encontrar informações sobre vagas de emprego atraía os jovens para estes grupos. De forma menos frequente, encontramos desabafos e denúncias sobre as empresas. No entanto, quando apareciam postagens assim, eram as que despertavam comentários e maior interação. Apareceram, também, tentativas de trocas de horário entre trabalhadores, bem como informações relativas a outras empresas, inclusive de outros estados, o que aponta para o potencial de utilização destes espaços virtuais como espaços de resistências, ainda que estejam sendo majoritariamente utilizados pra divulgação de ofertas de emprego, inclusive em outras áreas. Por exemplo, com alguma frequência, encontramos publicações e comentários de teleoperadores “falando mal do sindicato” mas, no mesmo espaço, há postagens de sindicalistas esclarecendo alguns pontos polêmicos de negociações coletivas e/ou usando o espaço para desmentir difamações promovidas pelas empresas acerca da postura sindical.

Em síntese, sobre as ações de resistências cotidianas praticadas nas unidades de *call center* instaladas na Paraíba, temos que, de um modo geral, há uma *tensão* presente nas ações vivenciadas/observadas pelos entrevistados, entre o obedecer e o transgredir, entre o medo da demissão e o desejo de sair, entre a reprodução do discurso da oportunidade de emprego formal e o reconhecimento da natureza precária de suas condições de trabalho. Parece-nos que o peso das relações entre colegas e entre os mesmos e seus respectivos supervisores exerce alguma influência nas ambivalências presentes em boa parte das situações relatadas, especialmente na medida em que favorecem a construção/utilização de um fluxo informal de informações de práticas de resistência. Por exemplo, presenciar e/ou ouvir dizer da existência de trabalhadores desafiando a rigidez das regras impostas e burlando o sistema de monitoramento que os controla tende a encorajar o uso de práticas para, inclusive, “aliviar a pressão”.

Contudo, essa inquietação, manifesta sob diferentes formatos, estaria e/ou poderia se traduzir em uma organização coletiva mais efetiva e, conseqüentemente, numa maior participação nas atividades promovidas pelo Sindicato? Daí a importância de analisarmos a ação sindical voltada para o setor de *call center*, destacando seus nexos variados com as ações de resistências cotidianas, sendo este o objeto de análise do próximo e último capítulo desta pesquisa.

4. AÇÃO SINDICAL COMO RESISTÊNCIAS COLETIVAS EM (RE) CONSTRUÇÃO: RECONFIGURAÇÃO DAS LUTAS DE CLASSES NAS TELECOMUNICAÇÕES?

Orientado pela reconstrução teórica da *sociologia da inquietação operária*²⁷¹, Braga (2012, p. 218) analisou a formação do precariado pós-fordista na indústria paulistana de *call center* nos anos 1990 e 2000, desvelando-nos a ambivalência ideológica do fenômeno: são trabalhadores sem experiência política forte, mas que já se mobilizam e constroem suas greves; demonstram desinteresse por partidos políticos, mas se manifestam dentro e fora das empresas; associam o aumento do consumo popular à continuidade do lulismo, contudo já duvidam do “milagre” do crédito; enfim, “carregam, ainda que em estado latente, o potencial de negação do regime de acumulação pós-fordista, o classismo prático, capaz de golpear o atual modelo de desenvolvimento dirigido pela burocracia lulista”. Este autor argumenta que a adesão à hegemonia lulista não é sinônimo de passividade, isto é, há um “estado mais ou menos permanente de inquietação social” e esta “pressão popular inorgânica, muito familiar aos sindicalistas que atuam no setor” pode, em casos de interrupção da desconcentração de renda, “derrubar as barreiras erguidas pelo movimento sindical, desviando-se do governo”.

Em relação às ações sindicais recentes do setor de telemarketing paulistano, Braga (2012) mostra como o sindicalismo do setor se viu obrigado a desenvolver novas estratégias de organização sindical, para enfrentar uma conjuntura desfavorável à ação coletiva. De acordo com Vêras de Oliveira (2011b), este setor – cujos sindicatos eram dotados de importância estratégica – passou por mudanças radicais no que se refere às condições para a organização e a ação sindical. Almeida (2014) destaca, também, a dificuldade de integração entre os sindicatos, considerando, assim, que a falta de uma pauta comum e a disputa pelo grande contingente de trabalhadores leva a uma fragmentação das centrais, que tende a reduzir a escala de ação dos trabalhadores. Contudo, mesmo não formando um grupo de trabalhadores sindicalmente mobilizados, os teleoperadores já começam a construir o que Braga (2012, p. 212) denominou de um “embrião de consciência coletiva, forte o suficiente para garantir alguns passos importantes no caminho da auto-organização sindical”.

²⁷¹ Combinando diferentes abordagens elaboradas pelas sociologias do trabalho, aplicada, pública e crítica, Braga (2012, p. 215) extraiu “duas indicações sobre a hegemonia precária do modelo de desenvolvimento fordista periférico” (perspectivas realista e construtivista), revelando, assim, a margem estreita das concessões aos trabalhadores, por parte do modelo de desenvolvimento periférico. Neste sentido, a percepção do “despotismo do regime infotaylorista” alimenta a “angústia dos subalternos”, pressionando os sindicatos a aproximar os trabalhadores do modelo atual de regulação, o que, por sua vez, tende a promover o “efeito inverso”: visibiliza a “escassez de contrapartidas inerente à cidadania salarial pós-fordista”.

Ao analisarmos, no capítulo anterior, a conformação de resistências cotidianas, nos deparamos com a existência de práticas de resistências, veladas ou abertas, individuais ou coletivas, dentro ou fora dos locais de trabalho. Identificamos, pois, a presença de uma inquietação ambivalente nos pensamentos e ações de trabalhadores de *call center* das unidades instaladas na Paraíba, muitas vezes formada a partir da interação dos teleoperadores com as próprias estratégias empresariais de assimilação e controle. Tais ações, muitas vezes, se processam sem a intermediação sindical. Todavia, nossa análise das resistências não pode ignorar a existência e a presença do sindicalismo de telecomunicações, representado pelo Sinttel-PB. Ou seja, a ação sindical não é apenas entendida como uma forma de resistência institucionalizada, organizada, sistemática e coletiva, mas também como capaz de interagir com as resistências cotidianas, ainda que nem sempre de modo deliberado e planejado. Consideramos esses nexos extremamente relevantes para o avanço da compreensão acerca da conformação de práticas de resistências na experiência social paraibana.

Nossa reflexão, a partir desse ponto, se volta para como o sindicalismo de telecomunicações tem (re)agido diante dessa nova realidade que lhe é “imposta”, a partir da conformação de uma nova e numerosa categoria em sua base de representação: os trabalhadores de *call center*. Já vimos que, em outros estados, a consolidação desta base tem sido alvo de disputas no campo sindical, chegando-se até mesmo à criação de novos sindicatos, específicos, para representar os operadores de telemarketing²⁷². No caso da Paraíba, a partir da instalação das empresas de *call center*, os trabalhadores foram de pronto incorporados à base do Sinttel-PB e assim permanecem até a presente data²⁷³. A análise que fizemos de sua atuação foi referenciada em pesquisa documental, no site e Facebook do sindicato, no período 2010-2017, e em entrevistas com dirigentes e delegados sindicais. De forma complementar, nos valem de informações oriundas de observação direta, realizada no primeiro semestre de 2016, do cotidiano e de atividades sindicais. Percebemos, assim, que o cerne da dinâmica da atuação sindical, após a chegada das empresas de *call center*, tem passado pelas relações conflituosas estabelecidas entre a direção do sindicato e os sindicalistas oriundos desta nova base, que se tornaram representantes sindicais e membros da diretoria a partir da eleição de 2014.

²⁷² No estado de São Paulo, a privatização da telefonia levou o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações (Sintetel) a disputas jurídicas com o Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel), em torno da base dos trabalhadores de *call center* (ROMBALDI, 2007, p. 103).

²⁷³ Em abril de 2016, houve, conforme registrado no item final do segundo capítulo, uma tentativa mal sucedida de criação de outro sindicato para representar os trabalhadores de *call center* de Campina Grande e interior.

Estruturamos este capítulo em quatro seções. Na primeira, buscamos uma aproximação do como o sindicato é visto por essa nova base, a partir da sistematização das impressões dos trabalhadores entrevistados. Na segunda, discutimos a atuação do Sinttel-PB, no período 2012-2017, enfatizando suas estratégias, seu funcionamento cotidiano e as suas principais atividades. Na sequência, focamos nas impressões dos sindicalistas, dirigentes e delegados, acerca do trabalho sindical voltado à base de *call center*, a partir das quais identificamos as nuances dos conflitos geracionais que se sobressaíram na dinâmica do Sinttel-PB, evidenciando seus nexos com as resistências cotidianas e suas implicações em termos dos vínculos direção-representação-base. Por fim, a partir da análise dos principais pontos de divergências entre as duas gerações de sindicalistas, identificamos algumas possibilidades de convergências entre direção e representação sindical, bem como apresentamos as perspectivas de futuro dos sindicalistas entrevistados. Buscamos, assim, discutir algumas repercussões nas transformações em curso no sindicalismo de telecomunicações na Paraíba

4.1 O sindicato sob o olhar da base de trabalhadores de *call center*

Dentre os nossos entrevistados, dentre os trabalhadores de *call centers*, não conseguimos nenhum que fosse sindicalizado e, em algum grau, participante e/ou acompanhante das atividades sindicais, o que não significa que inexistam trabalhadores assim no grande quantitativo de teleoperadores no estado. Chegamos até a conhecer alguns, durante nosso trabalho de campo de observação direta do cotidiano e das atividades do sindicato. Contudo, não conseguimos, por limitações diversas, agendar entrevistas com estes trabalhadores filiados e participantes.

De qualquer modo, vimos que se trata de um setor de baixas taxas de sindicalização, sendo esse um desafio permanente aos sindicatos de telecomunicações, o que se confirmou nas nossas entrevistas, quando os trabalhadores afirmavam que a grande maioria não era filiada ao sindicato. Ainda que sem uma participação mais efetiva, conseguimos entrevistar dois trabalhadores que se sindicalizaram no Sinttel-PB:

Eles procuram a gente, vão lá na empresa logo quando a gente entra, já fazem a campanha lá na frente, eles falam a proposta que vai ter pra você [...]. Eu acho bastante interessante porque o trabalhador hoje em dia tem de saber todos os seus direitos, principalmente, né? E pra o sindicato fica até bem melhor assim, bem mais visado, porque aí você adere, né? Passa a aderir a isso e você vê as oportunidades, você se garante, é uma maneira de se prevenir. Aí você se sente protegido porque qualquer imprevisto que aconteça ninguém sabe, ninguém tem ideia do que pode acontecer (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Eu cheguei em agosto [2016] e me sindicalizei em outubro, mas a maioria de lá não é. A menina do sindicato, que trabalha lá, uma das delegadas do sindicato, como elas são chamadas, ela não é minha amiga, ela me apresentou as propostas do sindicato. Mesmo no sindicato, ela continua trabalhando. Ela apenas tem a estabilidade pelo sindicato e lá tem umas 3 pessoas que trabalham e são do sindicato. Foi a partir dela, das propostas da parte dela, porque ela é quem mais busca filiar as pessoas na empresa [...]. Muita gente se filia ao sindicato na época de novembro pra dezembro, que é quando tem a festa do sindicato, que é bem conhecida porque tem muita comida, bebida [e] você não vai pagar nada nesta confraternização; e, filiado ao sindicato, você vai ter alguns planos dentários, academia... Até hoje eu pago 1% do meu salário, mas não utilizei nenhum serviço que o sindicato me oferecia e não acho que vou usar. Eu me filei mais pelas propostas dela mesmo (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

No primeiro caso, no qual o teleoperador aderiu ao sindicato em seus momentos iniciais na empresa, observamos uma visão da entidade como capaz de informar o trabalhador acerca de seus direitos e defendê-lo, dando-lhe um sentimento de proteção. No segundo relato, destacamos o papel da delegada sindical, que teria convencido a trabalhadora a se filiar em função das propostas do sindicato e não por conta de incentivos como convênios e festas.

De acordo com as entrevistas, a atuação dos delegados sindicais na empresa Orbitall mostrava-se mais efetiva do que na AeC²⁷⁴. No trecho a seguir, observamos que, mesmo não se sindicalizando, a trabalhadora reconhece o trabalho sindical de tentativa de filiação:

Na Orbitall eles sempre estavam chamando ‘Pessoal, venha participar do sindicato! Quem tiver interesse, é só procurar a gente’. Então eu realmente não fui porque eu não despertei interesse, mas estava aberto, tinha uma porta de diálogo aberta pra você conhecer o sindicato e se filiar ao sindicato (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Encontramos, também na AeC, casos de teleoperadores que, mesmo não filiados, viam o sindicato como um ator importante para a defesa do trabalhador. No depoimento abaixo, o teleoperador mencionou conhecer colegas que participavam do Sinttel-PB:

Tenho colegas sim que participam, mas basicamente eu não tenho muita necessidade de estar com o sindicato ainda, né? Geralmente o sindicato ele age mais em caso de demissão ou em caso de uma pressão psicológica da empresa. Como eu também nunca dei motivos pra empresa de estarem pegando no meu pé, eu também nunca precisei de um suporte pra me defender (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Todavia, o que predominou nas entrevistas, de modo mais ou menos aberto, foi um *medo de represália* como um fator inibidor da sindicalização, somando-se ao fato de se tratar de um setor rotativo e sem perspectiva de carreira. Os exemplos abaixo expressam esse receio quanto a retaliações em função de uma aproximação com o sindicato, considerada mal vista

²⁷⁴ Veremos adiante que a AeC, ao não permitir que os delegados sindicais ficassem na base, fazia com que os mesmos passassem a “dar expediente” nas sedes do Sinttel-PB, aguçando um série de conflitos geracionais.

pelas empresas, contribuindo para a disseminação de um clima de ameaça latente, que visava, justamente, manter o desinteresse do trabalhador pelo sindicato:

Pelo simples fato de você ficar perto deles, você correria o risco de perder o emprego. Tanto que muitas pessoas foram demitidas [pela] proximidade com o sindicato (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande entrevistada em 2016).

Algumas pessoas já tinham falado que, se você se filia ao sindicato, às vezes pode gerar algum mal estar com a empresa, porque o sindicato vai, digamos, garantir uns direitos dos operadores, né? Se tinha alguma coisa errada, eles iam bater de frente com a empresa. Então, às vezes, o posicionamento da gerência ou da empresa era contrário ao sindicato [...]. Eu cheguei a ouvir alguns rumores de que, realmente, quem participava do sindicato não era tão bem visto diante dos olhos da empresa. Eu acho que justamente por isso que não tinha uma participação maior dos operadores e, do pessoal que entrou junto comigo lá, nenhum ficou filiado ao sindicato (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Já pensei várias vezes, mas é complicado. Os sindicatos têm a sua parcela, porém, a força é muito pequena, até porque, pra quem se filia ou tenta participar dos atos que ele organiza pra boicotar o horário de trabalho, geralmente sofre uma retaliação grande da empresa. Não deixam claro, mas a gente sente. (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Pelo que a gente sabe, o Sinttel está pra ajudar, pra entrar em contato com a empresa pra tentar ajudar o colaborador, só que também tem aquele medo [...]. É como se você tivesse procurando uma encrenca com a empresa, entendeu? É mais ou menos isso (Teleoperador da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Assim, não obstante o medo de represália inibir a sindicalização, parecia haver, entre alguns, a percepção de que o sindicato representava os interesses dos trabalhadores, estava do lado dos trabalhadores e contra a empresa. Por outro lado, um entrevistado, que optou pela não filiação, mostrou-se ainda mais mal impressionado com o Sinttel-PB, após saber de uma notícia de agressão física no âmbito da disputa eleitoral de 2014²⁷⁵.

A questão é que eu nunca gostei muito de questões de política e não via interesse. E depois que eu fiquei sabendo que, quando estava tendo processo de eleição pra saber quem é que ia ficar responsável pelo sindicato e os candidatos chegaram a brigar lá na frente da empresa, a trocar tapa mesmo, eu disse: ‘pô, vou procurar ouvir uma pessoa dessa que não tem nem condições de se portar na frente de seus eleitores?’ Então, eu nunca gostei dessas atitudes assim de violência, né? (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016)

Independentemente do fato de se filiarem ou não, buscamos averiguar se, entre os teleoperadores, havia a prática de se procurar o sindicato, ainda que não necessariamente de modo presencial, para informações e/ou orientações e/ou denúncias. As idas às sedes sindicais

²⁷⁵Encontramos referência, no site do sindicato, a uma agressão sofrida pelo então secretário-geral e por um funcionário do sindicato, na tarde do dia 10/06/2014. A agressão teria sido praticada por dezenas de capangas contratados pela chapa adversária na disputa eleitoral, apoiada pela Federação adversária, a Fenatel. A notícia relata ainda que “além da agressão à integridade física destes companheiros, a sede do SINTTEL-PB foi invadida e depredada em suas instalações externas, não sendo pior porque os marginais não conseguiram arrombar os portões que dão acesso ao auditório e às salas do primeiro andar”. Uma ocorrência desta natureza parece ter sido transmutada, reproduzindo-se uma má impressão dentro dos *call centers*. Cf. <http://Sinttelpb.com.br/nota-de-repudio-dos-movimentos-sociais-a-violencia-sofrida-pelo-Sinttel-pb/>.

se mostraram raras, sendo mais comuns para os filiados que se utilizavam dos convênios e iam buscar autorizações para atendimentos, sobretudo odontológicos. Alguns também iam buscar, anualmente, a senha para a festa de confraternização de fim de ano. Reuniões na frente das empresas e participação em grupos de WhatsApp também parecem atuar na baixa frequência de idas presenciais de trabalhadores de *call center* ao sindicato:

Pra reunião não fui, porque as reuniões que tive foi na própria empresa. Fui no sindicato algumas vezes pra pegar a senha pra festa e fui acompanhando umas amigas pra pegar autorização, porque pra você pra ir no dentista, tem que pegar autorização no sindicato [...]. Eu não procurei o sindicato até porque o sindicato tem um grupo de pessoas filiadas, no WhatsApp, que a gente tira as dúvidas por lá e eles respondem! Os documentos eles mandam por anexo, pelo grupo, tudo o que está havendo, sempre eles mandam pra gente (Teleoperadora da Orbitall, julho de 2017).

Outro elemento inibidor de procura ao sindicato parece ser a percepção dos trabalhadores de que seus colegas participavam pouco, ou seja, ficamos com a impressão de que, se a frequência ao sindicato fosse uma prática mais ativa, talvez a participação fosse maior, apesar do desgaste da rotina de trabalho:

É porque na rotina tão assim puxada, eu não vou participar e arranjar mais coisa pra cabeça [...]. Eu ouvia falar sim...tá tendo alguma coisa...vai ter tal dia no sindicato, reunião, tá convocando o pessoal... E os próprios atendentes iam falando ‘eu vou nada!’ e iam falando de um pro outro, lá a informação circula muito fácil [...]. Os mais próximos também não participavam. Acho que por isso que eu não participava, né? Quando tem ali uma pessoa próximo de você, fica incentivando, aí você vai, mas eu não tinha não (Ex-teleoperadora da AeC José Américo, junho de 2015).

Muitos trabalhadores tiveram como única experiência de ida à sede do sindicato o ato da homologação²⁷⁶ das rescisões dos contratos de trabalho: “A única vez que eu fui no sindicato foi pra fazer a homologação” (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017). A maior parte dos entrevistados que fez a homologação no Sinttel-PB saiu satisfeita com o atendimento recebido: “O atendimento no sindicato foi ótimo, explicaram tudo bem direitinho” (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

No que diz respeito à atuação sindical propriamente dita, a tendência, mesmo com graus variados de reconhecimento do empenho do sindicato, foi a de julgá-la “fraca” e de “pouco resultado”, tendo em vista o poder empresarial:

Lógico que toda função tem um sindicato, né? Mas aí ajuda em quê? Operador de telemarketing é uma área que a gente não tem ajuda nenhuma, entendeu? Pelo menos eu num vi esse tempo todinho, eu nunca tive ajuda nenhuma de sindicato, nenhum sindicato nunca ligou pra mim pra me dar ajuda pra nada, trabalhando e fora do trabalho (Ex-teleoperadora da Contax, junho de 2017).

Eles tentam, mas não tem força, ficam lá na frente, distribuindo material, fazendo campanha salarial e tudo o mais [...]. Porém, como a empresa já é antiga, ela já tem o mínimo necessário, a empresa trabalha segundo a lei e, pra todas as empresas que

²⁷⁶ Para os que trabalharam pelo menos um ano, era obrigatório que a homologação se desse no sindicato.

eu trabalhei, tudo é crise. O país ganhando, as empresas ganhando e sempre tá em crise pra não ter que aumentar o salário, e isso tanto foi na indústria como no *call center* (Teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Pelo que aparenta ser, eles estão fazendo um papel digno tentando conseguir os direitos dos atendentes, só que nós temos ciência que a empresa não é de ceder o braço, entendeu? Mesmo que eles lutem, lutem, lutem, que peça 100%, só consegue 2%, entendeu as coisas? (TeleoperadorAeC-Campina Grande, julho de 2017).

Quanto às percepções de teleoperadores sobre as *idas do sindicato às empresas*, destacamos que as mesmas variavam conforme os horários e turnos de trabalho de cada entrevistado, fazendo com que a presença do sindicato nas empresas fosse mais ou menos vista sendo, aparentemente, mais percebida nos períodos de contratação de novos trabalhadores: “Tem um período mais intenso, por exemplo, quando tem grandes admissões, quando tá sabendo que turmas novas vão entrar, aí eles ficam lá na frente da empresa.” (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015). Em nossa observação direta das atividades sindicais, realizada em 2016, notamos que as idas às empresas, em geral, eram mais frequentes no início das manhãs: entre às 7h e às 10h. Abaixo, a trabalhadora relativiza sua própria percepção de que via pouco o sindicato, associando-a a sua troca de turno:

De vez em quando aparecia pra fazer com que o pessoal se unisse pra aumentar o salário da categoria, da gente, porque é um salário inferior pro tanto da carga que a gente pega. Então, se muito eu vi, foi umas 2 ou 3 vezes durante o ano, do meu ponto de vista. Também porque depois que eu peguei um horário tarde, então era um horário que quando eu chegava, já tinha se acabado [a movimentação sindical na frente da empresa] (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, junho de 2017).

Já na impressão de uma ex-teleoperadora da mesma unidade da AeC, entrevistada em julho de 2015, as idas eram mais frequentes e incluíam distribuição de materiais informativos e falas públicas em carro de som acerca da necessidade de melhorar as condições de trabalho: “Eles iam assim uma vez por mês, eu acho, entregar panfleto, exigir alguma coisa. Falando das condições de trabalho, né? Botava o carro de som lá na frente e falava”.

Em ambos os casos, não obstante a diferença temporal e de percepção quanto à frequência da presença sindical na frente das empresas, atentamos que ficou perceptível, para parte dos trabalhadores, o esforço do sindicato de tentar unir a categoria na busca por melhores condições de trabalho. Por outro lado, alguns se queixaram da forma de abordagem dos sindicalistas, demonstrando indiferença e desprezo pelo conteúdo das falas:

Eles chegavam a ser mal educados, porque às vezes você queria somente entrar na empresa e eles ficavam praticamente puxando você pelo braço e sem querer deixar você entrar, pra ficar lá reivindicando com eles. Aí teve uma vez que eu disse: ‘me dê licença que eu quero entrar, que eu quero trabalhar porque não é você que vai pagar minhas contas no final do mês’. Aí com isso ele me deixou [...]. Eles falavam que a empresa era um organismo que não tinha respeito, não ligava pro funcionário, aquele discurso de sempre, né? (Ex-teleoperador da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

As opiniões relativas à distribuição de materiais informativos por parte do sindicato oscilaram entre considerar os panfletos uma espécie de autopropaganda do próprio sindicato com vistas a conseguir aumentar a adesão dos trabalhadores e um sentimento de descrédito quanto à efetividade dos conteúdos divulgados:

Os panfletos falam do sindicato, como foi implantado, falam da proposta, falam do objetivo e falam do que ele pode promover pra você, com relação à proposta que ele fizer, aí o pessoal vai e adere (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

O sindicato entregava uns informativos e alguns da gente mesmo diziam ‘Ah, mas tem que ir no sindicato porque a gente recebe um salário mínimo, mas o salário certo da gente é 1300 reais, vocês têm que se informar e tal’. Só que quando o pessoal ia no sindicato eu dizia ‘E aí? Deu em que?’; ‘Não, deu em nada não’. Eu pessoalmente eu não via algo concreto sendo feito (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Ainda que fosse frequente essa sensação de desconfiança quanto ao poder de atuação sindical, a presença do ator sindical distribuindo panfletos e/ou boletins informativos tendia a provocar conversas entre os trabalhadores sobre suas próprias condições e relações de trabalho, fazendo com que aquele conteúdo circulasse, ainda que sujeito a eventuais deturpações. Convém mencionar que, ao contrário da AeC, na Orbitall, o sindicato ainda conseguia adentrar dentro da empresa para a distribuição de seus materiais informativos:

Lá na Orbitall, eu não sei qual foi o problema que estava ocorrendo nos *call centers*, eu sei que o sindicato saiu distribuindo uns jornaizinhos com regras do trabalho, era mais ou menos isso [...]. Na frente, não. Dentro da empresa! Dentro, para os operadores (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande e Orbitall, maio de 2017).

Para finalizar, indagamos acerca da ocorrência de atos de protestos, manifestações ou paralisações em frente às empresas de *call center*. Identificamos, em suas falas, referências a algumas manifestações promovidas pelo sindicato. Cruzando seus relatos com as notícias publicadas no site do Sinttel-PB²⁷⁷ e as entrevistas com sindicalistas, identificamos que um dos eventos mais comentados refere-se a uma paralisação de atividades nas unidades da empresa AeC de João Pessoa e Campina Grande, ocorrida em novembro de 2014, durante o processo de negociação do Acordo Coletivo de Trabalho, que não avançava em termos salariais e de condições de trabalho²⁷⁸. A manifestação contou com o apoio da CUT e da Fitratelp, mas não obteve da AeC propostas para os itens econômicos da pauta: reajuste salarial, piso e benefícios. A única posição avaliada como avanço foi a unificação da data base

²⁷⁷

Cf.

<http://Sinttelpb.com.br/campanha-salarial-2014-aec-Sinttel-pb-convoca-paralisacao/>; <http://Sinttelpb.com.br/trabalhadores-da-aec-realizam-dois-dias-de-paralisacao/>; e <http://Sinttelpb.com.br/aec-expectativas-frustradas-mais-uma-vez/>.

²⁷⁸ Os detalhes da estruturação/organização desta atividade, por parte dos sindicalistas e delegados da base de *call center*, serão aprofundados quando da análise da ação sindical, na próxima seção deste capítulo.

da Paraíba com a de Minas Gerais. Quanto ao abono do ponto da paralisação, após debate acalorado, a empresa se comprometeu a levar a questão à direção nacional.

Os teleoperadores da unidade da AeC José Américo nos relataram que não teria havido uma grande adesão de trabalhadores, mas que alguns ficavam “indo e vindo” pra olhar a movimentação e, de algum modo, a informação circulava chegando aos que estavam dentro da empresa. Quanto ao medo de represália da empresa por participar da paralisação, as falas variaram entre a dificuldade de reconhecer a existência de atos de intimidação por parte da empresa e a ação de, mesmo com receio de retaliação, participar do protesto, ainda que na modalidade “dentro e fora”:

Chegou a ter protesto do sindicato. Foi na frente da empresa mesmo, com um carro de som e tudo, tentaram invadir a empresa [...]. Alguns tinham permissão, totalmente, toda a liberalidade de sair se quiser, deixar o atendimento lá e sair, e ficar lá na frente protestando. O supervisor dizia assim: ‘Você pode ir, pode ir pessoal, é direito de vocês protestarem. Todo ser humano tem o livre arbítrio de poder exercer, de falar o que bem quiser’ [...]. Eu não fui, não foi tanto por medo, porque lá na empresa mesmo, eu não tenho medo de nada, de ser admitido, de ser demitido. É porque eu nunca gostei, assim, de tumulto [...]. Eles falavam: ‘É pro seu salário!’. Aí tinha uma pessoa que era o porta-voz, que ficava no megafone, falando que a empresa num estava sendo justa, que num estava pagando o salário de maneira correta, que era para todos ter um aumento e tal... e isso era o que o pessoal falava, só os colegas que iam e eu ficava, né? [...] Porque se você for e voltar, quando você voltar, tem mais ligações pra você atender, mais coisas pra você tratar. E como lá você não pode parar, se parou um pouquinho, vai interferir totalmente na sua rotina de trabalho (Teleoperador da AeC-José Américo, maio de 2015).

Teve um protesto que os atendentes não entraram pra trabalhar, ficaram lá fora, queriam que o gerente ou o que o sei lá o que fosse lá fora conversar com todo mundo, exigia não sei nem o quê na verdade, eu nem lembro direito, porque faz um tempo. Só que uma boa parte dos atendentes ficaram lá fora, não entraram pra trabalhar não. Acho que ficaram umas 50 pessoas [...]. Assim, algumas pessoas entravam, batia o ponto, aí ia lá pra fora. Aí o supervisor chegava. Eu fiquei dentro e fora ao mesmo tempo, porque eu entrei e bati o ponto; aí eu disse a minhas amigas ‘Vamos lá pra fora ver o movimento’. Ficamos lá fora um pouco. As pessoas tinham medo porque o supervisor dizia que não era pra ir: ‘Gente, vai dar problema, vocês têm a meta, como é que você vai bater a meta se você não tá atendendo? Tem de cumprir a meta e você lá fora não vai cumprir a meta.’[...] Só que a gente ia lá fora olhar o movimento, botava pausa lá ou desconectava e ia lá pra fora. Eu não fiquei muito tempo, acho que eu fiquei meia hora. Eu tinha que trabalhar, eu ficava com medo de ser demitida, né? (Ex-teleoperadora da AeC José Américo, junho de 2015).

Alguns trabalhadores da unidade de Mangabeira mencionaram elementos que comprometiam uma adesão mais substancial ao movimento, como a intimidação empresarial, a rotina de trabalho e estudo e a própria não participação de colegas, sobretudo os mais próximos, o que nos faz pensar que, talvez, uma participação mais significativa tivesse o efeito encorajador de atrair, inclusive, os que se diziam desinteressados por política:

Eles disseram que era pra todo mundo parar, era pra conseguir melhores condições de trabalho, quanto ao valor da categoria, o salário, questão do horário. Era na frente da empresa. Aí, nesse dia inclusive, eu até trabalhei porque [...] o coordenador

estava ali, ele me viu ali naquela hora. Então, eu [...] não paralisei, eu atendi pelos outros normalmente. Muita gente paralisou [...]. Em parte fiquei com vontade, não vou negar, porque dá aquela curiosidade de ter ido lá, de ter presenciado. Depois que eu entrei, eu me arrependi, mas eu tinha sentado na PA, tinha que ir até o fim, né? (Ex-teleoperadora da AeC-Mangabeira, maio de 2017).

Já vi protesto já, em Mangabeira. Foi na frente da empresa. O sindicato foi com carro de som e tudo o mais, orientando parar e algumas pessoas pra não entrar e tudo o mais. Algumas pessoas não entraram. No meu caso, eu estava largando que eu trabalhava de madrugada. Aí veio o coordenador e ficava olhando quem estava participando; é meio ameaçador. Vi só o começo e fui me embora. Não fiquei, estava cansado e pra quem trabalha e estuda, infelizmente, não dá pra participar disso aí (Teleoperador da AeC-Mangabeira e José Américo, junho de 2017).

Eu não participei, não tinha muita gente lá na frente participando, eram poucas pessoas. Fomos avisados pelo sindicato, eles visitavam, entregavam panfleto [...]. Todo mundo sabia, agora cabia ao operador se ele queria ir trabalhar ou não, não é? Tinha gente que ia e tinha gente que não ia. Nesse dia, a maioria não foi, não participou ou então participou e depois retornou pra empresa. Eu fui quando eu tirei a pausa descanso, eu saí e fui ver, e achei muito fraco, porque não tinha muita gente, poucos trabalhadores (Ex-teleoperador da AeC-Mangabeira, junho de 2017).

Na visão dos sindicalistas que organizaram a paralisação, a adesão na unidade de Campina Grande teria sido bem mais expressiva do que nas unidades de João Pessoa. Não encontramos referências neste sentido nas falas dos entrevistados de lá. Em comum com João Pessoa, manifestou-se o receio da represália empresarial, às vezes disfarçado na pressão da rotina de trabalho, e a impressão de que a participação poderia ter sido maior se eles percebessem uma maior adesão:

Quando eu vi uma manifestação do sindicato, foi um cara em cima de um trio, um negócio lá, um carro elétrico e ele manifestando, né? Mas não tinha ninguém em apoio, assim do lado. Não tinha! Eu acredito que sim, eles poderiam pagar melhor a gente porque tem a questão de que você dá muito lucro pra empresa, mas toda vez que eu via o sindicato, não tinha ninguém que apoiasse. E eu: ‘Eu vou apoiar o quê? Pra ser demitida?’ Eu e também outros colegas não se manifestavam com o sindicato por conta disso também. Tem a questão que você pode perder o emprego (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Eu sempre fui muito neutra, sabe? Eu vi que eles estavam lá fazendo manifestação na frente da empresa e aí... não parei. Mesmo porque não foi nem por uma questão de fazer descaso do que eles estavam falando, foi porque, quando eu cheguei, já estava bem em cima da minha hora e tu sabe que a gente tem a hora de entrar e tem a hora de sair, né? (Ex-teleoperadora da AeC-Campina Grande, outubro de 2016).

Encontramos uma referência a um “movimentozinho”, que teria ocorrido em 2015, em frente à Contax, contra as alterações realizadas na legislação do seguro desemprego. Deduzimos que a trabalhadora estaria se referindo às Medidas Provisórias 664 e 665, editadas em 30.10.2014, ainda no Governo Dilma, que dificultavam o acesso ao abono salarial, seguro desemprego e auxílio-doença. Nos registros digitais do Sinttel-PB não encontramos menção específica a um protesto na Contax, mas foram temas abordados durante a Campanha Salarial 2015/2016, ocasião em que o sindicato denunciou as práticas da empresa de fazer

propagandas a favor da terceirização²⁷⁹. Imaginamos que a fala da trabalhadora se referia a um desses momentos em que o sindicato foi à porta da empresa, por ocasião da campanha salarial, em abril de 2015:

Teve uma vez que eles fizeram um movimentozinho lá na frente da Contax, acho que foi na época que Dilma corrigiu esse negócio do tempo de você receber seguro. O sindicato entregou uns panfletos pra gente, que isso não podia acontecer e tal. Fizeram o movimento, eles estavam lá com um carro de som e tinha algumas pessoas lá olhando. E aí eu também me interessei e fui lá olhar e depois fui atender normal... (Ex-teleoperadora da AeC e Contax, junho de 2017).

Comentários acerca de percepções de movimentos sindicais ocorridos em 2016 também apareceram nas entrevistas. No trecho a seguir, o trabalhador expressa sua opinião, em tom crítico ao sindicato, acerca de um protesto, realizado em 14/01/2016, em frente à unidade da AeC-Mangabeira, contra a morte de uma teleoperadora que fora assassinada após sair de empresa, ainda nos arredores de seu local de trabalho:

Uma menina foi morta na frente da empresa e, no outro dia, os caras do sindicato estavam lá com carro de som e o caramba. Eu só via o sindicato assim, quando era uma coisa muito extrema. Mas por que que, no mês passado ou no ano passado, eles não estavam aqui pedindo mais segurança? Eu já fui assaltado 3 vezes na saída da empresa (Ex-teleoperador da AeC Mangabeira e José Américo, julho de 2017).

Trata-se de um protesto que tivemos a oportunidade de participar e observar pessoalmente, durante o nosso trabalho de campo de observação direta das atividades sindicais. Percebemos que a iniciativa do ato tinha sido de várias entidades da sociedade civil que prestavam apoio a famílias vitimadas pela violência urbana. Representantes da CUT também compareceram, fazendo uso da palavra. O ato teve repercussão na imprensa local, contando com a presença de emissoras de televisão e cobertura ao vivo dos protestos. Os representantes da empresa circulavam, colocando cartazes de solidariedade à trabalhadora assassinada, nas grades da empresa, ao lado das faixas do sindicato. Todavia, não deram declarações públicas à imprensa e nem tampouco fizeram uso da palavra.

As reações dos trabalhadores presentes, em nossa observação, se aproximam dos relatos de alguns entrevistados em relação aos protestos de um modo geral: havia um pequeno grupo do lado de fora e uma movimentação do tipo “entra e sai”. Percebemos, ainda, reações de curiosidade e também de empatia com a dor da família da colega de trabalho assassinada. Chegamos a escutar alguns comentários, em tons de voz baixos, relativos a sentimentos de medo de sair da empresa no fim do expediente. Por fim, chamou-nos a atenção a presença dos celulares nas mãos de praticamente todos os trabalhadores que estavam do lado de fora.

²⁷⁹ Cf. notícia intitulada “Terceirização é exploração”, publicada no site do Sinttel-PB, em 12/05/2015: <http://Sinttelpb.com.br/terceirizacao-e-exploracao/>.

Observamos também que, quando a imprensa se aproximava a fim de conseguir alguma declaração, havia um movimento de afastamento físico dos trabalhadores, o que levou a repórter da TV local a perguntar se a empresa os proibia de falar, o que foi negado sem emissão de som, apenas com movimentos horizontais da cabeça.

Quanto ao ano de 2017, registramos menções de trabalhadores a respeito da repercussão, dentro das empresas de *call center*, da greve geral²⁸⁰ no país, ocorrida em 28/04/2017, contra as reformas trabalhista e da previdência. Segundo os relatos, as empresas se organizaram para viabilizar meios alternativos de transporte para o dia da greve geral. No trecho abaixo, notamos que, não obstante os esforços dos representantes sindicais, a adesão dos teleoperadores foi “fraca”, muito em função do medo do desconto salarial e do descrédito quanto ao sindicato:

Naquela paralisação que teve, a geral, numa sexta feira, que aqui em Campina Grande, parou tudo, a Orbitall anunciou que não iam parar as atividades e muitas pessoas têm medo de tá levando a falta. 90% foram trabalhar, eu fui! [...]. Uma semana antes, os supervisores começaram ‘Onde você mora? Eu posso lhe buscar de carro? Você vai ter dinheiro pra moto?’. Então cada supervisor fazia o que podia pra sua equipe vir 100% [...]. Lá sempre sorteiavam, inclusive folga. Nesse dia, foram sorteadas várias folgas, mochilas... Começou pela equipe que veio todo mundo; depois acabou sorteando pras outras equipes porque eles também vieram [...]. O pessoal do sindicato batia de frente, diziam muito ‘Gente, não vamos vir!’; e a gente: ‘Vamos ou não vamos?’. Eu não fiquei com vontade de parar até porque eu acho que, se tivesse parado, não teria adiantado nada [...]. Praticamente ninguém parou, só o pessoal do sindicato que não foi e, de cada ilha, no máximo uma ou duas pessoas porque moravam realmente longe. Muita gente veio de moto, o marido veio trazer, o pai veio trazer... porque realmente não tinha ônibus [...]. A empresa anunciou que não ia ter represália de quem parasse: ‘A greve é direito de vocês; porém, a Orbitall não vai parar; faltando, é falta injustificada’, vai tirar o dinheiro. E o sindicato fazia ‘Gente, se pelo menos 40% do pessoal parar, a gente entra na justiça pra não ser descontado o valor de vocês’. Mas havia descrédito quanto ao sindicato, pelo fato deles sempre prometerem algo, do tipo ‘o salário vai aumentar tal dia’, e o dia chegava e o salário não aumentava. Não confiam muito no sindicato de lá. Então, foi por isso, também, que muita gente não foi, com medo desse desconto (Teleoperadora da Orbital, julho de 2017).

O exemplo ilustra, ainda, o quanto os trabalhadores tinham que lidar com os discursos empresarial e sindical, o que dava às suas ações certa ambivalência que ora pendia pra defender a empresa que não estaria proibindo a participação na greve, ora entendendo que o sindicato tinha razão em pedir a participação efetiva da categoria quase captando a

²⁸⁰ O Sinttel-PB, por meio de seu site, convocou todas as suas categorias para a assembleia geral extraordinária, defendendo a participação na greve com os slogans: “Pare um dia para barrar o retrocesso de uma vida inteira” e “Reaja agora ou morra trabalhando!”. Cf. <http://Sinttelpb.com.br/assembleia-geral-extraordinaria-dia-24-de-abril/>. O resultado da assembleia, favorável à adesão à greve geral, foi divulgado em nota pública, que destacava que “A greve é, portanto, um ato de resistência legítimo, com o qual a classe trabalhadora busca assegurar os direitos historicamente conquistados e resistir contra qualquer tipo de retrocesso como é o caso das propostas de Reforma da Previdência e Trabalhista, que se encontra em tramitação no Congresso Nacional” Cf. <http://Sinttelpb.com.br/greve-geral-reaja-agora-ou-morra-trabalhando/>.

contradição presente no discurso da empresa de que se podia participar da greve mas, em caso de adesão, seria “falta injustificada”. Destacamos também que, mais uma vez, a quase certeza da baixa adesão acaba favorecendo-a, numa espécie de “profecia autorrealizável”.

Quanto às percepções dos entrevistados que se tornaram supervisores, elas demonstraram variações de desinteresse. Contudo, suas falas reconhecem o sindicato como um ator que é presente na realidade do trabalho em *call center* na Paraíba:

Geralmente eu via os tumultos, o sindicato ia lá na frente pra entregar aqueles papel. Nunca me interessei nem como operador e nem como supervisor [...]. A gente sabe que o Brasil não é o pior país do mundo, e não existe uma norma trabalhista referente ao nosso segmento e tipo não adianta a empresa falar assim ‘oh, eu vou pagar um salário de 2 mil reais pra você, vou dar vale refeição de 500 reais’ e a empresa não conseguir durar um mês, dois meses [...]. A gente viu muita empresa de *call center* fechando porta e geralmente era por esses motivos... acho que foi de Santa Catarina que o sindicato parou lá e que eles queriam aumento e tal e a empresa não conseguiu... (Supervisor AeC-Mangabeira e José Américo, maio de 2017).

Nunca nem procurei saber. Mas sempre estão por lá e até alinhando algumas coisas com a gente, eles entregam normalmente os portfólios, panfleto deles e pronto e a gente, tipo, sabe muita coisa através dele, mas eu nunca tive interesse não (Supervisora da AeC José Américo, julho de 2017).

Por fim, abordando o tema da atuação do Sinttel-PB com o único gestor que tivemos a oportunidade de entrevistar, surpreendemo-nos com a sua impressão de que a atuação sindical na Paraíba, especialmente em João Pessoa, não apenas estaria incomodando a gestão nacional da AeC, mas também estaria se mostrando mais intensa do que nos outros estados nos quais a empresa tem unidades de *call center*, inclusive em Minas Gerais, estado no qual está sediada:

O sindicato vem com milhões de solicitações, mas não tem como, se a gente for atender, eles pedem auxílio até de paletó; se deixar, eles pedem demais e não cabe! Não é porque a gente não quer, é porque não cabe! Por isso é que se chega em algumas propostas que são benéficas, há uma votação e o funcionário escolhe... Mas não dá pra atender tudo, gente! O mercado é tenso, é nervoso [...]. *O funcionário tem livre arbítrio lá pra poder escolher, que cada um fique super à vontade pra participar, desde que ele não queira fazer bagunça, motim ou algo pra poder desestruturar...* Tem um menininho lá na empresa que ele é do sindicato, mas assim, ele vive querendo achar problema pra poder levar isso ao sindicato e dizer que o negócio é ruim e tal. E, cara, eu fico imaginando: que prazer é esse? Não tem nada errado e o cara tá aqui só fomentando o mal. Se não tá feliz, bicho, não tem nenhuma bola te segurando não, pede conta e vai embora, ué! Ninguém tá obrigando tá aqui não [...]. Pelo menos umas quatro vezes no ano, pode ter certeza que eles vão pra porta da empresa, joga carro de som, principalmente nos momentos de votação e aí vão lá pra falar o que eles acham que tem pra falar e a gente respeita, não aceita, mas respeita [...]. *Aqui em João Pessoa a gente tem uma percepção de que é mais ativo do que em outros estados fora daqui.* Ele é mais ativo do que em Minas, por incrível que pareça. O sindicato daqui faz mais movimentos, assim... não é que ele é mais forte, ele é mais bangueneiro. Mas, faz parte, eu respeito o movimento deles (Gestor da AeC, novembro de 2017, grifos nossos).

O trecho acima denota, também, o quanto o discurso público empresarial de respeito à atividade sindical encontra-se mal disfarçado, deixando transparecer a assimilação, sobretudo

por parte da alta gestão, do incômodo causado pelo sindicato, não somente em função de suas “bagunças” na porta da empresa, mas devido a sua capacidade potencial de questionar o discurso empresarial perante os trabalhadores de *call center*. As falas dos teleoperadores entrevistados, como vimos, evidenciam a forte presença de sentimentos de medo e exemplos de retaliações aos que, de algum modo, se aproximam do sindicato.

4.2 Atuação do SINTTEL-PB no período 2012-2017

Antes de passarmos à análise da ação sindical na Paraíba, sobretudo aquela direcionada ao setor de *call center*, julgamos oportuno destacar as impressões de sindicalistas da diretoria executiva do Sinttel-PB, que atuaram profissionalmente como telefonistas na Telpa, sobre elementos de semelhança entre os mecanismos de controle exercidos sobre as telefonistas e sobre os trabalhadores de *call center*. Os trechos a seguir evidenciam o quanto o controle já era fortemente exercido sobre o trabalho das telefonistas, nos anos 1980, mesmo quando os sistemas não estavam automatizados, incluindo controle de idas ao banheiro, pausas, scripts, supervisão e monitoramento do tempo e da qualidade dos atendimentos:

Nós tínhamos mais de 100 telefonistas na época da Telpa. E não era automatizado, o sistema era manual e, por conta do grande fluxo, tinha até o controle de ida no banheiro. Quando você saía pro banheiro, tinha um bilhete e aí colocava a marca ‘saída ocasional’. E tinha o calculógrafo que marcava o início e, quando chegava do banheiro, ia lá e a supervisora marcava o fim. E isso tinha um controle mês a mês, de cada telefonista [...]. Por isso que eu digo, esse modelo do *call center* já era um modelo que vem desde a instalação da telefonia aqui na Paraíba. Eu acredito que pra eles chegarem onde estão em termos de controle, eles pegaram algum modelo e isto já vem gradativamente se arrastando. Por exemplo, nós trabalhávamos 6 horas e tínhamos 15 minutos de almoço ou de lanche e tínhamos que utilizar na íntegra. Se passasse, também tinha o controle. Outra coisa que também tinha era a gravação das nossas ligações, tinha a telefonista analista e era por amostragem. E eles chamavam pra dar o feedback em cima da gravação [...]. Nós tínhamos tempo pra cada ligação, tudo isso era monitorado... A diferença é que nós não vendíamos serviços; no serviço despertador, o cliente era que ligava solicitando, mas nós não oferecíamos... É diferente dos *call centers*, eles ligam oferecendo o serviço e também recebem as ligações dos clientes (Diretora Executiva do Sinttel-PB, maio de 2016).

O trabalho da telefonista é bem parecido com o hoje *call center* [...]. O horário era escala, tinha turno e revezamento e o trabalho podia ser noturno também; a atividade era padronizada, repetitiva, exigia rapidez e eficiência. Ela podia bitolar porque você tinha que atender rápido, tantos segundos pra atender e tinha as fraseologias e, se eu não fizesse daquele jeito, eu não estava fazendo meu trabalho certo. Aí também tinha muita exigência de monitoria, supervisão, sempre foi um trabalho muito controlado! Eram várias telefonistas, uma lado a lado da outra, as cadeirinhas uma perto da outra [...]. Eram várias lâmpadas, a gente completava a ligação, com a chamada ‘pêga’, que era uma base de metal com um cordão bem grande [...]. Aí abria os canais pra os clientes conversarem entre si. Quando eles terminavam, acendiam as lampadazinhas e a gente pegava o bilhete e passava no calculógrafo [...]. E ainda tinha o tempo médio de atendimento; na hora que uma luzinha acendia, era o sinal de que o cliente estava aguardando uma chamada e tinha 10 segundos pra lâmpada piscar; se passou, já estava contando como atendimento fora do tempo (Diretora Executiva do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Além das semelhanças quanto às estratégias de controle, a descrição do processo de trabalho nos remeteu à distribuição espacial das posições de atendimento das empresas de *call centers*. Na foto abaixo, é possível termos uma ideia de um ambiente de trabalho de telefonistas:



Fonte: Google imagens²⁸¹.

Temos, assim, alguns indícios de que, não obstante os avanços tecnológicos e na organização do trabalho em telecomunicações, alguns elementos se preservam, especialmente no que se refere às estratégias empresariais de controle dos processos de trabalho. Parece-nos que as empresas de *call center* aprofundaram alguns mecanismos e se utilizaram ainda mais do próprio desenvolvimento tecnológico para controlar o trabalhador, o que, como vimos, também possibilitou, paradoxalmente, a criação de brechas e a utilização de falhas nos sistemas de controle para a eclosão de práticas de resistências cotidianas. De qualquer modo, o fato de as próprias sindicalistas terem percebido semelhanças com o trabalho das telefonistas, ainda que em um tom de talvez relativizar o caráter de novidade das transformações trazidas pela chegada das empresas de *call center*, já nos indica a presença de uma experiência adicional, por parte da direção do Sinttel-PB, no lidar com as mudanças nas telecomunicações oriundas do ingresso dos trabalhadores de *call centers* em sua base.

Isto posto e a partir do acompanhamento das notícias e postagens publicadas, respectivamente, no site e no Facebook do Sinttel-PB, buscamos levantar alguns elementos acerca de como se deu a atuação sindical no período 2012-2017, período no qual ocorreu a instalação e ampliação de unidades de *call center* em Campina Grande e João Pessoa. De um modo geral, o sindicato continuou se fazendo presente nos eventos estaduais e nacionais,

²⁸¹ Ver link:

https://www.google.com.br/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj4ncKUytzXAhUGWpAKHVfbCZkQjRwIBw&url=http%3A%2F%2Fblogs.diariodonordeste.com.br%2Ftarget%2Fnoticias%2Falo-telefonista%2F&psig=AOvVaw3GI0B2XemmQ_TwciqazRoP&ust=15117973380373966.

organizados pela CUT e pela Fitratelp²⁸², bem como valorizando e participando das atividades de cunho formativo²⁸³, organizadas pela Central Única dos Trabalhadores, por meio de sua Secretaria de Formação, o que demonstra uma preocupação com a formação de seus dirigentes, inclusive incentivando que os novos sindicalistas advindos da base de *call center* participem dessas ações. Ao longo deste período, o sindicato também promoveu – em alguns casos em parceria com outras entidades – e participou de eventos relacionados ao tema da saúde do trabalhador²⁸⁴, além de marcar presença em atividades e atos públicos de protesto²⁸⁵ contra os desmontes trabalhistas atrelados à conjuntura econômica e política do país, que se aguçaram após o *impeachment* da Presidenta Dilma Rousseff. Ressaltamos que a participação de sindicalistas oriundos da base de *call center* nestes eventos e atividades foi crescente, inclusive marcando presença tanto na diretoria quanto nas representações sindicais.

²⁸² Podemos mencionar, aqui, a participação de diretores do Sinttel-PB nos Congressos Estaduais (CECUT) e Nacionais (CONCUT) da CUT, em 2012 e 2015, bem como nos Congressos Nacionais dos Trabalhadores e Pesquisadores em Serviços de Telecomunicações (CONTTELP) e nos Conselhos Diretores da Federação, em 2014 e 2017. No que se refere às atividades da CUT alusivas às questões de gênero, o Sindicato se mostrou sempre presente, inclusive participando, em 2015, dos Encontros Estadual e Nacional de Mulheres. A importância e a força das mulheres no Sinttel-PB que, neste período, contou com mulheres em sua diretoria executiva, em cargos como presidência e diretoria financeira, se fez notar também pela atuação do sindicato nestas questões, participando, em março de 2016, de atos promovidos em conjunto por movimentos feministas e organizações sociais (Ato Unitário pela Vida das Mulheres e pela Democracia e Marcha pela Vida das Mulheres e pela Agroecologia). Além disto, o sindicato promoveu, neste mesmo mês e ano, palestras para discutir a precarização no trabalho, gênero e violência, realizadas nas suas sedes em João Pessoa e Campina Grande.

²⁸³ O Sinttel-PB participou do Curso de Formação de Formadores para Dirigentes Sindicais (2012), promovido pela Escola Nordeste da CUT, capacitando-se para realizar suas próprias oficinas formativas. Como exemplo, podemos citar a “Oficina de Negociação e Contratação Coletiva para dirigentes e delegados sindicais”, realizada em fevereiro de 2017, no auditório do sindicato em João Pessoa. Ainda em 2017, dirigentes e representantes sindicais do Sinttel-PB concluíram o “Curso de Organização e Representação Sindical (ORSB)”, realizado em Campina Grande, no mês de junho, e o “I Módulo do Curso de Política e Gestão Sindical da CUT-PB”, ocorrido, em setembro, na cidade de João Pessoa.

²⁸⁴ Em 2015, o Sinttel-PB, em parceria com o Cerest (Centro de Referência em saúde do Trabalhador), promoveu a Oficina “Discutindo Saúde do Trabalhador com o Trabalhador” e, por ocasião da inauguração de novas instalações de sua sede em Campina Grande, o Seminário Temático abordando os temas: “Processo de Trabalho e Adoecimento, Controle Social e sua Importância na Implementação da Política de Saúde do Trabalhador e Regulamentação/Normalização do Teleatendimento”. Além disso, participou da 15ª Conferência Nacional de Saúde e do Seminário sobre Saúde e Segurança do Trabalhador, promovida pelo TRT-PB. Esteve, também, presente na Audiência Pública sobre aumento do número de acidentes de trabalho, realizada na Assembleia Legislativa do estado da Paraíba (2016) e realizou, em seu auditório em João Pessoa, o Seminário Saúde do Trabalhador e Trabalhadora, atividade feita em parceria com a Fitratelp (2017).

²⁸⁵ Ainda em 2013, o Sinttel-PB realizou, em parceria com a CUT e a ainda FITTEL, Seminários Temáticos para discutir a conjuntura e o tema da previdência complementar. No primeiro semestre de 2015, o sindicato participou de um debate, promovido pela CUT-PB, em parceria com outros movimentos sociais, sobre o Impacto do Projeto de Lei 4330/2004 (que incluía a terceirização da atividade fim) na vida dos trabalhadores; e de um Ato Público Cultural em Defesa dos Direitos Trabalhistas, convocado pela CUT-PB e pela CTB-PB. No segundo semestre, os destaques foram: o ato em defesa da democracia e da Petrobras (agosto) e o 21º Grito dos Excluídos (setembro), ambos organizados por movimentos sociais e sindicais. Participou, ainda, de um Debate sobre Reforma da Previdência, realizado no auditório de sua sede em João Pessoa, em março de 2017, promovido pelos deputados estaduais do PT-PB; se fazendo presente, também, em atos públicos realizados no centro de João Pessoa, tais como a Greve Geral (28/04/2017) e o Dia Nacional de Paralisação contra as Reformas Trabalhista e da Previdência (10/11/2017).

Ao longo do período 2012-2017, não obstante os desafios trazidos pela chegada das empresas de *call center*, o Sinttel-PB esteve também envolvido em atividades e eventos voltados exclusivamente para esta categoria, o que evidencia um esforço tanto de se apoderar mais das especificidades deste novo segmento de trabalhadores, como de promover ações e atividades que visassem a melhoria de suas condições de trabalho, para além do trabalho das negociações coletivas. Neste sentido, podemos destacar a participação do Sinttel-PB, ainda em 2013, em um Seminário sobre Assédio Moral, organizado pela CUT-PB, em Campina Grande, sendo este um problema bastante frequente dentro dos ambientes de trabalho dos *call centers*. Destacamos, no Quadro 6, as atividades mais relevantes que, a partir de 2015, contaram com a presença e/ou promoção do Sinttel-PB. O como se processou a interação dos dirigentes com os delegados sindicais na realização destas atividades, tanto no sentido da participação destes no planejamento e execução das mesmas, quanto no das possibilidades de aproximação de teleoperadores, que participaram dos eventos, com o sindicato, inclusive para a representação sindical, será discutido na próxima seção.

Quadro 6. Principais atividades relacionadas ao trabalho em *call center* com participação e/ou promoção do Sinttel-PB (2015-2017)

Atividade	Entidades organizadoras	Local	Ano/mês
Audiência Pública da Comissão de Direitos Humanos, convocada pelo Senador Paulo Paim para discutir a realidade dos <i>Call Center</i> no Brasil, por iniciativa do Sintratel-Campinas	CDH do Senado Federal	Brasília-DF	2015 (junho)
Seminário Teleatendimento: a realidade de trabalho nos <i>Call Center</i>	Sinttel-PB	João Pessoa-PB	2015 (julho)
1º Encontro Nordeste de Operadores de Telemarketing	Sinttelmarketing-PE, Sinttel-SE, Sinttel-PI, Sinttel-PB, Sinttel-MA e FITRATELP (com apoio UFPE).	Recife-PE	2016 (julho)
1º Seminário de Gênero e Diversidade - Saúde –Trabalho-Direito-Sexualidade	Sinttel-PB	João Pessoa-PB	2016 (setembro)
Café Jurídico para tirar dúvidas dos trabalhadores	Sinttel-PB	João Pessoa-PB e Campina Grande-PB	2016 (setembro)
I Oficina de Negociação e Contratação Coletiva	Sinttel-PB	João Pessoa-PB	2017 (fevereiro)
Dia Mundial da Voz	Sinttel-PB	João Pessoa-PB e Campina Grande-PB	2017 (abril)

Fonte: Notícias e postagens no site e Facebook do Sinttel-PB.

Além da participação/promoção de eventos/atividades, fez/faz parte da rotina do Sinttel-PB o seu intenso envolvimento na construção/condução das campanhas salariais que, após as privatizações e terceirizações, passaram a ocorrer por empresa, colocando-se como um desafio permanente, haja vista a ampliação da abrangência do sindicato. O trâmite seguido na deflagração das campanhas salariais, em geral, envolvia uma sequência de quatro passos: 1) elaboração da pauta de reivindicações (a partir da escuta das demandas dos trabalhadores de cada unidade de empresa); 2) aprovação da pauta em assembleia; 3) as rodadas de negociação propriamente ditas (tentativas de se chegar a uma proposta de comum acordo); 4) aprovação da proposta da empresa em assembleia para posterior assinatura do Acordo Coletivo de Trabalho. A terceira etapa dificilmente se dava de maneira célere e eficaz, o que muitas vezes exigia, do sindicato, a prática de mobilizações para pressionar a empresa e/ou a solicitação de agendamento de mesas de intermediação, no Ministério do Trabalho.

Nos registros digitais do sindicato, identificamos a ação de, após a instalação das empresas de *call center* na Paraíba, buscar um contato inicial tanto com os trabalhadores quanto com os representantes locais das empresas. No caso da AeC, cerca de dois meses depois de a unidade de Campina Grande ter entrado em funcionamento (abril de 2012), o sindicato realizou uma segunda visita aos trabalhadores, com o objetivo de “estreitar os laços com os trabalhadores e observar as condições do ambiente de trabalho”²⁸⁶, ou seja, além de buscar uma aproximação inicial com os teleoperadores, já se intentava “iniciar a construção da pauta de reivindicação para o primeiro Acordo Coletivo de Trabalho”. O sindicato, ao noticiar a visita à unidade da AeC, também forneceu o seu e-mail, para que os teleoperadores pudessem enviar suas sugestões, o que já denotava a abertura de um canal digital de comunicação que, como veremos mais adiante, tendeu a crescer e ter relevância na comunicação da base de *call center* com a direção do sindicato. Ficamos com a impressão de que já se começava a melhor dimensionar o tamanho do desafio, inclusive diante da perspectiva de ampliação do número de vagas, dado que já eram numerosas as queixas dos trabalhadores quanto ao ambiente de trabalho.

Sobre a chegada da Contax, as informações noticiadas indicam a realização de uma reunião da direção do sindicato com representantes da empresa, em dezembro de 2014, na qual a representação do Sinttel-PB foi reconhecida, a data-base de 1º de maio ficou assegurada e os trabalhadores da Paraíba foram incluídos no mesmo acordo coletivo praticado nos outros estados garantindo, assim, a isonomia de tratamento. No início de 2015, o sindicato

²⁸⁶ Cf. notícia intitulada “Sinttel-PB visita AeC em Campina Grande”, publicada no site do Sinttel-PB, em 11/06/2012: <http://Sinttelpb.com.br/Sinttel-pb-visita-aec-em-campina-grande/>.

deu suas boas-vindas aos trabalhadores da Contax por meio de uma nota²⁸⁷, publicada em seu site, na qual se colocava como um ator experiente na defesa dos trabalhadores em telecomunicações. Não encontramos referências às primeiras ações quanto à chegada da empresa Orbitall, instalada em Campina Grande em outubro de 2013.

Já os registros sobre os trâmites das campanhas salariais das três empresas aparecem com frequência, com divulgação das pautas de reivindicações, das datas das assembleias de aprovação das pautas e dos acordos coletivos, bem como das dificuldades, adiamentos e conflitos estabelecidos entre o sindicato e as empresas, durante as rodadas de negociação. Na fase de construção da pauta de reivindicações, a prática sindical, no geral, implicava idas às empresas para ouvir os trabalhadores, além da disponibilização dos canais digitais pra recebimento de sugestões. No caso de a pauta ser entregue à Orbitall para compor a Campanha Salarial 2015, nos chamou a atenção o fato de o sindicato ter realizado aplicação de questionário²⁸⁸ para o levantamento da pauta, indicando uma diversidade de métodos de coleta de informações junto à base da categoria.

Acerca das negociações coletivas propriamente ditas, citamos – como um exemplo emblemático de dificuldades e conflitos variados que culminaram em uma ação de enfrentamento por meio de paralisação de atividades – a Campanha Salarial 2014/2016 da AeC, cuja data-base era 1º de setembro, iniciada em julho/2014. É importante ressaltar que o clima entre o sindicato e a empresa já vinha tenso desde o final de 2013 quando, após tomar conhecimento da forte presença de irregularidades cometidas pela empresa, o sindicato promoveu, em novembro, uma manhã de paralisação de atividades, com vistas a denunciar os abusos cometidos pela empresa. Quase um mês depois, acompanhou uma inspeção realizada pelo Cerest e pela Vigilância Sanitária de João Pessoa, na unidade de Mangabeira da AeC, em defesa da saúde dos trabalhadores.

As queixas contra as irregularidades cometidas pela AeC pareciam estar chegando ao Sinttel-PB progressivamente, de tal modo que o ano de 2014 já começou com um ato público em frente à empresa, no dia 14/01/2014, em Campina Grande, contra os abusos cometidos. No mesmo dia, membros da diretoria deram entrevista à Rádio Caturité, tornando públicas as denúncias relatadas ao sindicato pelos trabalhadores da AeC. No fim do mês, o sindicato foi, mais uma vez, aos meios de comunicação falar acerca da realidade dos trabalhadores da AeC, desta vez no Programa Correio Manhã, de grande audiência em todo o estado da Paraíba.

²⁸⁷ Cf. notícia intitulada “Contax começa a atuar em João Pessoa”, publicada no site do Sinttel-PB, em 08/01/2015: <http://Sinttelpb.com.br/contax-comeca-a-atuar-em-joao-pessoa/>.

²⁸⁸ Cf. notícia intitulada “Orbitall: Campanha Salarial 2015/2016”, publicada no site do Sinttel-PB, em 09/01/2015: <http://Sinttelpb.com.br/orbitall-campanha-salarial-20152016/>.

A construção dessa campanha contou, ainda, com atividades preparatórias, em meados de julho de 2014, que envolveram idas às três unidades da empresa (Mangabeira, José Américo e Campina Grande) para escutar e recolher as reivindicações dos trabalhadores, demonstrando uma valorização do “ouvir as bases”. A consolidação da pauta de reivindicações se deu por meio de Assembleia Geral²⁸⁹, convocada para as 17h do dia 28/07/2014, ocorrendo, simultaneamente, nas cidades de João Pessoa e Campina Grande, nas respectivas sedes do Sinttel-PB. Aqui, percebemos que, não obstante o discurso sindical pró-participação efetiva da base da categoria, a realização da assembleia, com qualquer quórum, em segunda chamada, fora da empresa e em horário de fim de tarde de dia útil dificultava, a nosso ver, a participação efetiva dos trabalhadores de *call center*, sobretudo considerando a rotina desgastante a que são submetidos e a pressão que sofrem por parte da empresa para não se envolverem em atividades sindicais. Uma trabalhadora chegou a perguntar, na postagem do edital de convocação para essa assembleia, no Facebook do sindicato, se teriam direito de faltar ao trabalho para ir à assembleia. Não havendo resposta do sindicato a este comentário, outros dois trabalhadores responderam em tom de ironia e deboche: “kkkk” e “falte e já tire férias permanente...kkkk”.

A pauta de reivindicações 2014-2016, aprovada na assembleia supracitada, foi protocolada na empresa e divulgada no site do sindicato em setembro de 2014. Em 09/09/2014, foi noticiada uma reunião com a empresa, que teve como tema “a falta de segurança e as dificuldades no deslocamento dos trabalhadores que dependem do transporte público para irem ao trabalho”. De acordo com a notícia, teria sido dado “o primeiro passo no sentido de buscar alternativa conjunta empresa/sindicato”²⁹⁰. Como encaminhamento, foi citada a ação de buscar agendar audiência junto à Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana denotando, assim, a busca da inclusão do ente público no equacionamento da questão.

A primeira reunião voltada à campanha salarial foi realizada dez dias depois, na qual o sindicato insistiu na unificação da data-base com as demais unidades da AeC nos outros estados; e a segunda só ocorreu no dia 05/11/2014, por não comparecimento da empresa nas datas agendadas para outubro, e se deu sem avanços, dado que a empresa insistiu em deixar a discussão salarial apenas para janeiro de 2015. Em nota sobre este segundo encontro, o Sinttel-PB mostrou-se preocupado com a demora/descaso da empresa em atender aos itens

²⁸⁹ Cf. notícia intitulada “Assembleia Geral com os trabalhadores da AeC”, publicada no site do Sinttel-PB, em 25/07/2014: <http://Sinttelpb.com.br/assembleia-geral-com-os-trabalhadores-da-aec/>.

²⁹⁰ Cf. notícia intitulada “Sinttel-PB e AeC se reúnem para debater e encaminhar a questão da segurança”, publicada no site do Sinttel-PB, em 09/09/2014: <http://Sinttelpb.com.br/Sinttel-pb-e-aec-se-reunem-para-debater-e-encaminhar-a-questao-da-seguranca/>.

“sociais e políticos” da pauta, destacados como prioritários na primeira reunião, na qual o sindicato pediu urgência na solução de problemas como: “maior flexibilidade no recebimento de atestados e declarações e nas escalas dos trabalhadores que estudam, fim do escalonamento de seleção interna, do banco de horas, a substituição do lanche por tíquete refeição, participação nos lucros da empresa, entre outros”²⁹¹. Uma terceira reunião ficou agendada para 26/11/2014. No entanto, no dia 18/11/14, o sindicato publicou em seu site uma convocação para que os trabalhadores das três unidades da AeC paralisassem suas atividades nas vésperas desta terceira reunião de negociação, sendo uma mobilização nas unidades de João Pessoa (no dia 24) e outra na unidade de Campina Grande, em 25/11/14. O texto de chamamento foi curto e dizia o seguinte: “Após duas mesas de negociação salarial e nenhum avanço em termos de ganhos financeiros e de condições de trabalho, o sindicato convoca todos os trabalhadores e trabalhadoras da AeC para mobilizarmos e dizermos todos juntos que exigimos uma proposta por parte da empresa”²⁹². No Facebook da empresa, a convocação, feita no dia 22, foi acompanhada do texto “Atenção companheiros e companheiras da AeC. A hora é essa! Vamos juntos nos mobilizar pra reivindicar um salário digno!”.

Em nossas entrevistas com os delegados sindicais, foi-nos dito que a ideia de paralisar teria surgido dos próprios delegados, que se sentiram ofendidos e diminuídos pela empresa em uma destas reuniões de negociação, bem como motivados a “revidar”:

A gente pressionou muito a direção porque, na mesa de negociação, o lobista deles pegou e soltou uma piada pra gente porque eles não queriam dar nada, sabe? ‘Eu tô vendo aqui que vocês não têm tantos filiados’. Aí eu olhei pro meu colega e ele ficou agoniado também por causa da piada; aí eu fiz: ‘Vamos parar!’ A gente chamou o presidente do Sindicato, chamou o pessoal, ‘Vamos parar!’; e eles ‘não é assim que se faz’; aí a gente se juntou com os meninos de Campina, pressionou a direção e conseguiu fazer (Delegado sindical da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

A gente devia a qualquer custo mostrar a força do sindicato porque o negociador estava enrolando e comentou que a gente não tinha muito filiado e que a gente não estava com essa força e isso fez com que a gente tivesse que abrir o olho e mostrar força; eu senti que a gente tinha que meter a cara a tapa e tentar paralisar o quanto de trabalhador a gente conseguisse [...]. Foi uma vitória, o problema é que muitos que participaram já não estão mais lá por causa da rotatividade e poucos se lembram (Delegado sindical da AeC-José Américo, maio de 2016).

A gente fez uma boa atividade, tanto aqui [Campina Grande] quanto em João Pessoa. A gente conseguiu parar e o povo ficou lá na frente, foi muito bom. Algumas pessoas entraram como sempre, mas muitas pessoas ficaram, outras entraram, botaram uma pausa lá e vieram pra fora e começaram a falar do que estava se passando lá dentro, entendeu? Lá no meio mesmo, pegou o microfone e falou... Teve uma pessoa que pegou um lanche, que era ruim mesmo, pegou um lanche e disse assim ‘esse lanche aqui num presta nem pra cachorro comer!’ e jogou o lanche

²⁹¹ Cf. notícia intitulada “Campanha Salarial da AeC: Empresa ainda não negocia”, publicada no site do Sinttel-PB, em 07/11/2014: <http://Sinttelpb.com.br/campanha-salarial-da-aec-empresa-ainda-nao-negocia/>.

²⁹² Cf. notícia intitulada “Campanha Salarial 2014 AeC: Sinttel-PB convoca paralisação”, publicada no site do Sinttel-PB, em 18/11/2014: <http://Sinttelpb.com.br/campanha-salarial-2014-aec-Sinttel-pb-convoca-paralisacao/>.

na frente lá, no meio do círculo. Então foi muito bom, foi uma atividade que é de orgulhar o sindicato e a nossa direção dos delegados, porque essa atividade foi ideia nossa [...]. Foi pouco tempo que a gente teve pra divulgar, mas a gente conseguiu, foi boca a boca. Foi bem interessante, foi uma das maiores atividades (Delegado sindical da AeC- Campina Grande, junho de 2016).

No último trecho, percebemos não apenas o protagonismo dos delegados em pautar e organizar a paralisação, participando ativamente em sua divulgação boca a boca, como também a satisfação com os resultados e com a participação dos trabalhadores, especialmente em Campina Grande. Quanto às falas dos delegados de João Pessoa, notamos que um deles admitiu com mais facilidade que houve um esforço de convencimento para que a direção do sindicato apoiasse a ação. E o outro, mesmo reconhecendo o êxito do movimento, ponderou, criticamente, que o fator rotatividade contribui negativamente, também, em termos da não preservação de uma memória acerca das lutas e enfrentamentos promovidos pela categoria. Apenas um membro da diretoria executiva, oriundo da base de *call center*, falou mais detalhadamente acerca dessa paralisação, reconhecendo que a ideia veio dos delegados, mas que a direção, por sua vez, não teria dificultado dando, inclusive, todo o apoio necessário:

Os meninos propuseram... a gente já tinha ventilado na negociação, né? Isso não estava fora do nosso plano, assim, eu mesmo falei pro próprio negociador: ‘a quantidade de filiados não diz da capacidade de mobilização do sindicato, então não adianta você colocar qualquer proposta que a categoria não vai aceitar e nós não vamos aceitar e nós vamos pra cima fazer a mobilização!’. E ele desdenhou, achou que não tinha condições e tudo bem. Na mesma noite, os meninos me ligaram: ‘Vamos fazer a paralisação!’? E eu falei ‘Vamos fazer! Já falou com o pessoal da direção? Tem que falar, eles vão aceitar, não se preocupe, eles não são contra’. E de fato não foram e aí fomos pra cima, foi uma primeira experiência (Diretor executivo do Sinttel-PB, junho de 2016).

Não podemos deixar de destacar que, mesmo sendo da diretoria executiva, ao receber a ligação dos delegados acerca da intenção de levar adiante a ideia da paralisação, ele orientou que a direção deveria ser informada, se referindo aos sindicalistas mais antigos. Trata-se, enfim, de uma atividade na qual nos foi possível perceber algumas nuances acerca de como se desenrola uma ação sindical, inclusive da relação entre membros da diretoria (mais cautelosos quanto à deflagração de uma paralisação e os efeitos negativos que poderiam advir inclusive para a imagem do sindicato) e os delegados de base (mais jovens e instigados em demonstrar capacidade de força, luta e organização).

A seguir, algumas imagens das paralisações, postadas no Facebook do sindicato, sendo as de cima relativas à AeC-Mangabeira (esquerda) e AeC-Campina Grande (direita) e as de baixo à AeC-José Américo:



Fonte: Facebook do Sinttel-PB.

Apesar dos esforços para a paralisação, não se verificaram avanços nos itens econômicos da pauta de reivindicações, com a empresa sinalizando, na reunião do dia 12/12/2014, apenas que iria considerar a unificação da data base dos trabalhadores da Paraíba com os de Minas Gerais. Quanto aos demais itens, deu respostas vagas e ficou de levar à direção nacional da empresa a solicitação do Sinttel de abonar o ponto dos trabalhadores que aderiram à paralisação.

Não verificamos, nos arquivos digitais e nem nos relatos dos sindicalistas entrevistados, neste período, outras ações desta natureza, isto é, que culminaram em expressões públicas de mobilização e enfrentamento, nas unidades da Orbitall²⁹³ e da Contax. Todavia, os registros de visitas às três empresas foram frequentes e envolviam as seguintes situações: construção/aprovação das pautas de reivindicação; realização de assembleias (que

²⁹³ No caso da Orbitall, o sindicato noticiou a realização de um protesto realizado no dia 17/10/2016, em função de descumprimento do acordo coletivo, no que tange à escala de trabalho e ao não pagamento de comissões. O sindicato, além de cobrar da empresa, sinalizou a possibilidade de acionamento judicial para a solução das questões. Cf. notícia intitulada “Orbitall descumpre Acordo Coletivo de Trabalho”, publicada no site do Sinttel-PB em 16/10/2016: <http://Sinttelpb.com.br/orbitall-descumpre-acordo-coletivo-de-trabalho/>.

passaram a ocorrer nas portas das empresas e não mais nos auditórios das sedes do sindicato) de aprovação dos acordos coletivos; panfletagens variadas informando datas de assembleias e de atividades realizadas pelo sindicato e/ou de que o sindicato estaria participando, bem como distribuindo materiais informativos, a exemplo do boletim *O Companheiro*.

Outra frente de atuação sindical se deu no terreno jurídico. Ainda em março de 2013, o sindicato informou, em sua página no Facebook, que o Ministério do Trabalho de Campina Grande, após ter sido demandado pelo Sinttel-PB, lavrou atos de infração à empresa, após constatação de irregularidades quanto ao cumprimento da jornada de trabalho. A nota informa, ainda, que a empresa adentrou na briga judicial contra o sindicato no intuito de anular a decisão do Ministério do Trabalho. No início de 2014, o sindicato compareceu à 3ª Vara do Trabalho, em João Pessoa, para participar de mais uma audiência de Instrução de Ação Coletiva contra a AeC, na qual questionou judicialmente alguns abusos cometidos, em especial a não remuneração do treinamento e a limitação de uso e de tempo para a pausa banheiro. São itens que, como vimos, apareceram com frequência nas queixas de nossos entrevistados. De acordo com a notícia, postada no site do sindicato em 28/01/2014²⁹⁴, destacou-se a importância de uma inspeção judicial nas unidades da empresa na Paraíba:

De nossa parte entendemos ser importante a inspeção, pois será mais uma oportunidade para os trabalhadores se manifestarem e reforçarem a precarização das condições de trabalho a que são submetidos e que estão sendo denunciadas pelo sindicato. Não iremos sossegar enquanto a AeC mantiver esse modo de produção escravocrata, explorando seus trabalhadores.

No segundo semestre de 2014, o Sinttel-PB informou, em seu site, aos trabalhadores, especialmente os de *call center*, alguns recursos que o sindicato disponibilizava aos sócios, tais como assistência jurídica e o Sindicato-móvel (para prestar atendimentos nos próprios locais de trabalho de modo a agilizar os encaminhamentos das demandas dos trabalhadores). Além disso, explicitou quais eram as ações coletivas²⁹⁵ que seriam ajuizadas pelo sindicato, após levantamento feito em parceria com os escritórios de advocacia conveniados ao sindicato, que identificou os principais direitos que estavam sendo negados pela AeC e buscados na Justiça. Em 01/10/2014, o sindicato publicou em seu site²⁹⁶ a notícia de que “as

²⁹⁴ Cf. <http://Sinttelpb.com.br/Sinttel-participa-de-mais-uma-audiencia-em-acao-contra-a-aec/>.

²⁹⁵ São elas: 1) “Ação Coletiva de vínculo empregatício – contratação direta dos trabalhadores na prestação de serviço das empresas de telefonia assegurando aos trabalhadores condições de salários e benefícios iguais”; 2) “Ação Coletiva para cobrar as horas extras noturnas dos associados que laboram em horários que ultrapassam as 22h00min, tendo em vista que a AeC não paga esse valor”; 3) “Ação Coletiva para cobrar em dobro o dia de trabalho que houve no feriado do dia 05 de agosto de 2014” e 4) “Ação Coletiva para impor a disponibilização individualizada do “headset”, cumprindo com a determinação da NR-17” Cf. notícia intitulada “AeC: Campanha Salarial 2014”, publicada em 16/09/2014: <http://Sinttelpb.com.br/aec-campanha-salarial-2014-2/>.

²⁹⁶ Cf. <http://Sinttelpb.com.br/justica-reverte-justa-causa-na-aec/>.

ações judiciais de reversão das Justas Causas aplicadas pela empresa orientadas/patrocinadas pelo sindicato já apresentam resultados favoráveis aos trabalhadores”. Ainda queoubessem recursos às decisões, a notícia foi veiculada em tom de conquista da ação sindical.

Em entrevista ao Jornal da Paraíba²⁹⁷, datada de 12/01/2015, o presidente do Sinttel-PB listou os principais problemas detectados nas empresas de *call center* instaladas na Paraíba: alta incidência de doenças do trabalho; baixa remuneração; metas inalcançáveis e descumprimento da legislação. A reportagem informou, também, que o Ministério Público do Trabalho da Paraíba já estaria investigando as denúncias de práticas abusivas, tais como: não aceitação de atestado médico em caso de falta ao trabalho; não cumprimento de cotas para portadores de necessidades especiais; assédio moral e estabelecimento de horários prefixados para o uso do banheiro.

Sob diversos formatos e alcances, as ações sindicais protagonizadas pelo Sinttel-PB constituem formas de resistências coletivas e institucionalizadas que, como vimos, envolvem, ainda que precariamente, os trabalhadores de *call center* da Paraíba, revelando a presença deste sindicato nas lutas de classes entre capital e trabalho, no âmbito do setor de telecomunicações, bem como o quanto tais lutas se travam também na esfera cotidiana da empresa e do sindicato.

4.3 Impressões de sindicalistas e a dinâmica de conflitos geracionais

Buscamos, aqui, trazer alguns elementos que nos ajudem a captar como as ações sindicais, no período recente, se processaram do ponto de vista dos sindicalistas evidenciando, assim, os conflitos geracionais entre dirigentes com experiência e trajetória no movimento sindical das telecomunicações e uma nova geração que chega ao sindicato egressa da base de *call center* procurando, em alguns casos, uma estabilidade transitória e um alívio para o desgaste do ritmo de trabalho nas centrais de teleatividades. Pensando em termos das implicações políticas atreladas às transformações no mundo do trabalho, no bojo das quais surge e se consolida a indústria do *call center*, analisamos o quanto tais conflitos estão imbrincados nos desafios sindicais presentes no setor de telecomunicações na Paraíba.

Analisando as relações entre o aspecto geracional e uma “crise” de militância sindical, Beaud e Pialoux (2009) refletem sobre as fissuras e contradições no interior da classe

²⁹⁷ Cf. http://www.jornaldaparaiba.com.br/noticia/142888_insatisfacao-gera-rotatividade-em-empresas-de-call-center-na-paraiba.

social²⁹⁸, de modo a problematizar diferentes formas de engajamento, ou seja, os autores avaliam as implicações das transformações no mundo do trabalho do ponto de vista de gerações distintas de trabalhadores. A desestruturação de uma classe operária fordista (marcada por elementos de rigidez e estabilidade) estaria levando a uma reordenação de identidades operárias; e este “choque de identidades” assumiria, então, a forma de conflitos geracionais. Ao comparar gerações de operários, nos contextos das décadas de 1980 e 1990, marcados pelo aumento da subcontratação e do trabalho temporário, os autores apontam para uma tendência a uma estigmatização mútua entre operários velhos e jovens – na qual os velhos representariam um futuro não mais desejado pelos jovens possuidores de diplomas escolares – e à despolitização que levaria a dificuldades crescentes de renovação das lideranças sindicais.

De modo similar, Tomizaki (2006, p. 154) analisou as transformações experimentadas pelos metalúrgicos do ABC nos anos 1980 e 1990, evitando uma definição preliminar e objetiva e focando no “como se deu o trabalho de agrupamento, inclusão e exclusão, que produziu essa categoria”. Tomando Boltanski (1982) e Bourdieu (1983) como referências, ela entende a categoria como um “grupo que se repensa e se refaz cotidianamente nos seus diversos embates, desde os mais amplos (acordos coletivos, campanhas salariais, políticas sindicais) até as microssituações (as disputas nos locais de trabalho, a relação entre pais e filhos, a educação familiar ou escolar)”. Seu estudo mostrou que as disputas entre gerações de metalúrgicos ocorriam em múltiplas direções: nos lares dos trabalhadores, na fábrica e no sindicato. Mas seu foco esteve nos conflitos no interior do local de trabalho. E um elemento que também se destacou na geração de conflitos geracionais, tal como no estudo de Beaud e Pialoux, foi a questão da defasagem das experiências escolares.

Rombaldi (2007, p. 7), ao estudar o impacto da reestruturação do setor de telecomunicações (cujo marco foi a privatização da Telesp) nas atividades sindicais do Sintetel de São Paulo, nos fornece elementos para pensarmos os efeitos destas transformações na prática e na subjetividade dos trabalhadores e sindicalistas, ou seja, seu objetivo foi “compreender as lógicas internas da atividade sindical que, relacionadas às disputas simbólicas travadas entre sindicalistas, permitem desencadear formas específicas da ação

²⁹⁸ Entendida a partir da noção de condições sociais partilhadas, isto é, grupos em mesmas condições sociais tendem a se comportar e a pensar o mundo de formas semelhantes. É neste sentido que eles utilizam o termo “condição operária” para falar da experiência social dos trabalhadores que vivem sob condições similares, mas que podem experimentar o trabalho de formas diferentes. Esta condição está associada a uma dimensão estrutural, relativa a um universo de desvalorização social (uma dada condição de vida que independe da vontade prévia do agente) e que se traduz em uma propensão a se ter dada experiência social, o que não significa que a condição operária seja homogênea, isto é, ela comporta formas diversas de engajamento político.

sindical”. Essa reestruturação, além da dispersão geográfica das negociações entre sindicato e empresas, trouxe alterações importantes no trabalho e no perfil dos trabalhadores do setor, levando ao surgimento de novos dirigentes sindicais, de perfil mais jovem, mais escolarizado, diverso e pior remunerado. Deste modo, as diferenças geracionais se davam tanto em relação às interpretações acerca do passado e do presente e às expectativas sobre o futuro, quanto no tocante às percepções sobre a legitimidade das práticas sindicais. O avanço de tais conflitos neste contexto de reorganização das relações de trabalho estaria, assim, provocando alterações no padrão de negociação do sindicato.

No caso do Sinttel-PB, sua direção conta com a presença de membros oriundos das empresas estatais de telecomunicações que acumularam vasta experiência no movimento sindical, participando das atividades do sindicato desde quando ainda estavam nas suas respectivas bases. Uma das sindicalistas que esteve e ainda está na diretoria do sindicato durante o período da chegada dos *call centers* nos relatou que a sua vinda para a diretoria, a partir de 1992, se deu em parte como uma estratégia do próprio sindicato em protegê-la contra perseguições que vinha sofrendo por conta de sua atuação na base. Em sua fala, reforça a importância do trabalho de base, ao mesmo tempo em que evidencia que os primeiros contatos de gerações diferentes no sindicato tendem a ser, em alguma medida, conflituosos:

Avaliaram que tinha que me dar imunidade porque eu ia atuar do mesmo jeito, sendo ou não da direção. E aí pronto, eu vim pra executiva, mas não era liberada e eu fiquei por muito tempo na base [...]. Teve até um probleminha com uma pessoa que já vinha na militância, mas terminou que a gente com o tempo acabou militando junto e ajudando um ao outro, fortalecendo o sindicato na base (Diretora executiva do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Outra dirigente entrevistada veio para a direção, em 2006, movida por um sentimento de receio de perder seu emprego após as privatizações, ou seja, de outro modo, mesmo sem uma postura ativa como base, ela buscou a “imunidade sindical”:

Perguntaram se eu tinha interesse e disseram que quem tivesse interesse podia vir [...]. Aí eu pensei que pra que eu tenha uma defesa maior, eu preciso de imunidade. E imunidade só se tiver na direção, entendeu? Porque quando não era privatizado, era diferente. Uma empresa privada, você sabe, se você defendeu o sindicato, já acha que você é contra a empresa e então é rua! Então eu vim com esse propósito (Diretora executiva do Sinttel-PB, maio de 2016).

O sindicalista que se tornou presidente do sindicato a partir de 2014, reelegendo-se em 2017, só adentrou no Sinttel-PB em 2010, já na diretoria executiva. Sua trajetória militante vem do movimento estudantil e comunitário, tendo iniciado sua vida profissional no setor de telefonia, chegando a trabalhar na Telpa, especializando-se na área de transmissão de fibra

óptica. Nos anos 1990 participou da CIPA, o que lhe despertou o interesse pelo movimento sindical. No trecho a seguir, expressa seu reconhecimento pela forte atuação do sindicato:

Eu não fazia parte, mas já entendia o papel representativo que essa entidade tem, uma entidade de referência, uma entidade que é respeitada. Daí realmente eu comecei a entender que eu deveria vir pra compor, pra participar, no elo, para o somatório, pra que a gente pudesse realmente construir de forma coletiva. Estou aqui contribuindo enquanto militante e também ator, no sentido de entender que a gente tem que tá também na formação sindical, pra entender a lógica desse papel, do que é realmente um líder, um dirigente sindical (Presidente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Conversando com sindicalistas que estiveram na direção executiva do Sinttel-PB, no período 2012-2017, buscamos suas impressões sobre a atuação sindical no que se refere ao setor de *call center*. Para o presidente do sindicato, as queixas dos trabalhadores estariam se avolumando, sendo tratadas via suporte jurídico e, quando cabível, através de denúncias nos órgãos de fiscalização e controle do trabalho:

São muitas denúncias que chegam, né? Os trabalhadores têm nos procurado, a gente orienta junto com a nossa assessoria jurídica. Nós temos assessores jurídicos aqui no Sinttel pra dar esse suporte, mas também temos norteado junto à Procuradoria do Trabalho aqui na Paraíba e a gente tem dito aos procuradores que a coisa é difícil e que o jogo do capital é muito forte e eles têm desrespeitado em todos os sentidos [...]. Fizemos ações, junto com a vigilância sanitária e também com a própria fiscalização do Ministério do Trabalho, num *call center* aqui em João Pessoa, onde os trabalhadores adoeciam pela contaminação de alimentos. O Cerest também teve junto conosco nessa ação e fizemos as interdições na questão alimentar... (Presidente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Já na visão de outra dirigente, a demanda de trabalhadores de *call center* por atendimento jurídico não era expressiva, mesmo o sindicato contando com o suporte de escritórios de advocacia contratados e parceiros, o que em parte ela compreendia: “Eu considero pouco pro quantitativo. Na verdade, como é um público jovem, eles têm receio de colocar a empresa na justiça e, lá na frente, ter um prejuízo maior” (Sindicalista da Diretoria Executiva do Sinttel-PB, maio de 2016).

Sobre as baixas taxas de filiação do setor de *call center*, foram enfatizados a alta rotatividade e o grau de desinformação de uma base jovem, o que exigia ações e eventos:

Há uma rotatividade muito grande, você consegue filiar 200 e, de repente, esses 200 trabalhadores sindicalizados já estão demitidos. [...] Muitas vezes o trabalhador de *call Center* não consegue chegar a 90 dias e não é pago sequer o treinamento [...]. Nós pensamos nas estratégias pra juventude, pra trazer as sindicalizações, filia-los. Há um certo receio, também, por parte desses trabalhadores, porque são jovens, né? E às vezes nós chegamos com os nossos materiais, com nossos boletins e muitos pegam e diz ‘não tenho tempo pra ler’. Mas a gente vem, estrategicamente, levando a informação pra base e mostrando também que a entidade está presente [...]. São ações, seminários [...]; a nossa Federação também organizou e foi interessante pra gente conhecer exatamente a atividade em si e debater, entre eles, as dificuldades (Presidente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Como é um público muito jovem, ele não tem ainda a mente muito aberta de uma formação política, querem preservar o trabalho, o emprego deles, a não ser aqueles que já estão dispostos a sair (Diretora executiva do Sinttel-PB, maio de 2016).

Chama-nos a atenção a não menção ao sentimento de medo da represália empresarial, que apareceu com frequência nas nossas entrevistas com trabalhadores de *call center*. No último trecho acima, a sindicalista destacou elementos importantes como a falta de formação política e a dependência do emprego, além de se dar conta de que, paradoxalmente, seria mais fácil mobilizar o trabalhador que está “disposto a sair” mas que, por outro lado, ao sair efetivamente, deixaria de ser base do sindicato. Além disto, a baixa procura do teleoperador dificultava ainda mais o trabalho de mobilização sindical: “os que vêm mais são os demitidos; é por isso que a gente tem dificuldade; como eles não vêm muito, nós temos que ir lá; como são muitas empresas, a gente segue um cronograma...” (Diretora executiva do Sinttel-PB, setembro de 2016). Deste modo, a ação sindical incluía desde as negociações dos acordos coletivos, passando por visitas às empresas, até o uso de seus meios de comunicação (boletins informativos, site e redes sociais) para levantar informações e fazer denúncias.

Quando abordamos o tema da chegada de novos quadros ao sindicato, o presidente do Sinttel-PB defendeu a renovação de lideranças, mas de forma vinculada a processos formativos amplos, ou seja, para além das categorias e seus elos com as centrais sindicais:

O movimento sindical tem que passar por uma ampla reforma... Não pode um dirigente aqui tá se perpetuando, tem que ter renovação [...]. A gente também tem que trazer os jovens, tem que dar oportunidade pra que também venham assumir essa grande luta, porque, no futuro, nós não vamos ter mais idade... É muito preocupante porque são poucas as entidades que renovam seus quadros [...] Não é só também trazer a juventude por trazer, é preciso que essa juventude tenha os mesmos passos que nós tivemos [...]. Precisamos sim de formação para dirigente, pra entender todo esse processo que é ser um líder, ser um dirigente sindical, do que é de fato e de direito; e realmente entender o papel enquanto cidadão e enquanto cidadã (Presidente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

4.3.1 O ingresso de delegados sindicais da base de *call center*

Notamos os dirigentes do Sinttel-PB pouco à vontade para comentar acerca de suas relações com os delegados sindicais da base de *call center*, com os quais passaram a conviver. No caso da AeC, não era mais permitido que o trabalhador que se tornou delegado sindical acessasse o espaço interno da empresa, ficando “liberado” para o sindicato. Este fato fez com que os primeiros delegados da AeC passassem a atuar dentro do sindicato, inclusive em suas atividades burocráticas, favorecendo uma convivência cotidiana entre dirigentes e delegados que, a nosso ver, potencializou a eclosão de conflitos geracionais.

Em geral, quando o tema era abordado de forma direta, predominava um *discurso público* ressaltando a importância da representação sindical, bem como o entendimento de que o lugar do delegado deveria ser na base:

O dirigente lá na base é importante pra que a gente possa realmente construir e, coletivamente, vencer qualquer obstáculo que por ventura venha a acontecer e que acontece no dia a dia com os trabalhadores de *call center*, porque nós não podemos estar 24h presente. Na realidade, a nossa direção, pra esse contexto, ela é pequenina pra gente tá lá no dia a dia e, muitas vezes, surge um problema, não é? E a gente tendo o dirigente de base lá, é importante porque a gente já vai neutralizar alguma ação... (Presidente do Sinttel-PB, setembro de 2016).

A representação sindical faz parte da nossa estratégia de organização no local de trabalho. A CUT tem uma ferramenta de trabalho...uma concepção e uma prática de organizar os trabalhadores por local de trabalho e, com isso, a gente entende que é uma estratégia eleger representações nos locais de trabalho, preparando eles pra futuramente ser o dirigente, pra levar a mensagem do sindicato, ver os problemas e agir e interagir [...]. Por lei também é assegurado que o sindicato pode se organizar e tal, mas a gente assegura isso em acordo coletivo e isso, inclusive, é uma das mais importantes conquistas que a gente tem nos nossos acordos coletivos, que é assegurar, no acordo coletivo, a eleição de um representante do sindicato na base pra que ele seja o nosso interlocutor, a nossa ponte com os trabalhadores lá na base (Diretora executiva do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Nas entrevistas com dirigentes do Sinttel-PB, chamou-nos a atenção o empenho do sindicato para conseguir, junto às empresas de *call center*, o direito a ter delegados sindicais, sendo este ponto defendido como parte dos acordos coletivos de trabalho, evidenciando a importância do delegado sindical que, por sua vez, deveria ficar na base pois, assim, estaria mais perto dos trabalhadores e das práticas abusivas das empresas, podendo trazer melhores informações ao sindicato, bem como aumentar as chances de filiação dos trabalhadores de *call center*. Todavia, a escolha dos primeiros delegados sindicais não se deu por eleição e sim por indicação da direção a partir da observação dos perfis dos trabalhadores:

As primeiras indicações foi como uma estratégia mesmo, mas teve critério: o sindicato identificou, na base, aquela pessoa com o perfil mais parecido com o que precisava e a gente recrutou, a gente fez uma solicitação e indicou com o respaldo do acordo coletivo [...]. Só que o normal e o mais democrático é a gente deflagrar um processo de eleição... (Diretora executiva do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Verificamos que a decisão tomada a favor da indicação para a escolha dos delegados da AeC contrastava com as falas de dirigentes que, em geral, defendiam a eleição como procedimento preferencial e mais democrático, embora a indicação aparecesse também como uma estratégia de defesa contra as possibilidades de a empresa conseguir eleger, como nos casos das CIPAS, alguém deles pra entrar no sindicato. Apenas um dirigente – que por sinal veio da base de *call center*, se tornou delegado e depois entrou, a partir da eleição de 2014, na diretoria executiva do Sinttel-PB – fez, sem maiores constrangimentos, a defesa estratégica da indicação em detrimento da eleição:

No acordo coletivo, a gente garantiu que fosse eleição e/ou indicação da direção [...]. Há quem defenda essa questão da eleição [...]. Eu defendo que seja indicação porque a gente já entra numa disputa de eleição pra indicar uma direção com um projeto político todo construído e a gente quer o máximo colocar em prática esse projeto; então eu penso que é um direito nosso indicar quem é que a gente analisa e avalia ser a melhor pessoa pra se encaixar nesse projeto... A eleição ampla ela joga contra a gente porque a gente não tem uma política de formação de todos os filiados pra poder, num universo de quem se eleger e fazer uma melhor campanha, digamos assim, se encaixar naquele perfil que a gente queira... a gente entende que dentro da empresa, infelizmente, ela tem mais influência sobre os trabalhadores do que a gente sobre esse processo de eleição [...]. Mas a gente tá pra alterar isso e fazer mesmo que seja a eleição e a gente ir pra cima pra fazer uma disputa, mas não tem nada definido ainda [...]. E a gente pensa, também, se a gente não for direção... é questão de concepção, né? Quando a gente tá dentro, a gente quer proteger, e quando a gente tá fora, a gente quer ir pra disputa (Diretor Executivo do Sinttel-PB, junho de 2016).

O trecho acima nos informa o quanto essa questão encerra divergências de concepções dentro da própria direção e que as mesmas estão perpassadas, também, por interesses circunstanciais. No que se refere aos delegados entrevistados, temos que os sete da AeC foram indicados pela direção e/ou por outro delegado sindical; enquanto o da Contax e os dois da Orbitall passaram por processos eleitorais²⁹⁹. Vale mencionar que, mesmo para os delegados que não entraram por meio da indicação, houve um convite, por parte da direção, para que se candidatassem, ou seja, notamos, da parte da direção sindical, um empenho em identificar perfis para compor a sua representação sindical da base de *call center*. Procuramos, assim, apreender por quais mecanismos estes trabalhadores foram recrutados e atraídos para a militância sindical.

Convém ressaltar que todos os delegados sindicais entrevistados³⁰⁰ passaram pela experiência de trabalhar nas unidades de *call center* instaladas na Paraíba, interagindo com os mecanismos de controle e com as formas de resistências cotidianas desenvolvidas pelos trabalhadores, vivenciando e/ou presenciando as ações de desrespeito às regras, de burlas e de conformação velada ou aberta aos representantes locais da empresa, especialmente os supervisores. Isto os torna um vetor importante para refletirmos acerca dos nexos e das contradições entre tais formas de resistências e as ações sindicais propriamente ditas.

²⁹⁹ De acordo com o delegado da Contax, não houve outras candidaturas após a divulgação de inscrições em boletins informativos e a votação se deu por meio de Assembleia Extraordinária no auditório do sindicato, com a presença de cerca de 10 pessoas, em segunda chamada, lembrando que só estariam aptos a se candidatarem e a votarem filiados há pelo menos 3 meses. Segundo os delegados da Orbitall, o local de pleito foi a própria empresa e se inscreveram outros candidatos. No caso de um deles, o processo eleitoral foi conturbado, porque o trabalhador chegou a receber uma carta de demissão neste período. Ao perceber que não poderia demiti-lo, a empresa se utilizou da estratégia de indicar alguns trabalhadores pra concorrerem à vaga de delegado disponibilizando, inclusive, carro pra levar os trabalhadores pra votarem. Diante disto, o sindicato, como defesa, decidiu realizar a votação na própria empresa e os candidatos indicados pela empresa acabaram por desistir.

³⁰⁰ Foram 03 mulheres e 07 homens, totalizando 10 delegados sindicais. Destes, 07 tinham entre 21 e 26 anos e 03 estavam na faixa entre 27-33 anos, na ocasião das respectivas entrevistas.

No que se refere aos percursos que os levaram a serem indicados ou convidados a se candidatarem à vaga de delegado sindical, a maior parte estava em seu primeiro emprego de carteira assinada, e foi atraída pela jornada reduzida de trabalho, que viabilizava conciliar com os respectivos cursos de graduação. Todos os dez entrevistados afirmaram, categoricamente, que a empresa não apenas “falava mal” do sindicato como tinha práticas de perseguição e ameaças aos trabalhadores que se envolviam nas atividades sindicais. Destes dez, quatro (todos da AeC de Campina Grande) tinham uma trajetória prévia de militância em movimentos sociais, sobretudo o estudantil, sendo todos conhecidos do diretor executivo da base de *call center*³⁰¹. Além disto, tinham em comum o fato de terem buscado o emprego de operador de telemarketing por necessidades materiais (quitar dívidas e se manter em Campina Grande) e, apesar de terem tido acesso a informações prévias de colegas de que se tratava de um trabalho desgastante, admitiram que, no início, chegaram a se “encantar” com as promessas empresariais de crescimento profissional veiculadas pela empresa.

As estratégias dos dirigentes do Sinttel-PB para a escolha de perfis para representantes sindicais da base de *call center* variavam mas, em geral, a direção buscava interagir com os trabalhadores que procuravam o sindicato, tanto na sede quanto nas atividades de panfletagem em frente às empresas e nas atividades externas promovidas pelo sindicato. Deste modo, para a representação sindical da AeC, em João Pessoa, o primeiro delegado indicado veio da unidade de Mangabeira e decidiu se filiar após 3 meses na empresa, por ter uma visão do sindicato como uma entidade que estaria ao lado do trabalhador e, apesar do medo de sofrer represálias por parte da empresa, tinha práticas de resistências cotidianas, especialmente a da confrontação direta, na qual expressava a sua indignação contra o que considerava práticas abusivas da empresa. Quando o sindicato, em uma de suas idas à porta da empresa, foi

³⁰¹ A trajetória deste diretor, que foi delegado antes de adentrar na diretoria executiva do Sinttel-PB, se diferencia bastante da dos demais delegados, no que se refere às suas motivações tanto pra buscar o trabalho em *call center* quanto à sua ida ao sindicato. Durante seu curso de graduação, envolveu-se em um movimento de esquerda denominado União da Juventude e Rebelião, que se propunha a disputar espaço no movimento estudantil. Participou de gestões do DCE até 2011, quando seu grupo perdeu as eleições e ele sentiu necessidade de trabalhar pra ajudar os pais. Neste período, adentrou em outro grupo político, de abrangência nacional, denominado MLC (Movimento Luta de Classes) que teria lhe orientado a ir trabalhar no setor de *call center*. Em suas palavras: “atuar no *call center* foi uma decisão política... Não foi uma coisa espontânea, foi uma coisa planejada e...o pessoal aqui da direção sabe...é uma coisa articulada mesmo e a gente viu a necessidade de intervir nesse setor... e aí me convidaram, eu aceitei e fui fazer a seleção, consegui entrar”. Notamos uma ação de natureza estratégica deste trabalhador que, desde o início, se organizou pra entrar no movimento sindical das telecomunicações, chegando a se afastar deliberadamente das atividades do movimento político pra conseguir entrar na empresa e chegar ao sindicato. Com receio de ser demitido antes de se tornar apto à vaga de delegado sindical, chegou a propor aos dirigentes do Sinttel-PB um formato de filiação, no qual o recolhimento do 1% não era feito em folha de pagamento e sim em depósito mensal que ele mesmo fazia na conta do sindicato.

analisar os trabalhadores com este perfil “combativo”, seu nome foi indicado aos dirigentes por colegas:

Como eu defendia muita gente, o pessoal me conhecia... Quando o sindicato chegou lá uma vez e perguntou pro pessoal quem tinha algum perfil desse tipo, aí todo mundo me indicou e eu nem sabia que o sindicato estava lá na porta; aí um colega meu disse: ‘Vai lá fora que o pessoal do sindicato tá querendo falar contigo’. Aí eu fui lá fora... Conheci uma dirigente, ela me explicou como e o que precisava pra ser delegado e aí a gente começou a conversar... (Delegado sindical da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

O outro delegado da AeC de João Pessoa veio da unidade de José Américo e também passou a praticar ações de confrontação direta dentro da empresa, tendo se “revoltado” depois de se perceber indo trabalhar doente e com febre. Foi quando passou a se interessar pelo sindicato e procurou conversar com colegas que, de algum modo, participavam das atividades sindicais. Em seu relato, a crença na possibilidade de fazer algo contra aquela situação pela qual ele e seus colegas de trabalho estavam submetidos o fez perder o medo, se filiar e passar a frequentar o sindicato, inclusive fazendo denúncias:

Depois que eu me revoltei, comecei a me envolver mais com o pessoal do sindicato....se eu for participar, mesmo que eu seja demitido, eu não quero saber, eu pelo menos tô fazendo alguma coisa de útil. Depois de um tempo eu comecei a vir muito aqui no sindicato pra fazer denúncia, essas coisas...foi quando me interessei e aí me filiei ao sindicato (Delegado sindical da AeC-José Américo, maio de 2016).

Ambos receberam convites da direção do Sinttel-PB e se tornaram delegados da AeC-João Pessoa. Ressaltamos, aqui, a *estratégia* sindical de canalizar a indignação de um trabalhador motivando-o e dando-lhe a oportunidade de atuar na transformação de sua realidade laboral por meio da ação sindical.

O caso da terceira representante sindical da AeC em João Pessoa nos mostra, sob outra perspectiva, os nexos de mão dupla entre a ação sindical e as resistências cotidianas. Vimos que estas potencializam a emergência de perfis a serem aproveitados pela ação sindical, ao mesmo tempo em que a própria atividade sindical pode atuar no sentido de favorecer resistências cotidianas, especialmente por conta do desenvolvimento de percepções críticas. Assim, o estado de “desânimo” desta teleoperadora – que de tão esgotada já vinha praticando ações intencionais para tentar provocar sua própria demissão sem perder as verbas indenizatórias – transformou-se, a partir do contato com a paralisação sindical de 2014. Com efeito, ela não apenas decidiu participar, como reviu suas posições acerca do sindicato, percebendo o quanto as mesmas se encontravam influenciadas pela forte disseminação do discurso empresarial. Ou seja, o contato com a ação sindical a fez decidir contrariar as ordens

da supervisão e ficar na paralisação³⁰². Depois deste evento, aproximou-se mais do sindicato, fazendo parte de um grupo de WhatsApp³⁰³ criado por um dos delegados da AeC, depois da paralisação, para manter o contato. Este mesmo delegado acabou por sugerir seu nome à direção do sindicato, que a indicou para a terceira vaga de delegada da empresa AeC.

No que se refere aos delegados da AeC-Campina Grande, os três primeiros já conheciam o diretor executivo, que veio da base de *call center*, desde os tempos do movimento estudantil e os três, em tempos diferentes, foram sugeridos por ele. Apenas uma das delegadas chegou a nos relatar que ficou em dúvida quando convidada para a representação sindical:

Eu demorei um pouco porque até então eu estava encantada com o que a empresa oferecia que era aquela lógica, que eles estavam pagando meu salário, que eu estava conseguindo sobreviver daquilo, que era isso, entendeu? Porque muitas vezes você está sendo explorado e não consegue ter essa percepção de que é exploração. (Delegada sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Quanto à representação sindical da Contax e da Orbitall, mesmo se tratando de processos eleitorais, houve um direcionamento dos dirigentes em convidar os trabalhadores para se candidatarem à vaga de delegado sindical. No caso da empresa Orbitall, um dos delegados buscou ajuda no sindicato pra resolver um problema pessoal e de colegas que estavam em desvio de função, desenvolvendo atividade de supervisores sem o devido registro e remuneração. Nesta interação com o sindicato, foi convidado a se candidatar e, como vimos, a empresa tentou demiti-lo durante o processo, mas o sindicato agiu e conseguiu que o trabalhador fosse eleito, ganhando a “estabilidade” para seguir na sua luta contra o desvio de função e atuar junto com os outros delegados da Orbitall na luta sindical mais geral.

O outro delegado relatou-nos que recebeu o convite diretamente do presidente do Sinttel-PB, durante uma ação de panfletagem dentro das operações³⁰⁴:

O pessoal do sindicato estava entregando folheto... inclusive o presidente foi me entregar um folheto e começou a conversar comigo sobre a importância do sindicato, sobre a luta do sindicato e eu comecei a falar pra ele muita coisa que acontecia lá e que eu via que era errado [...]. Ele até falou assim ‘se você se indigna

³⁰² Convém esclarecer, no entanto, que o efeito da paralisação nesta trabalhadora nos exemplifica uma possibilidade, sendo que o seu efeito mais geral, na visão da maior parte dos sindicalistas entrevistados, é que o ato terminou por abalar ainda mais a imagem do sindicato perante os trabalhadores. Segundo a própria delegada da AeC-Mangabeira, entrevistada em abril de 2016: “o que aconteceu depois? As pessoas deixavam de acreditar mais ainda no sindicato... porque garantiram que o valor do dia da paralisação não ia ser descontado do salário – por isso que tanta gente foi – e a gente assinou um papel lá... e veio descontando esse dinheiro...”.

³⁰³ Neste grupo, ela começou a postar suas impressões sobre a empresa, em tons crescentes de indignação, o que nos mostra que realizou práticas virtuais de desabafo, mas em um espaço organizado pelo sindicato, o que difere dos grupos e encontros presenciais de teleoperadores nos quais os desabafos feitos quase sempre não conseguiam se traduzir em ações concretas de enfrentamento.

³⁰⁴ O delegado nos informou que teve um tempo em que a empresa permitia que as panfletagens ocorressem dentro da empresa, depois passou a proibir a prática, restringindo a ação sindical ao espaço externo.

com isso, você não tá satisfeito com isso, faça alguma coisa pra mudar, entre no sindicato, se filie e vire delegado sindical’ e aí eu me filiei e virei delegado sindical (Delegado da Orbitall, agosto de 2017).

Mais uma vez, percebemos uma tentativa de o sindicato se apresentar como uma alternativa viável para o trabalhador canalizar sua indignação, transformando-a em ação de resistência coletiva e organizada.

No caso do delegado da Contax percebemos, mais uma vez, um nexos entre a ação sindical e o despertar do interesse do trabalhador para lutar de forma organizada e coletiva. Trata-se de um trabalhador que se sindicalizou após seis meses de empresa, ao ser abordado durante uma das ações de panfletagem na porta da empresa pois, mesmo temendo retaliação, já tinha um “perfil de se indignar”, exercendo práticas de confrontação direta dentro da empresa. Como sindicalizado, ele foi convidado, por telefone, a participar do 1º Encontro Nordeste de Operadores de Telemarketing, em Recife, em julho de 2016, tendo adorado poder trocar experiências com outros trabalhadores de *call center* de outros estados do Nordeste. Após o evento, se aproximou ainda mais do sindicato até receber o convite pra se candidatar à vaga de delegado sindical, dois meses depois do evento:

Eu já estava sindicalizado, estava na base, aí ligaram pra mim...convidando pra esse evento...me interessei e fui pro evento [...].Eu gostei! Foram muitos debates, foram experiências de *call center* da Bahia, de Maceió e essa troca de conhecimento e de experiências foi muito enriquecedora e aí teve um almoço, a gente ficou conversando, falando das dificuldades, da luta e daí eu já me interessei...aí depois desse encontro a gente continuou os contatos... e a proposta seria ser eu como delegado (Delegado da Contax, agosto de 2017).

Entendemos, pois, que, em alguma medida, o “conseguir a estabilidade”, que atraiu alguns sindicalistas para “fazer a luta”, no cenário pós-quebra do monopólio do sistema Telebrás, também parece ter atraído alguns delegados sindicais, tendo em vista que os protegeria, ao menos durante a vigência da representação sindical, das perseguições por parte de supervisores, que se valiam da ameaça da demissão pra intimidar os trabalhadores que se envolviam com o sindicato. Muitos aceitaram o desafio de se tornar delegado sindical como uma forma de, em um primeiro momento, escapar não apenas de perseguições, mas também da pressão e do desgaste da rotina de trabalho:

Aí eu não tinha conhecimento do que era para fazer aqui... E, assim, eu estava muito cansada do trabalho, de atender [...] e ele me falou os prós e contras: o contra era que eu não ia poder mais entrar na empresa porque a empresa não permite... e o pró é que eu ia tá representando a base [...]. E eu ia trabalhar de segunda a sexta e só. Aí eu achei melhor vim pra cá (Delegada sindical da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Eu já estava ficando exausta, não estava mais aguentando... Queria ou mudar de setor lá dentro, ir pra um setor onde eu não atendesse mais ou então sair, pedir demissão. Aí surgiu essa proposta de vir pro sindicato. Aí ele falou por cima como é que era o trabalho sindical aí eu disse ‘eu vou, eu tenho interesse’ e pelo menos eu

não vou ficar mais atendendo [...]. Eu pensava que talvez eu iria contribuir de alguma forma com a experiência que eu já tinha lá do trabalho e com uma sensibilidade, uma compreensão maior do papel dos movimentos sociais, do sindicato em si. Mas o que pesou mais, mesmo, foi sair da rotina do atendimento (Delegada sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Eu mudei de supervisor e comecei a sofrer perseguição [...] e isso pesou sim, eu não vou negar, mas pesou também porque eu queria combater aquilo e eu sabia que dentro da empresa eu sozinha não ia conseguir, eu ia ser demitida e eu ia sair. Então eu queria que aquilo que estava acontecendo comigo, não acontecesse com outras pessoas (Delegada sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Destacamos que, não obstante a experiência prévia de militância política das trabalhadoras da unidade de Campina Grande, a força do desgaste do ambiente de trabalho em *call center*, marcado por uma rotina exaustiva e perseguições, fazia com que o sindicato fosse, inicialmente, visto como uma possibilidade de fuga e libertação. Ao mesmo tempo, aceitar ser delegado sindical também era percebido como uma forma de “poder ajudar”, transformando os sentimentos de empatia pelos colegas em desejo de transformação da dura realidade dos teleoperadores. No trecho abaixo, o delegado associou sua ida ao sindicato à “liberdade de poder falar”, vista como algo valioso que lhe possibilitava expor “as coisas erradas”:

Acontece muita coisa de errado dentro dos *call centers*, como em qualquer outra empresa, mas eu creio que como eu tô vivendo lá, eu tô vendo como é que acontece muita coisa errada e você vê que tem coisa que acontece de errado mas a pessoa do lado não sabe que aquilo é errado, entendeu? [...]. Como o delegado sindical tem a estabilidade...mas meu principal objetivo não era a estabilidade por ficar na empresa, porque isso eu acho que ninguém quer a estabilidade num *call center*... Eu queria a estabilidade pra poder falar o que eu queria, entendeu? Porque de um jeito ou de outro você quer estabilidade, não adianta dizer que você não quer, você quer, ou pra fazer ou pra ficar, eu queria pra fazer! Quando eu ganhei a eleição pra delegado sindical, aí eu comecei a falar (Delegado da Orbitall, agosto de 2017).

Dos delegados da AeC, apenas um defendeu que faria melhor sua luta sindical se não fosse “liberado”, isto é, se tivesse permanecido na base:

A intenção de vir pro sindicato era de fazer a atividade mesmo, independente de ter estabilidade [...]. Na verdade eu não queria ser liberado, eu queria tá lá dentro da empresa, mesmo com toda a pressão e tal, porque eu acho que se consegue mais fazer a luta lá dentro, o contato com o povo acho que é melhor (Delegado sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

4.3.2 A rotina de trabalho da representação sindical

Sentimos uma espécie de desconforto da parte dos dirigentes, em geral evasivos e genéricos, quando solicitados a falar sobre a atuação dos delegados sindicais, destacando apenas o papel relevante que passaram a ter na filiação de novos trabalhadores e também no levantamento dos problemas enfrentados pelos teleoperadores: “ajudou pelo fato de ser trabalhador de *call center*, traz o problema, a gente estuda, avalia [...]. Sem eles o sindicato não conseguia nem chegar” (Diretora executiva do Sinttel-PB, setembro de 2016).

Por sua vez, encontramos, nas impressões iniciais dos delegados, sentimentos de frustração quanto às possibilidades de ação no sindicato e decepção com a falta de reconhecimento dos colegas teleoperadores, que se afastavam e/ou falavam mal dos sindicalistas acusando-os, inclusive, de viverem da “boquinha do sindicato”³⁰⁵. Por outro lado, alguns demonstraram satisfação ao se perceberem figuras de referência³⁰⁶ para a categoria. O exemplo abaixo ilustra a “tomada de consciência” do quanto é difícil e árduo o trabalho de mobilização da base de *call center*:

No início, a gente pensa que vai mudar muita coisa, que vai ajudar muita gente, que vai fazer a diferença [...]. Eu sou uma pessoa positiva, mas depois a gente vai vendo a realidade, né? Vai vendo que não é bem assim, que, na verdade, por você tá aqui, você é mal falado, mal visto pelos trabalhadores, pensam até que você tá em parceria com a empresa... É que o trabalhador pensa que a empresa e o sindicato estão em parceria porque tá vendo que não tem melhoria pra ele e pensa que a culpa é do sindicato (Delegado sindical da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Já, em alguns, aflorou a noção da importância da figura do delegado sindical na área do *call center*, ainda desconhecida para os dirigentes sindicais mais antigos:

Depois que eu entrei no sindicato, eu percebi o seguinte...é uma categoria nova, não tinha delegado sindical dentro do sindicato, então aquela direção não conhecia como era essa nova base, como tratar com essa nova base, né? Porque é assim, você ter uma diretoria com empresas estatais e empresas mães e depois ter uma diretoria com pessoas de terceirizados e aí você vai ver a diferença, vai ver que tem que tratar aquele pessoal de forma diferente porque eles são pessoas diferentes, né? Infelizmente, a gente recebe um salário inferior... e as condições de trabalho são totalmente inferiores[...]. E a empresa está há menos de 2 anos no estado e se expandindo...(Delegado sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Percebemos que, tanto entre os dirigentes sindicais como entre os delegados da base de *call center*, predominava o entendimento³⁰⁷ de que era mais eficaz que o delegado atuasse na base. No entanto, apesar das tentativas do sindicato de incluir, nos acordos coletivos com a AeC, que os delegados pudessem ficar na base, a empresa colocava dificuldades, interpretada pelos sindicalistas como uma tentativa de evitar ter por perto um trabalhador com estabilidade e em condições de observar e relatar ao sindicato as práticas abusivas cometidas em seu

³⁰⁵ O delegado da Contax, entrevistado em agosto de 2017, nos relatou seu incômodo com os comentários de colegas, mas, ao mesmo tempo, revelou que a própria formação no sindicato o ajudou a lidar com isso: “eles insinuam que eu tô me enriquecendo no sindicato... e eu não posso ter nada, porque se eu tenho é do sindicato e é dinheiro deles, é eles quem tão dando, é eles que pagam e eu sempre tô pegando dinheiro dos outros [...], mas depois...a gente teve cursos aqui também, de base, e a gente também sabe que não é o pensamento deles, é o pensamento que já tá culturalizado”.

³⁰⁶ Para um delegada da AeC-Campina Grande, entrevistada em junho de 2016: “na verdade, eles não se afastaram... aconteceu naturalmente: uns a gente perde o contato, porque perde a convivência diária, outros não, se aproximam mais; outros amigos vieram neste período porque são pessoas que você acaba convivendo mais, mas assim... é bom saber que, por exemplo, você é ponto de referência pra alguma coisa boa”.

³⁰⁷ Como exceção, citamos o diretor executivo egresso da base de *call center*, entrevistado em junho 2016 que, em sua trajetória singular, avaliava que o delegado “liberado” também tinha sua importância: “o delegado liberado é mais braço pra tá na porta da empresa, consegue conversar mais com as pessoas, orientar quem tá lá dentro. Fazer mais campanha pra eleger pessoas pra CIPA pra eles ganharem e ter uma estabilidade”.

ambiente de trabalho. Assim, diante desta imposição empresarial, os delegados da AeC, tanto em João Pessoa quanto em Campina Grande, passaram a “trabalhar” no sindicato, participando das atividades burocráticas, bem como experienciando uma interação cotidiana com os diretores executivos do Sinttel-PB.

Deste modo, passou a fazer parte da rotina dos delegados liberados fazer o *trabalho de homologação das rescisões contratuais* de todos os trabalhadores da base do sindicato (e não apenas os de *call center*, que eram os mais numerosos). Os representantes de João Pessoa expressaram mais claramente que se tratava de um “trabalho” que os desagradava, por ser “chato e tedioso” e, também, por representar a maior parte das atividades do delegado, além de o mesmo não ser realizado pelos diretores executivos:

Eu faço mais homologações...tô mais na questão de homologar [...]. Eu não gosto muito não, é chato, é tedioso... eu queria estar fazendo mais a questão política de estar na frente da empresa, essas coisas...porque homologação é uma coisa muito burocrática, técnica e você, com o tempo, aprende, e não tem mais o que fazer... (Delegado da AeC-José Américo, maio de 2016).

Eu fico muito restrito mais à homologação... também porque tem outros diretores que ficam a cargo de fazer suas funções ou não gostam de fazer homologação e a gente fica mais na parte de homologações. Quando tem homologação, é o dia cheio, né? A gente vem fazendo muito (Delegado da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Em nossas visitas de observação do cotidiano sindical³⁰⁸, realizadas durante os meses de abril a junho de 2016, pudemos observar um ambiente de entrosamento entre os funcionários do sindicato (secretaria e limpeza) e os diretores, que travavam conversas amenas, informais e pessoais. Notamos, também, que os dois funcionários atendiam as ligações telefônicas e as repassavam, a depender do assunto, aos diretores presentes. Presenciamos o recebimento de algumas ligações de teleoperadores, com dúvidas quanto às práticas das empresas, sobre mudanças de horários, reajuste salarial e relato de problemas de audição. Em geral, os trabalhadores eram bem atendidos e recebiam as devidas orientações. Em alguns casos, ouvimos um diretor se impacientar, comentando, com a secretária, após desligar a ligação, o quanto os trabalhadores de *call center* eram desinformados, demonstrando pouca empatia, naquele momento, com as dificuldades desta categoria.

Em uma das primeiras visitas, vimos uma cena na qual uma delegada, ao chegar à sede do sindicato, foi de pronto inquirida por uma das diretoras sobre o porquê de não ter comparecido a algum local. Na sua justificativa alegou apenas o fato de que não fora avisada de que sua presença seria necessária. Na sequência, foi fazer as homologações agendadas para

³⁰⁸ De um modo geral, as visitas para acompanhamento da rotina do sindicato não tinham dias pré-estabelecidos. A direção autorizou as idas à sede do sindicato, para esta finalidade, e tínhamos o hábito de sempre avisar, com antecedência mínima de um dia, os dias em que estaríamos fazendo este trabalho.

o dia, deixando o clima no ambiente ligeiramente tenso. Noutra ocasião, conversando com uma diretora, tomamos conhecimento de que o sindicato estava desenvolvendo um trabalho de monitoramento das homologações das empresas de *call center*, o que significava uma iniciativa de coleta e sistematização de informações acerca das demissões homologadas pelo Sinttel-PB. Ao solicitar acesso a esses dados, ela ressaltou que precisaria consultar a diretora financeira, reforçando a nossa impressão de sua força de liderança perante os demais membros da diretoria, mesmo não sendo mais a presidenta do sindicato. As entrevistas com os delegados eram, em geral, realizadas durante essas visitas. Após entrevistar um dos delegados de João Pessoa, em um fim de tarde, saímos juntos da sede do sindicato e tivemos a oportunidade de conversarmos, mais livremente, durante nosso percurso até o ponto de ônibus. Sentindo-se mais à vontade, teceu comentários críticos sobre conflitos e divergências com os dirigentes, enfatizando especialmente a pouca autonomia dos delegados para realizar e propor ações distintas do trabalho de homologação.

Noutra ocasião estavam, no primeiro andar da sede do sindicato, apenas o presidente e um dos delegados, pois a secretária tinha descido ao andar de baixo para ajudar o outro funcionário em alguma atividade. Enquanto o presidente estava prestando atendimento a trabalhadores em sua sala, o telefone começou a tocar e o delegado não se mexia para atendê-lo até o ponto de o presidente falar alto de sua sala, em tom mal disfarçadamente incomodado: “Atende aí por favor!”. Neste dia, o sindicato recebeu ligações de uma ex-trabalhadora da AeC que ficou viúva e teve sua pensão bloqueada porque a empresa teria se recusado a lhe fornecer seu informe de rendimentos; e de um dos delegados da AeC de Campina Grande, com dúvidas quanto a um ponto do acordo coletivo.

Observando também a dinâmica das homologações na sede do Sinttel-PB, em João Pessoa, notamos uma organização de horários por parte do sindicato, de modo a não deixar os trabalhadores esperando muito tempo. Foi-nos possível conversar com alguns trabalhadores que estavam aguardando na sala de espera. Em um dos casos, a trabalhadora contou-nos ter sido demitida, após regressar de um período de afastamento, concedido pelo INSS, em decorrência de problemas nas cordas vocais. Enquanto conversávamos, outra trabalhadora aproximou-se para comentar que desenvolveu gastrite devido ao estresse do trabalho em *call center*. Constatamos, mais uma vez, o quanto este tipo de atividade laboral causa danos à saúde, sobretudo naqueles que, por mais tempo, ficam expostos à pressão do fluxo informacional. Ao longo do trabalho de campo, presenciamos, ainda que de forma mais rara, ocasiões nas quais diretores executivos, inclusive o próprio presidente do sindicato, estavam fazendo homologação, o que destoava um pouco da fala de um dos delegados de que se

tratava de uma tarefa executada apenas pela representação sindical. Por fim, destacamos um clima de intimidade entre os delegados e os funcionários enviados para representar as empresas. Na maior parte das vezes, não havia equívocos quanto ao cálculo das verbas e o trabalhador era bem atendido, tendo suas dúvidas esclarecidas pelo sindicalista responsável.

No que se refere às impressões dos delegados de Campina Grande, uma se mostrou indiferente³⁰⁹, enquanto os outros dois relativizaram o caráter enfadonho e cansativo da atividade de homologação, entendendo-a como necessária e como oportunidade de escutar o trabalhador (ainda que no momento em que ele deixa a base):

As pessoas não entendem que a função do delegado também é, além de estar na base, é de homologar e ver as pessoas que estão saindo da base, os trabalhadores que foram demitidos [...]. É você fazer o seu papel ali naquele momento pra que aquele trabalhador que está ali e já perdeu o emprego não seja lesado pela empresa, porque tem muito isso também (Delegada da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Eu gosto de escutar o trabalhador, entendeu? Eu tento brincar na homologação que é pra ele saber que aquele momento é um momento pra ele relaxar e não ficar tenso, até porque ele tá ali com o sindicato e o sindicato tá ali pra escutar ele (Delegado da AeC-Campina Grande, entrevistado em 2016).

Além das homologações, os delegados de Campina Grande auxiliavam na manutenção da estrutura da sede e prestavam atendimento aos trabalhadores, quando estes procuravam o sindicato, seja para pegar uma autorização para marcação de consulta odontológica, seja para buscar informações e/ou fazer alguma denúncia:

Às vezes eles vão pegar a ordem do dentista, os sindicalizados. E aí conversa um pouco, conta como está acontecendo [...]. Vão também fazer denúncias, entendeu? A gente recebe várias denúncias e a maioria das pessoas, às vezes, liga pro nosso telefone particular, não liga diretamente pro Sinttel, liga pro particular da gente, pedindo orientação, fala no WhatsApp pedindo orientação e a gente recebe muitas denúncias da empresa, pessoas que não se identificam porque têm medo de represália [...]. Assim que a gente recebe, tem por obrigação mandar pra diretoria executiva... então a gente repassa pra eles. Se for, por exemplo, causa judicial que vai precisar acionar os advogados, aí eles fazem isso e passam a solução pra gente e a gente repassa a orientação da direção. E quando tá na nossa alçada, a gente mesmo resolve (Delegada da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Percebemos, assim, que o trabalhador se sentia mais próximo do delegado do que do diretor. Outros delegados também relataram que são procurados, inclusive pelos canais

³⁰⁹ Entendemos que o tom indiferente advém da comparação do “trabalho no sindicato” com o trabalho de atender ligações na empresa: “é mais tranquilo, não tem um chicote ali todos os dias não, mas é obrigatório dar um turno no sindicato e a gente faz as homologações, a gente marca as homologações não só da empresa que eu faço parte, mas de todas as empresas da base do Sinttel. Tem que dar o turno, tem suas homologações que você tem que fazer diária, ajudar na estrutura do sindicato, manter a estrutura... em Campina Grande, como são poucos, manter a estrutura limpa, manter a estrutura organizada, ir nas empresas com frequência, entendeu?” (Delegada AeC-Campina Grande, junho de 2016).

digitais³¹⁰. De um modo geral, há sempre uma necessidade de encaminhar os casos aos diretores, não apenas por insegurança do delegado, mas por cobrança indireta da direção.

Alguns delegados, “liberados” ou não, foram escolhidos, pela direção, para participarem das mesas dos processos de *negociação coletiva*. Suas impressões tendiam a oscilar entre sentimentos de “desânimo e impotência” e de satisfação com o “ganho de experiência”:

A gente termina que vai negociar com a empresa e não consegue nada. Nessas empresas de *call center*, a negociação não é negociação... é basicamente uma imposição que eles botam, que só vai dar isso, o salário não vai aumentar e, se a gente for tentar fazer uma greve, a gente não consegue, o trabalhador não se mobiliza e fica nessa impotência. A gente tenta defender o trabalhador e o trabalhador fala de perseguição, denuncia o problema e a gente, às vezes, não pode fazer nada (Delegado sindical da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Eu não tinha experiência com negociação... Eu já tinha negociado com a AeC algumas vezes, só que aí era uma negociação um pouco sem graça porque eu não tinha esse tato...Aí quando foi o 1º acordo coletivo da Contax, abrangia um pouco mais porque quem coordenava a mesa era um companheiro lá do Rio Grande do Sul e ele tem uma pegada firme mesmo... é bruto quando tem que ser bruto, mas aí eu tô aprendendo com ele [...]. Na última semana, teve uma reunião de negociação da PLR da AeC, então eles apresentaram uma proposta e eu já vi que a proposta era casca de banana, eu já vi de outra maneira... já via tudo diferente do que foi na primeira vez [...] Eu num tô experiente, eu tô aprendendo ainda, mas com certeza com o que eu já aprendi hoje, já serve muito nas mesas de negociação que virão. (Delegado sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Esclarecemos que os acordos coletivos da Contax, diferentemente dos da AeC, tinham abrangência nacional. De qualquer modo, como já visto, a dureza e a postura de humilhação por parte de representantes da AeC em uma mesa de negociação, ocorrida em novembro de 2014, mobilizou profundamente os delegados presentes, a ponto de eles proporem e convencerem a direção do sindicato a organizar, em menos de 15 dias, uma paralisação para pressionar a empresa. O discurso público da direção, contudo, não admitiu que a ideia do ato de protesto tenha partido dos delegados sindicais. Além disto, embora tenha considerado que foi uma ação positiva, ponderou que os trabalhadores poderiam ampliar a visão já negativa que têm do sindicato, associando as “demissões da rotatividade” com a paralisação. Ou seja, reconhece a estratégia empresarial de antecipar demissões já previstas visando “meter medo” nos trabalhadores, reduzindo as chances de participação em paralisações futuras:

É positivo... mas, como a rotatividade é grande, no outro dia a empresa demite, aí os trabalhadores acham que demitiu porque parou e aí dá uma recuada e eles acham que também não deve, tá se expondo muito: ‘olha a empresa tá demitindo a gente porque a gente parou!’, mas não foi necessariamente por isso... pode até ela ter aproveitado e ter dito ‘eu vou logo demitir, eu vou demitir mesmo, então eu vou demitir agora porque eu meto medo neles...’; é uma estratégia dela também (Diretora executiva do Sinttel-PB, setembro de 2016).

³¹⁰ “Eles tiram dúvidas comigo nas redes sociais e tal...” (Delegado da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Conversando com os delegados sindicais da Orbitall sobre os processos de negociação coletiva, percebemos duas impressões distintas. Enquanto um deles evidenciou um contraste entre a satisfação de obter algumas “conquistas” e o desapontamento com as reações da base, o outro enfatizou a importância de se buscar pensar estrategicamente durante as negociações, revelando-nos sua percepção crítica quanto aos interesses empresariais que buscavam, também, potencializar os conflitos entre representação e base:

A gente conseguiu esse reajuste que, de certa maneira, foi ótimo pra os trabalhadores de lá, mas nem assim eles reconhecem. A gente fechou esse acordo coletivo e tem que vir retroativo [...]. Enfim, as pessoas, mesmo ganhando esse retroativo, chegam e já começa a julgar o sindicato, diz que é ruim porque não se sentiu bem daquela maneira, com a posição que o sindicato tomou. E o sindicato só toma uma decisão final quando tem assembleia geral [...]. Então, os que ficam calados entendendo ainda, mas os que falam mal deveriam entender mais... e, se falam mal, deveriam tentar fazer melhor, né? (Delegado da Orbitall, agosto de 2017).

É uma questão muito complicada: você tem que pensar a frente da pessoa porque ele já vem com uma proposta pra você e a gente já tem que adivinhar, lá na hora, o que é que ele tá falando pra ver se tem alguma coisa por detrás, porque nunca vem com uma coisa benéfica. Quando vem com uma coisa benéfica, você já tem que estudar todas as opções possíveis e cabíveis pra aquilo dá errado pra você de alguma forma, porque a empresa é capital, né? Se ela chegar querendo lhe dar alguma coisa, você tem que parar e não aceitar de imediato... tem que parar pra pensar o porquê que ela tá querendo lhe dar aquilo [...]. Por isso que, quando a gente vai pra uma mesa de negociação, além do diretor, do advogado, vai também o delegado sindical [...]. É importante, porque a gente tá lá na base e o dirigente, assim, ele vai negociar em cima do acordo coletivo que ele tá lendo ali e tal, mas só que não é ele que tá lá na base, não é ele que vê os problemas que a gente passa, tá entendendo? Então a gente sabe o que cada um precisa, o que o coletivo precisa, o que precisa ser mudado no acordo que já tá, o que precisa ser melhorado... por isso é que é importante a participação da gente lá na base, também nos acordos coletivos, nas audiências, enfim... (Delegado da Orbitall, entrevistado em 2017).

No último trecho, vimos o quanto o próprio delegado julgava necessária a presença da representação sindical, não apenas nas negociações coletivas, mas também em espaços variados da luta sindical. No entanto, quando tentamos abordar o tema da participação dos delegados sindicais nas *reuniões de planejamento e deliberações* do sindicato, observamos graus variados de constrangimento, sobretudo da parte dos dirigentes, mas também de alguns delegados. Uma diretora executiva, entrevistada em setembro de 2016, ao confirmar que a representação sindical não só podia como deveria participar de tais reuniões, deixou escapar seu incômodo com o desinteresse de alguns delegados: “eles têm o mesmo direito de participar... não participa porque eles estudam e a reunião às vezes é de noite e eles só querem dar o turno deles; o ideal era que viessem, mas...”. Apenas uma delegada admitiu sentir-se relativamente à vontade para não comparecer a reuniões e/ou atividades quando as mesmas eram marcadas fora do seu “turno de trabalho” e coincidiam com suas atividades acadêmicas:

Assim, às vezes nas reuniões aqui eu não participo quando eu não posso. Às vezes quando não é meu horário, eu podendo, eu venho, mas às vezes eu tô na universidade. Teve um dia desses que teve uma assembleia à noite e eu não pude vir porque eu estava na aula, mas... eu participo. No caso das reuniões, às vezes é de tarde e eu tenho Probex de tarde e aí, às vezes, não dá tempo. Não tenho tempo. (Delegada da AeC-Mangabeira, entrevistada em 2016).

Trata-se de um ponto que, a partir também de nossa observação direta, parecia incomodar alguns dirigentes, que entendiam que a prioridade deveria ser a atividade sindical, o que, por sua vez, exigiria capacidade de renúncia dos sindicalistas.

4.3.3 A participação dos delegados nas atividades sindicais

Os delegados sindicais eram convocados, também, a participarem das atividades de panfletagens na porta das empresas, tanto para distribuição dos boletins informativos quanto para divulgação de datas de assembleias e de eventos promovidos pelo sindicato. Cabia aos delegados, ainda, participar de eventos, como os seminários e encontros mencionados na seção 4.2, bem como das atividades da CUT³¹¹ e dos atos políticos ligados à conjuntura política e econômica do país.

Durante o nosso trabalho de campo de observação direta, de abril a junho de 2016, tivemos a oportunidade de acompanhar algumas idas do sindicato à porta das empresas para realização de assembleias e/ou de panfletagens. De um modo geral, as principais reações dos trabalhadores que passavam pelo portão da empresa foram, em ordem decrescente de frequência: 1) ignorar a presença do sindicato, nem parando pra receber o boletim informativo; 2) parar para assinar o livro³¹², se fosse dia de assembleia, sem necessariamente

³¹¹ Destacamos que todas as delegadas participavam, junto com as demais sindicalistas da direção, das atividades do Coletivo de Mulheres da CUT. Uma delas, da AeC de Mangabeira, entrevistada em abril de 2016, informou que seu interesse pelas questões de gênero despertou após ingressar no sindicato como delegada: “Eu gosto, vou às reuniões, são muito produtivas, foi mais depois do sindicato que me interessei, nunca tinha pensado não...”. Outra, da AeC de Campina Grande, também demonstrou ter gostado da experiência, mesmo reconhecendo certa “cobrança” da direção: “toda vez a direção pede que a gente participe [...] Foi massa... o melhor é ver outras mulheres que trabalham no sindicato também e elas falarem as experiências delas... foi a parte que eu mais gostei”. Ambas foram entrevistadas em abril e junho de 2016, respectivamente. Além das atividades alusivas ao dia da mulher, promovidas pelo Sinttel-PB, em João Pessoa e Campina, nas quais notamos a baixa participação de trabalhadoras da base de *call center*, também tivemos a oportunidade de acompanhar mais dois eventos organizados pela CUT, nos quais as dirigentes e delegadas do Sinttel-PB marcaram presença: a Oficina “As Mulheres e o Movimento Sindical: resgatando a história”, realizada em 31/05/2016; e o Seminário “Autonomia, Igualdade e Resistência”, realizado em 03/03/2017. Em ambos, percebemos a ausência de trabalhadoras não sindicalizadas da base de *call center*. Quanto à participação das delegadas do Sinttel-PB, observamos que, com frequência, conversavam entre si durante as falas, não demonstrando envolvimento em termos de atenção aos conteúdos das palestras proferidas. Nas horas dos debates, também não se colocaram para perguntar e/ou comentar algum ponto. Na oficina, elas participaram dos grupos, mas sem empenho diferenciado. Uma delas chegou atrasada no evento, desagradando a direção.

³¹² Trata-se do livro de assinaturas com o registro das presenças na assembleia, no caso era de aprovação da pauta de reivindicação. Presenciei uma trabalhadora perguntando a um membro da direção se o fato de ela colocar o nome dela na “lista” aumentaria as chances de demissão e teve como resposta a informação de que, durante aquele período que antecedia a data base, a empresa estaria proibida de demitir.

entender do se tratava; 3) parar para conversar e/ou tirar alguma dúvida; 4) avisar que não ia parar por medo, entrando rapidamente na empresa; e 5) parar pra pedir ficha de filiação. Os trabalhadores se sentiam mais à vontade para conversar com os delegados, sendo que um destes comentou, numa das idas à porta de empresa, que aquela ação tinha sido proposta à direção pelos próprios delegados, que viam a necessidade de estarem mais próximos à base.

Em algumas ocasiões observamos, por parte de alguns dirigentes, uma postura de cansaço e desmotivação, o que contrastava com a “empolgação” dos delegados presentes, por estarem em atividade externa na base. Quanto às falas nos carros de som, na maior parte das vezes, ficavam a cargo do presidente e/ou da diretora financeira. Às vezes, os delegados, sobretudo os de Campina Grande, também se revezavam com os dirigentes, praticando o “falar ao microfone”. Em uma dessas panfletagens, presenciamos uma situação na qual uma trabalhadora estava tirando dúvidas com uma dirigente, quando um delegado entrou na conversa pra explicar melhor, o que deixou a diretora discretamente incomodada, pois em geral eram os dirigentes quem “corrigiam” as informações prestadas pelos delegados, evidenciando uma convivência permeada por uma tensão contida de ambas as partes. Por fim, em uma única vez, vimos um representante da gestão empresarial ir até o lado de fora do portão principal da empresa, para, cordialmente, cumprimentar o presidente do sindicato.

Em março de 2016, tivemos a oportunidade de acompanhar a diretoria executiva do sindicato em uma viagem até Campina Grande para a realização de uma atividade alusiva ao dia da mulher. Durante a preparação da sala na qual seria realizado o evento, uma sindicalista da direção comentou, com a outra, a sua insatisfação com um delegado sindical de Campina Grande, que teria enviado uma mensagem avisando de sua não participação no evento, deixando-a irritada pois, durante as reuniões de preparação do evento, este mesmo delegado teria insistido na necessidade de o mesmo ocorrer também em Campina Grande e não apenas em João Pessoa. Percebemos, mais uma vez, a sinalização de relações conflituosas entre os dirigentes e alguns delegados que incomodavam a direção quando de suas ausências nas atividades convocadas pelo sindicato, especialmente as que eram por ele promovidas. Do ponto de vista de alguns delegados notamos, igualmente, sentimentos de incômodo com a pressão da direção para participarem de atividades externas, especialmente dos atos políticos relativos à conjuntura nacional.

Este aspecto nos parece ter se tornado um dos pontos de divergências mais explícitos entre os dirigentes do Sinttel-PB e sua representação, especialmente em relação a alguns delegados da AeC de João Pessoa, que se sentiam pressionados a participarem, mesmo não concordando com o conteúdo e o sentido dos atos políticos, sobretudo os de apoio à

Presidenta Dilma Rousseff. O trecho a seguir expressa não apenas a discordância do delegado quanto aos atos, mas a sua *ação de enfrentamento direto* às “imposições” da diretoria, sobre a qual teceu críticas, inclusive quanto ao uso dos recursos financeiros do sindicato:

Pelo menos eu, pessoalmente, quando tem algum ato que eles vão pra rua, principalmente agora, defender a democracia, não sei o quê, aí eu me sinto no direito de não participar porque eu não apóio. Mas, mesmo assim, a gente ainda sofre um pouco de perseguição por não participar [...]. Meu perfil é um pouco diferente, é uma forma de pensar diferente e aí sempre o embate é maior porque pra mim eu penso que a gente tem que usar o recurso que a gente tem, usar a força que a gente tem de uma forma que seja só pra o trabalhador e não pra um ganho extra, político [...]. Às vezes é muito isso, é muita política e marketing que eles fazem pra poder ficar bem visto na federação [...]. E o dinheiro do trabalhador não é usado pra o trabalhador como poderia ser... e, assim, a gente recebe muita crítica que é verdade, né? O trabalhador às vezes fala que falta isso, que o sindicato podia botar aquilo, podia fazer uma confraternização e, às vezes, a gente percebe que poderia ser melhor. Sempre pode melhorar, mas só que, às vezes, a gente não quer mudança, né? Quer manter aquela rotina de antigamente, da forma que tá, se mantendo no poder, é o que acontece hoje (Delegado da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

A entrevista com o delegado acima citado se deu durante uma visita não prevista de acompanhamento da rotina sindical. Após o encerramento das atividades de homologação, abordamos o delegado com o intuito de agendar um dia/horário, quando ele mesmo propôs dar a entrevista naquela ocasião, dado que estaria com tempo livre. Pedimos autorização do presidente e realizamos a entrevista na sala de reuniões. Neste caso, em especial, notamos uma reação destoante em relação aos outros delegados entrevistados neste mesmo espaço. Ao invés de demonstrar algum constrangimento com a possibilidade de ser ouvido por membros da direção, pareceu-nos que estava, inclusive, elevando propositadamente seu tom de voz.

Já no final, fomos interrompidos pelo presidente que informou a necessidade de usar a sala para fazer uma reunião de informes com os sindicalistas e, para nossa surpresa, nos convidou a participar. Estavam presentes: o presidente, dois membros da diretoria e dois delegados da base de *call center*. O tema central da reunião era a divulgação das atividades para o primeiro de maio, articuladas no âmbito da Frente Brasil Popular. Durante as falas do presidente, este delegado recém-entrevistado ficava fazendo comentários irônicos e dispersos, deixando o presidente visivelmente irritado, apesar de nossa presença. Em outra visita ao sindicato, em junho de 2016, a sede estava bastante movimentada com as homologações e a presença de sindicalistas de outros sindicatos que estavam organizando uma movimentação pra receber e apoiar a presidenta Dilma Rousseff, que estaria na cidade neste dia. Chamou-nos a atenção que esse delegado estava fazendo as homologações vestido com a camisa verde-amarela da seleção brasileira (um dos símbolos dos apoiadores do *impeachment*).

Quanto aos demais delegados, encontramos visões intermediárias que, mesmo concordando com o envolvimento do sindicato em questões políticas mais gerais, considerava que as atividades direcionadas aos trabalhadores de *call center* estariam “dispersas”:

O pessoal tá muito ligado nesse negócio da política nacional agora e a gente tá meio disperso. Tá afetando muito, porque o pessoal é ligado a isso [...]. O sindicato deve atuar politicamente, mas não deve abandonar o trabalhador. O grande problema é como eu tô lhe dizendo... o sindicato não entende esse pessoal de *call center*... é um pessoal antigo... (Delegado sindical da AeC-José Américo, maio de 2016).

No caso dos delegados da AeC de Campina Grande, não notamos um “achar ruim” participar dos atos, embora tenham discordâncias ideológicas com as entidades que organizam os atos políticos dos quais o Sinttel-PB participa, ou seja, há uma discordância com relação aos delegados de João pessoa, na medida em que entendem que o sindicato pode e deve ter uma atuação política mais abrangente. Reiteramos que tais delegados de Campina Grande pertenciam aos mesmos grupos políticos do diretor executivo da base de *call center*, que defende uma participação política do sindicato mais diretamente “linkada” com as “questões específicas” da categoria que representa:

Eu acho até que é obrigação do sindicato atuar nesse sentido, agora tem que fazer o link...e eu acho que a gente não tem feito isso e tem perdido o foco das questões específicas de cada categoria [...]. Assim, todo informativo nosso tem uma parte de texto sobre conjuntura, explicando o novo governo, a nossa opinião, tem que falar mesmo, nós não estamos ali pra agradar lado A e lado B, né? Nós estamos pra defender um lado, que é o lado do trabalhador e se a gente faz essa leitura de que temos que defender os interesses da classe trabalhadora e nós temos uma orientação de nossa central, que a gente participa, então nós vamos pra base pra passar aquela orientação... e não vai agradar todo mundo, né? [...]. Tem várias frentes aí se organizando, então a dinâmica tem jogado pra gente atuar muito na questão política fora do sindicato (Diretor executivo da base de *call center*, junho de 2016).

É sob esta referência que os delegados de Campina Grande relataram sentir menos incômodo em participar dos atos políticos quando são convocados pela diretoria:

O Sinttel participa da Frente Brasil, mas eu não simpatizo muito, mas aí a gente participa na questão de representar o Sinttel lá nas atividades. Eles incentivam a gente ir e a gente vai, a gente vai pra representar o sindicato por conta dessa aliança que a gente fez... (Delegado da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Por conta da situação política que tá acontecendo no país e pela questão do sindicato ser filiado à CUT, eles orientam que a gente fique participando das manifestações contra o *impeachment* e contra o governo atual, né? De Michel Temer. Aí sempre ficam orientando que a gente procure saber o que é que tá acontecendo e que procure participar. Pra mim, é assim... eu tinha e ainda tenho várias críticas ao governo anterior, só que eu tenho mais críticas ainda ao novo governo. Então, não é nenhuma dificuldade participar (Delegada da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Na observação direta do ato político do 1º de maio, em João pessoa, em 2016, chamou-nos a atenção que havia pouquíssimos membros do Sinttel-PB, ou seja, nem toda a diretoria foi prestigiar e, dentre os delegados, apenas os de Campina Grande compareceram.

4.3.4 Principais pontos de divergências entre dirigentes e delegados sindicais

Diante de dificuldades de dirigentes e delegados da base de *call center* do Sinttel-PB para falarem abertamente acerca de como se relacionavam, encontramos indicações da existência de conflitos geracionais, como vimos, nos diversos relatos sobre a própria atuação sindical. Todavia, alguns delegados conseguiram externar alguns pontos, numa espécie de antevisão da eclosão de potenciais conflitos: “com a direção não há divergência *ainda* não [risos]... *ainda* conseguimos ter uma boa relação” (Delegado da AeC-Campina Grande, junho de 2016, grifos nossos). Outra delegada teve dificuldade em detalhar os “problemas”, mas estes foram relativizados pela valorização de uma flexibilidade em seu “trabalho” no sindicato, sobretudo quando comparado ao trabalho dentro da empresa de *call center*:

Aqui é tranquilo, aqui eu trabalho de uma forma muito flexível. O que a gente precisa aqui, o sindicato sempre está de portas abertas pra ajudar a gente [...]. Eu entendo que às vezes tem problemas e que influencia no trabalho... que não é tão cobrado como é lá na empresa. É tranquilo. Eu não tenho o que reclamar daqui não (Delegada da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Encontramos também uma valorização do aprendizado com essa “troca geracional”, presente tanto na relativização das diferenças quanto no reconhecimento de conflitos:

Os dirigentes daqui eu acho que aprendi muito com eles esse tempo que eu tô aqui [...]. Na verdade, assim, tem aquela questão de diferença de opiniões, mas não tem nenhuma inimizade, nenhuma briga, a gente na verdade tem que ter maturidade pra sempre poder discutir, mas sem levar rancor ou briga. A gente, no fundo, só quer um caminho melhor, né? (Delegado sindical da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Tem companheiros que são exemplos... não só de militante, mas de ser humano pela dedicação e pela honestidade [...]. Não é fácil porque muita das vezes você tem que deixar a sua família, você tem que deixar seu companheiro em casa sozinho³¹³ [...]. Eu acredito que, pelo menos da minha parte, eu tenho uma boa relação, uma relação muito de confiança porque eles são pessoas que me passam isso e eu vejo no dia a dia a forma de postura na luta, mas é claro que tem enfrentamentos por ideias diferentes com outros diretores. Claro que sempre vai ter, mas nada que venha desestruturar (Delegada sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Além da participação nos atos políticos atrelados à conjuntura do país, notamos divergências entre direção e representação sindical quanto às *estratégias de aumento da filiação da base de call center*. Alguns delegados relataram dificuldades para pôr em prática

³¹³Embora não seja o foco de nossa pesquisa, apontamos para a presença da questão de gênero também na luta sindical, mais difícil para a mulher sindicalista diante das renúncias, sobretudo as familiares, impostas para o exercício da atividade sindical.

suas ideias para ampliar a sindicalização dos teleoperadores, tais como a realização de campanhas com distribuição de brindes, expansão dos convênios ofertados e realização de festas. Ou seja, para eles, seria necessário renovar as estratégias de atração desta nova base. O trecho a seguir indica algumas táticas utilizadas pelos delegados para convencer a direção:

A gente tinha bolado a campanha pra botar um brinde, um cordão, alguma coisa que tenha do Sinttel, mas o pessoal da direção não aceitou [...]. Aí a gente pegou e fez parecer que foi uma diretora também que deu a ideia de pegar as agendas do Sinttel... quem se filiar, ganha uma agenda. Era agenda com força e a gente filiou, em dois dias, 200 pessoas [...]. A gente queria fazer mais convênios... mas falam que isso é sindicato pelego. Eles têm um pensamento arcaico, mas o pessoal tem que entender que o público é outro [...]. Meu colega queria fazer uma festa do *call center* pra atrair mais, pra filiar e foi altamente criticado por causa disso [...]. Aí fica um sindicato engessado (Delegado sindical da AeC-José Américo, maio de 2016).

A visão de falta de apoio da direção às propostas da representação sindical não foi unânime entre os delegados entrevistados. O exemplo acima e a própria paralisação de 2014 nos mostram algum grau de concessão por parte da diretoria do Sinttel-PB. Os delegados da Orbitall apontaram para outro fator que estaria dificultando a discussão de suas propostas de ação sindical direcionada à base de *call center*, qual seja a distância geográfica da sede e dos diretores que ficariam mais em João Pessoa. Apesar da utilização dos meios digitais de comunicação, algumas ideias, como a implementação de uma carteirinha *online*, ainda estariam aguardando uma oportunidade para serem apresentadas à direção, gerando uma insatisfação diante do baixo *grau de autonomia de ação dos delegados* de Campina Grande:

Complica um pouco pelo fato de ser eles em João Pessoa e a gente aqui... a gente se fala pelo WhatsApp mas... a gente depende da aceitação da diretoria pra fazer alguma coisa [...]. Às vezes o trabalhador vem perguntar alguma coisa pra você e você tem que ter cautela, né? Porque você tem que perguntar ao diretor como é, perguntar se pode fazer aquilo, caso precise fazer alguma coisa... mas, assim, a relação com a diretoria... é de boa (Delegado da Orbitall, agosto de 2017).

Tem algumas coisas que eu tenho que mostrar pra gente tocar um projeto, né? E que é melhoria pro sindicato mas, pra isso acontecer, eu tenho que mostrar o projeto, não posso falar pelo WhatsApp nem por telefone [...]. Um exemplo: a gente estava querendo implementar a carteirinha do sócio digital, porque ela não gera custo e a verificação ela é feita dentro do site. Mas pra eu mostrar essa carteirinha *online* [...] a gente tá esperando ter tempo pra poder conversar com a diretoria, principalmente agora que a gente tá com processo eleitoral de direção... aí é muito complexo a gente ter tempo na agenda deles; se a gente tivesse lá ou se eles tivessem aqui seria mais fácil (Delegado da Orbitall, agosto de 2017).

Outro ponto que estaria atrapalhando a atuação da representação sindical em Campina Grande, reduzindo a autonomia dos delegados, era a obrigatoriedade da presença de um diretor de João Pessoa para que os delegados pudessem visitar as empresas:

A gente queria ficar indo na porta da empresa todo dia, pra passar pelo menos umas duas horas lá, pra ficar coletando denúncias, tentando se aproximar mais do pessoal pra ver se o pessoal vê mais o sindicato e confia mais no sindicato pra chegar mais

perto, pra perguntar alguma coisa ou, enfim, pra participar [...]. Aí a direção tem um certo receio. Pronto, é nisso que eu já vi que tem um certo embate porque a direção, não sei porque, mas só quer que fique na frente da empresa quando tiver também alguém lá de João Pessoa junto. Eu acho desnecessário, mas é uma coisa deles (Delegada sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Alguns delegados, de Campina Grande e de João Pessoa, mencionaram seus incômodos diante de “posturas autoritárias” por parte de diretores do Sinttel-PB, chegando a expor suas percepções quanto à presença de perseguições e ameaças, também dentro do espaço sindical:

Às vezes a gente quer fazer as coisas de um jeito, mas a orientação da direção é que seja de outro jeito e existe tipo assim, não é muito, mas, às vezes, existe meio que um autoritarismo da direção em cobrar que algumas coisas sejam de tal forma. Tem diálogo, mas tem coisas que não tem muito diálogo, é desse jeito porque é assim e pronto! (Delegada sindical da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Às vezes, quando a gente vai tentar falar, apontar um erro pra tentar melhorar, o retorno que a gente recebe é perseguição aqui dentro também e, às vezes, até ameaça de ser devolvido pra empresa e a gente sabe que essa ameaça de ser devolvido pra empresa, em outras palavras, é demissão, porque a gente batalha contra a empresa e sabe que, quando voltar pra lá, vai perder a estabilidade e vai ser botado pra fora [...]. Às vezes termina que eles induzem você, ocultamente eles fazem com que você queira permanecer calado e deixar as coisas como estão, aqui no Sinttel. E em outros sindicatos, deve ser pior ainda. A verdade é que, se você for querer mudar alguma coisa, você termina incomodando alguém... é como aquele ditado que diz: prego que se destaca leva martelada. Eu por gostar de ser mais ativo, vou pra frente, mostro a cara a tapa, falo no carro de som, termina que muita gente pensa ‘esse cara aí pode ser uma oposição depois, pode ser um problema futuro’. (Delegado sindical da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Julgamos importante ressaltar que conflitos e divergências ocorriam também entre os membros da diretoria executiva e entre os próprios delegados. No que tange a estes últimos, os delegados de Campina Grande – que tinham em comum a militância estudantil vinculada ao mesmo grupo político – relataram pouca interação com os de João Pessoa, sem trajetória de militância política prévia³¹⁴. Estes, por sua vez, fizeram menção a atritos por diferenciações ideológicas, vistos como parte da dinâmica sindical:

A gente estava com uns pequenos atritos, mas é normal, acontece, até porque alguém tem que discordar em algum momento [...]. É por questões políticas e às vezes a gente tem na cabeça que tem que fazer de uma maneira e aí outros acham de outra, mas aí a gente consegue sempre conseguir um meio termo... A gente mantém um certo contato e eles, de vez em quando, vêm por aqui, quando tem reunião (Delegado sindical da AeC-José Américo, maio de 2016).

Ao longo do primeiro semestre de 2016, durante nossas atividades de observação direta do cotidiano e das atividades do Sinttel-PB, nos foi possível presenciar, como vimos, alguns dos elementos relatados, tanto pelos dirigentes quanto pelos delegados, o que nos ajudou a dimensionar a relevância dos conflitos geracionais na dinâmica sindical.

³¹⁴ Exceto um dos delegados de João Pessoa, que teve a experiência de trabalho comunitário de bairro.

O episódio da devolução de delegados à base

Em setembro de 2016, nos deparamos com um exemplo emblemático da complexidade dos conflitos geracionais dentro do sindicato e seus efeitos na ação sindical da categoria. Trata-se do que denominamos de “episódio da devolução”: todos os representantes sindicais da base de *call center*, com exceção de uma delegada da AeC de Campina Grande, foram “devolvidos à base”, inclusive o trabalhador que estava na direção executiva desde 2014. Tomamos conhecimento do ocorrido quando, ao chegar ao sindicato para uma complementação de entrevista com uma diretora executiva, notamos um diretor fazendo as homologações. Quando indagada acerca de onde estariam os delegados, a secretária, visivelmente constrangida, nos informou tão somente que eles tinham “voltado à empresa”. Abordamos o assunto no final da entrevista com a dirigente, mas obtivemos um comentário evasivo: “não estava dando certo e aí resolvemos devolver à base”. Reiteramos que a direção, ao tomar esta atitude, tinha ciência de que a reação empresarial seria a demissão. A sindicalista nos disse, ainda, que o sindicato estava lutando, na justiça, pela reintegração dos delegados à empresa. No dia seguinte, durante a entrevista com o presidente do Sinttel-PB, procuramos abordar o assunto da “devolução” e a resposta foi a de que o entendimento do sindicato sempre tinha sido o de que “lugar de delegado é na base”. A reação pública do sindicato foi divulgar, em seu site, uma “nota de repúdio”, com o seguinte teor:

O Sinttel-PB vem a público denunciar e repudiar a prática anti-sindical da AeC Paraíba ao demitir os delegados representantes sindicais que retornaram às suas atividades laborais, após cumprido o período de liberação para as atividades sindicais, acontecida na última semana, e exigir da empresa a imediata reintegração dos companheiros (trecho da nota de repúdio³¹⁵).

Encontramos uma “versão dos delegados devolvidos” em nota³¹⁶ – publicada, em 10/09/2016, no Facebook, do diretor executivo que também fora “devolvido” junto com os delegados – intitulada “*Não às demissões arbitrárias e às perseguições a sindicalistas de telemarketing na Paraíba*” e assinada pelo Movimento Luta de Classes (MLC):

No dia 05 de setembro de 2016, foram demitidos arbitrariamente pela empresa AeC Contact Center cinco dirigentes sindicais que atuam no setor de telemarketing no Estado da Paraíba, [...] todos lutadores conhecidos entre a categoria por defenderem os direitos dos funcionários e detentores de mandato vigente como delegados sindicais com liberação e estabilidade asseguradas em Acordo Coletivo. Queremos também denunciar a postura inconsequente e anti-sindical tomada pelo presidente do Sinttel-PB, [...], com a anuência da ex-presidente e atual tesoureira [...], que, sem ter reunido nenhuma instância da entidade, decidiu, de forma unilateral, sem documento para oficializar a decisão e seus motivos, devolver à empresa todos os delegados sindicais que estavam liberados, inclusive o diretor de Comunicação da Executiva

³¹⁵Para a íntegra da nota, cf. <http://Sinttelpb.com.br/nota-de-repudio-a-conduta-anti-sindical-da-empresa-aec/>.

³¹⁶Para a íntegra da nota, cf. <https://www.facebook.com/jardel.dacruz/posts/8404776560536766>.

[...]. A verdade é que, há cerca de cinco meses, [...], a Coordenação do Movimento Luta de Classes (MLC) na Paraíba – corrente da qual alguns dos dirigentes perseguidos fazem parte –, tentava conversar com a direção, que preferiu não efetivar a conversa. Tal momento ocorreu apenas no início do mês de agosto e, após um franco diálogo, todas as arestas pareciam ter sido resolvidas. Infelizmente, no último dia 29 de agosto, os companheiros e companheiras do telemarketing foram convocados para uma “reunião” na sede do Sinttel-PB, que contou com a presença de apenas seis diretores, com o único objetivo de serem informados que seriam devolvidos e, ao perguntarem o porquê daquilo, foi-lhes dito que estavam “atrapalhando” [...]. E a empresa não perdeu a oportunidade de ouro que lhe foi dada e os demitiu sumariamente! Ocorre que a lei protege o dirigente sindical contra esse tipo de demissão arbitrária [...]. Por isso, vamos ingressar na Justiça pelo cumprimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para que a estabilidade seja garantida, mas, principalmente, organizar uma grande campanha de solidariedade pela readmissão dos nossos representantes e promover a unidade do movimento sindical classista contra os ataques dos patrões aos direitos dos trabalhadores. Não aceitaremos nem as devoluções nem as demissões dos companheiros lutadores! Vamos até o fim nesta batalha em defesa de um sindicalismo classista e democrático! MLC.

Buscando um ponto de vista menos oficial, conseguimos conversar, ainda em setembro de 2016, com uma das delegadas “devolvidas”, que nos relatou que se sentia perseguida e moralmente assediada por membros da direção executiva. Sua suspeita foi a de que a delegada não devolvida deve ter repassado à direção mensagens do grupo de *WhatsApp* “só dos delegados”. Enfatizou que foram pegos de surpresa e não tiveram direito à defesa e que, em seu caso pessoal, não tinha mais interesse em regressar à empresa, mas que os “meninos” tinham intenção de voltar para “filiar a base de *call center*” e disputar as próximas eleições para a diretoria do Sinttel-PB.

O caso da demissão dos delegados de base de *call center* na Paraíba ganhou repercussão nacional e foi alvo de nota de repúdio³¹⁷, publicada pela Fitratelp, por meio da qual a Federação se posicionou contra as demissões dos teleoperadores e dirigentes sindicais, considerando que a decisão da empresa AeC foi uma “afronta à lei, pois todos os demitidos são representantes sindicais eleitos, com estabilidade assegurada no Acordo Coletivo de Trabalho vigente”. Na sequência, afirma:

Não há dúvida de que essas demissões são uma manobra desqualificada para intimidar os trabalhadores e enfraquecer a luta diária da categoria por melhores salários e condições de trabalho na empresa. Mas, o desfecho desse processo certamente será o fortalecimento do movimento dos companheiros e companheiras por dignidade e justiça nas relações trabalhistas [...]. A Fitratelp e sindicatos filiados exigem da A&C *Contact Center* a imediata readmissão dos dirigentes sindicais, bem como manifestam solidariedade e apoio irrestrito aos companheiros demitidos. Caso a empresa não reveja imediatamente sua decisão tomaremos, junto com o Sinttel-PB, todas as medidas legais cabíveis para reparar este ato ilegal e imoral da empresa. (Trechos de nota de repúdio da Fitratelp, publicada em 15/09/2016).

³¹⁷ Cf. <http://fitratelp.org.br/noticias/nota-oficial-da-fitratelp-8325/>.

Dinâmica sindical pós “episódio da devolução”

Quase um ano após o “episódio da devolução”, conseguimos entrevistar novamente uma das delegadas da AeC-Campina Grande que não foi devolvida, tendo permanecido no sindicato e estando, inclusive, na diretoria executiva, a partir da eleição realizada em setembro de 2017, na qual o presidente se reelegeu para mais um mandato. De início, disse apenas não saber detalhes sobre o ocorrido mas, aos poucos, foi nos revelando que havia divergências entre os próprios delegados e que tendia a apoiar a decisão da direção. Todavia, chegou a mencionar que, logo após a *devolução* dos colegas, sentiu-se atingida pela sobrecarga de trabalho, especialmente o burocrático mas que, com o tempo, o ambiente de trabalho no sindicato ficara mais leve:

Eles tiveram problema com a direção de uma maneira mais particular...e aí eu não sei exatamente o que aconteceu porque eu não sou da direção, sou delegada... foi complicado...mas foi um complicado que não foi um complicado ruim, não sei se você consegue entender... como é que eu posso dizer a você? Eu me dava bem, tinha uma certa harmonia com dois deles na verdade... mas muitas coisas pequenas que foram se acumulando e que a direção já vinha há muito tempo com eles e eles não conseguiam se adaptar porque você tem que respeitar a trajetória da outra pessoa que tá ali e que chegou primeiro, você tem que respeitar a experiência de vida e não é porque eu sou novinho, que eu acho que tô fazendo certo, porque às vezes eu tô metendo os pés pelas mãos e tô fazendo uma cagada... Mas nunca tive problemas com eles e nada. Na verdade, não problemas pessoais, mas problemas de lidar com decisões, que tinham que ser decisões coletivas porque se você está num grupo de sindicato, as decisões são coletivas, eu não posso tomar a decisão, eu não posso ser o dono da razão [...]. No início me afetou porque eu acabei ficando sozinha aqui, então eu fiquei super sobrecarregada, manhã e tarde, afetou diretamente meu dia a dia, então, eu fiquei super estressada, mas... hoje eu acredito que a direção tomou a decisão correta e hoje as coisas fluem com mais naturalidade, a gente consegue trabalhar (Delegada da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Ainda em 2016, em outubro, adentrou no Sinttel-PB outro delegado, representando a AeC-Campina Grande, tendo sido indicado pela direção. Tinha experiência prévia de militância nos coletivos políticos dos delegados de Campina Grande devolvidos, tendo se filiado ao sindicato cerca de 10 meses após seu ingresso no *call center*. Ao longo desse tempo, chegou a compartilhar com os então delegados que sentia falta de uma representatividade LGBT no sindicato manifestando, inclusive, seu interesse de entrar para a representação sindical. Em julho de 2016, participou do I Encontro Nordeste de Operadores de Telemarketing, integrando a mesa sobre “gênero e diversidade”, em substituição ao debatedor, que não compareceu ao evento. Foi a partir daí que estreitou suas conversas com os dirigentes do Sinttel-PB, reforçando à direção seu interesse de vir pro sindicato:

Uma dessas falas, uma das mesas era sobre gênero e diversidade e aí acabou que quando foi na hora do debate de diversidade, a pessoa que ia fazer o debate faltou e me colocaram na mesa e eu fiz o debate e tal [...]. Gostei muito! [...] E aí, quando eu

voltei a trabalhar, eu já comecei a conversar pra que eu entrasse pro sindicato e aí, em outubro do ano passado [2016] eu entrei... ainda bem! (Delegado sindical da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Em João Pessoa, a direção convidou, ainda em setembro de 2016, um teleoperador para participar do processo eleitoral para ser delegado da Contax. Após eleito, diferentemente dos delegados devolvidos da AeC, continuou na base, não participando do cotidiano sindical. Após se tornar delegado, este trabalhador decidiu, justamente por saber que não seria aprovado por estar no sindicato, se submeter aos processos seletivos internos para supervisão, instrução ou qualquer outro cargo acima do atendente. Sua ação lembrou-nos das táticas utilizadas pelos trabalhadores de *call center* em suas práticas de resistências cotidianas. Todavia, destacamos a dimensão estratégica presente em sua ação, na medida em que buscava não apenas irritar os gestores, o que lhe dava satisfação, mas também registrar, de algum modo, as práticas de perseguição da empresa aos trabalhadores que participam do sindicato:

É assim mesmo, quando você vem para esse meio sindical, você sabe que não tem mais volta, né? Você sempre fica como uma carta marcada... Nos processos seletivos que eu faço pra supervisor, instrutor de treinamento, monitoria... misteriosamente, todos eu reprovo... Depois que eu entrei no sindicato, eu faço mais pra testar...e aí sempre eu não sou apto, sempre sou reprovado... E o pessoal ‘mas por que você faz?’; ‘Eu faço pra ficar registrado, véio’. No começo eu queria, antes de vir pra cá, pra enriquecer o currículo, como eu faço administração, ter um tempinho lá como gestor [...]. Mas eu também tenho essa experiência negocial trabalhando com a base... Daí eu faço os processos pra irritar eles [risos] porque aí tem que sair pra fazer as provas; aí eu me inscrevo e aí a supervisora ‘você vai se inscrever?’; ‘eu vou me inscrever! Não sou trabalhador? Vou me inscrever!’ (Delegado da Contax, agosto de 2017).

Aparentemente, após a saída e a entrada de novos delegados, o clima de tensão parece ter se arrefecido em uma espécie de acomodação dos conflitos geracionais, como se o aprendizado com a experiência anterior tivesse deixado um legado de busca de um maior entendimento ou, ao menos, de ações preventivas de novas eclosões de conflitos do porte do episódio da devolução. Em fevereiro de 2017, o Sinttel-PB promoveu a I Oficina de Negociação e Contratação Coletiva³¹⁸, no auditório da sede do sindicato em João Pessoa, direcionada para dirigentes e delegados sindicais.

No que se refere às negociações coletivas, na visão da representação sindical, o sindicato estaria logrando mais êxitos, sendo considerado conquista o fato de a empresa passar a ter a obrigação de divulgar a escala de folga dos trabalhadores com 7 dias de antecedência. No trecho a seguir, a delegada não só tende a valorizar ganhos que poderiam

³¹⁸ Cf. Notícia intitulada “Sinttel-PB promove Oficina de negociação coletiva para dirigentes e delegados sindicais”, publicada no site do Sinttel-PB, em 07/02/2017: <http://Sinttelpb.com.br/Sinttel-pb-promove-oficina-de-negociacao-coletiva-para-dirigentes-e-delegados-sindicais/>.

ser considerados pequenos, como também associa as conquistas à estratégia sindical de colocar muitas exigências nas pautas de reivindicações, de modo a pressionar a empresa a ceder pelo menos em alguns pontos:

A negociação foi menos difícil do que a gente esperava, a gente pensava que fosse ser bem mais complicado, mas como a gente tinha pontos que geravam muito mais discussão... Na questão do auxílio-creche, que a empresa só pagava até 2 anos, nesse acordo, a gente conseguiu passar de 2 pra 4 anos...parece insignificante, mas é um valor que entra todo mês no contracheque dela, é 144 reais a mais que faz uma diferença no fim do mês, porque aí junta com o salário família e com outros benefícios [...]. Outra coisa que a gente considera conquista foi que nós conseguimos que a empresa doasse, a cada trabalhador que tivesse filho até 12 anos, um kit escolar... e a gente considera que foi um avanço porque a empresa nunca tinha feito. Foi ideia nossa... a ideia era ter um abono que a gente queria em dinheiro, pra ajudar a comprar o material escolar, um abono financeiro, uma vez por ano... essa foi a proposta e aí o que acontece? A gente não conseguiu aprovar a proposta porque eles colocaram as dificuldades, que não tem dinheiro... aí eles avaliaram, estudaram e vieram com a proposta de no lugar do dinheiro, dar o kit, que era o que eles podiam fazer nesse momento e já era um avanço pra quem não tinha nada....(Delegada sindical da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Em relação à realização de atividades direcionadas à base de *call center*, após o episódio da devolução, o Sinttel-PB promoveu, como vimos, um seminário sobre “Gênero e Diversidade”. O evento ocorreu no final de setembro de 2016, na sede de Campina Grande, e foi ideia dos próprios delegados. Originalmente, seria voltado à discussão da situação da mulher trabalhadora, mas passou a incluir o movimento LGBT. Na visão de uma das delegadas que participou da concepção/execução do evento, tratou-se de um fato histórico, sobretudo porque contou com a participação de trabalhadores da base de *call center*:

Foi ideia nossa, a gente, a princípio, pensou em fazer um seminário voltado pra mulher trabalhadora, não só de *call center*, mas de um modo geral. Só que na construção desse seminário, a gente sentiu, a gente viu que tinha que incluir o movimento LGBT, que é muito forte dentro dos *call centers*, a necessidade de quebrar os preconceitos, de quebrar barreiras [...]. A gente propôs isso à direção e foi bem aceito; tivemos toda a estrutura pra fazer o seminário aqui em Campina Grande, aqui na sede. Foi um seminário, a princípio, pequeno, ele foi pra 30 pessoas, mas com temas muito bons [...]. A gente trouxe pra dentro do sindicato a comunidade, a universidade [...]. E o melhor foi contar com os trabalhadores que não têm um vínculo com o sindicato, assim diretamente, mas que se interessaram pelo tema e que participaram. Nós tivemos, eu acho, que a presença de 15 trabalhadores e isso pra gente é um fato histórico! (Delegada da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

A seguir uma foto do final do evento, postada no Facebook do Sinttel-PB, em 29/09/2016, na qual aparecem diretores executivos, delegados, representantes da comunidade LGBT e de universidades, bem como alguns trabalhadores da base de *call center*:



Fonte: Facebook do Sinttel-PB.

Outra atividade sindical, ocorrida em abril de 2017, voltada ao trabalhador de *call center*, foi a ida às frentes de empresas, dentro de uma proposta de ação preventiva em alusão ao Dia Mundial da Voz. Em geral, os delegados avaliaram como positiva a resposta dos trabalhadores, tornando a aproximação do trabalhador ao sindicato menos tensa do que nas ocasiões de panfletagens de rotina, com distribuição de materiais informativos tradicionais:

A gente tá trabalhando muito com ação preventiva, por exemplo, a gente teve uma última ação agora em abril [2017] que era alusivo ao dia da voz...com distribuição de água, maçã e panfleto, mostrando os cuidados que pessoas que trabalham com a voz têm que ter. E foi uma ação muito bem recebida em todos os *call center*, nós fizemos nos 5, nos 3 de João pessoa e nos 2 de Campina e foi muito receptivo porque estreitou os laços. Eles paravam mais pra conversar porque, querendo ou não, é uma ação diferente, não é? Mesmo que fosse só ali, pra pegar o seu kitizinho, mas é uma coisa que já aproxima o sindicato do trabalhador... essa última ação foi muito boa! (Delegada da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Ao longo de 2017, realizamos complementações no trabalho de campo, por meio de observação direta, de modo mais pontual, na sede do sindicato e em algumas atividades externas. Em conversas informais com dirigentes, ficamos com a impressão de que, embora as negociações coletivas com as empresas de *call center* continuassem muito “duras e difíceis”, estaria havendo uma maior receptividade dos teleoperadores durante as panfletagens, isto é, eles estariam menos “arredios” e “perguntando mais” aos sindicalistas sobre dúvidas quanto às informações presentes nos materiais distribuídos pelo sindicato. Na visão da diretora

financeira, o trabalho do sindicato estaria sendo melhor reconhecido pelos trabalhadores de *call center*, em função, também, de melhoras na comunicação sindicato-base.

Assim, os trabalhadores não apenas estariam indo mais às sedes sindicais, mas a procura de informações através de e-mails e mensagens *in-box* no Facebook do Sinttel-PB estaria aumentando progressivamente. Conversamos, ainda, com a jornalista do sindicato, que nos apontou para um aumento, nos canais digitais ofertados pelo sindicato, da demanda de trabalhadores de *call center* com dúvidas, queixas e denúncias. Na maior parte das vezes, ela mesma responde e, quando tem alguma dúvida, repassa a questão para algum diretor disponível. Disse-nos, ainda, que o número de curtidas na página do sindicato no Facebook também aumentou e que identificou uma sazonalidade na procura dos trabalhadores pelo sindicato, sendo esta maior nos períodos de negociações coletivas. No caso da greve geral de abril de 2017, o sindicato teve um pico de demandas digitais de trabalhadores de *call center*, com muitas dúvidas e pedidos de esclarecimentos.

No que se refere às homologações, observamos uma aparente redução do volume desta atividade. Uma diretora nos informou que o sindicato contratou, desde o começo do ano de 2017, um funcionário para realizar especificamente as homologações na sede de João Pessoa, bem como para alimentar o banco de dados com o registro das demissões homologadas relativas às empresas de *call center*. Como já vimos, trata-se de um dos instrumentos de controle e monitoramento sindical. Em maio de 2017, durante uma visita ao sindicato, este novo funcionário nos informou que, a partir de fevereiro, ele teria percebido erros nas rescisões preparadas pela Contax, o que fez com que o sindicato suspendesse as homologações e acionasse a justiça, cuja orientação foi homologar com ressalva, até que a empresa, após notificada, efetuasse as devidas correções. Esta ação sindical parece ter sido efetiva em desarticular uma estratégia empresarial de notória burla à legislação trabalhista.

Noutra visita ao sindicato, tentamos sondar, junto aos dirigentes, a respeito da situação dos delegados “devolvidos”. Em comum, suas falas indicavam que o sindicato continuava lutando pela reversão das demissões, mas que seguia com o entendimento de que o lugar do representante sindical era na base e não “liberado” para o sindicato. Notamos, mais uma vez, o quanto a experiência anterior, com os delegados liberados da AeC, trouxe desconforto e incômodo a alguns diretores, sobretudo no que tange à falta de responsabilidade dos representantes, considerados muito jovens e que “só queriam saber de estudar” e não tiveram a paciência de se submeter aos processos de formação política no sindicato, além de criticarem a efetividade das suas ações. Ou seja, mesmo cerca de 8 meses depois do “episódio

da devolução”, ainda sentimos, da parte de alguns dirigentes, dificuldades em falar, de forma mais aberta e detalhada, sobre conflitos entre direção e representação sindical. Buscando avançar, “desviamos” o assunto para o como ficou o trabalho no sindicato após a saída dos delegados. Segundo alguns dirigentes, a mesma não teria implicado sobrecarga de trabalho e sim em “ganhos”, inclusive tornando o contato direto com a base de *call center* “menos difícil”. Uma das diretoras nos disse que as empresas estavam até deixando os sindicalistas usarem os banheiros durante as panfletagens.

A impressão de que a procura de trabalhadores pelo sindicato teria aumentado no período 2016-2017 também se fez presente numa delegada sindical. Ela associa este aumento à própria ação sindical, que vem demonstrando êxito na solução de algumas questões graves, como casos de assédio sexual³¹⁹:

A maioria das pessoas que trabalham em *call center* ainda têm aquele certo medo, mas assim, neste último ano, eu particularmente senti uma procura a mais das pessoas do *call center* pelo sindicato... É porque a gente vem solucionando problemas que são graves, problemas de assédio sexual, de assédio moral... a gente vem tendo uma resposta mais positiva na solução desses problemas. Quando os trabalhadores vêm na sede do sindicato, na maioria das vezes, eles estão com um problema...eles nunca vêm assim só pra conversar ou tirar uma dúvida [...]. O problema mais frequente dentro de uma empresa de *call center* ainda é assédio moral, de várias formas [...]. A gente melhorou muito porque também, hoje, nós temos uma assessoria jurídica aqui que fica 3 vezes por semana; então tem muitos trabalhadores que vêm tirar dúvidas com eles e aí já ligam perguntando, já agendam e vêm. E essa relação assim vai se estreitando porque era bem mais distante; e nesse último ano eu senti bem mais que se estreitou com várias formas de comunicação. (Delegada da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Quanto ao suporte jurídico oferecido pelo sindicato, outro delegado também se mostrou bastante satisfeito, inclusive fazendo uso dele para tirar suas próprias dúvidas, melhorando sua atuação como representante sindical. No trecho a seguir, ele destaca ainda o acolhimento feito por parte da diretoria:

³¹⁹ A delegada estava se referindo a um caso que nos foi também relatado por uma diretora do Sinttel-PB, como um exemplo da eficácia da ação sindical. Tratou-se de uma denúncia de uma trabalhadora da AeC do setor CAF, um setor particularmente hostil ao sindicato. Todavia, não mais aguentando a situação, buscou amparo no sindicato para denunciar que, após recusar galanteios de um “manda chuva” da empresa, passou a sofrer assédio moral e sexual, chegando a adoecer e ser enquadrada no benefício 91 do INSS. A diretora nos contou que, ao entrar em contato com a sede da empresa, em Minas Gerais, encontrou dificuldades no encaminhamento da denúncia, em função do alto posto ocupado pelo agressor. No entanto, fortalecida pelo apoio do sindicato, a vítima compartilhou sua situação nos grupos de outras unidades da empresa, o que trouxe à tona novas denúncias, que ajudaram o Sinttel-PB a alcançar o desfecho desejado: o “desligamento do manda chuva”. Ao regressar do afastamento, a trabalhadora solicitou nova ajuda ao sindicato pra que ela conseguisse ser demitida pela empresa, pois não queria mais continuar no *call center*. Esta “negociação local” teria sido mais difícil do que a nacional, mas a trabalhadora conseguiu ser demitida sem justa causa. Este exemplo evidencia, ainda, a complexidade da dinâmica da atuação do sindicato, que se viu demandado pela base a intervir pra negociar uma demissão.

O jurídico daqui ele é muito disponível pra tirar dúvidas e qualquer dúvida que eu tenha a respeito de algum procedimento, o supervisor vai lá e fala que pode ser punido [...]. A direção também é muito boa, que sempre que eu tenho alguma dificuldade lá na empresa eu falo ‘oh, tá acontecendo isso, temos que agir’ e a gente age, a gente faz o acontecer, a gente faz aquela intervenção [...]. Quando eu vim pra cá, eu vi que essa direção ela tem um agir muito próprio, ela não deixa passar alguma coisa e quando você tenta pedir ajuda, ela tá lá pra socorrer e pra ensinar também... Eu aprendi muito com os diretores que já vêm de uma caminhada já de sindicalistas (Delegado da Contax, agosto de 2017).

Na diretoria executiva eleita em 2014 havia, também, outra diretora da base de *call center* que trabalhou na AeC de Campina Grande e, depois, na Orbitall, onde foi delegada sindical. Tivemos dificuldades variadas em entrevistá-la, pois, em 2016, ela estava com bebê ainda de colo e, em 2017, intuímos que, de algum modo, a dificuldade estaria relacionada ao período no qual estávamos entrevistando os sindicalistas delegados, que coincidiu com os meses que antecederam à sucessão eleitoral da diretoria do sindicato. Para a nossa surpresa, ela se disponibilizou a dar a entrevista justamente no dia em que viria a João Pessoa, para uma assembleia de aprovação do regimento da eleição. Como ela não conseguiu chegar com a antecedência necessária e devido também ao fato de ela relatar que estava sentindo-se mal, com fortes dores de cabeça, atribuídas à “tensão dos últimos dias”, não foi possível a realização da entrevista. Este clima de tensão estava espalhado por todos os dirigentes e delegados, haja vista, como vimos, a forma traumática pela qual se desenrolou o processo de sucessão eleitoral anterior.

Decidimos, então, com a concordância dos dirigentes, assistir a assembleia. Destacamos, contudo, que a realização da mesma não foi divulgada no site e nem no Facebook do sindicato. Foi-nos possível, durante o lanche que foi ofertado na entrada do auditório, observar o quanto os delegados de Campina e os de João pessoa se davam bem, se abraçavam, conversavam e demonstravam uma proximidade bem maior e um clima mais harmônico, inclusive com a direção. Nossa surpresa, no entanto, se deu com a chegada do antigo diretor da base de *call center*, usando uma camisa vermelha do MLC, que tinha sido devolvido em agosto de 2016, junto com praticamente todos os delegados da AeC. Ele cumprimentou os colegas em tom formal e trocou conversas de pé de ouvido com o presidente, deixando-nos com a impressão de que houve algum tipo de (re)conciliação.

Ainda durante o lanche, a diretora da base de *call center* sugeriu que conversássemos informalmente, mas em grupo, isto é, com a presença de outros delegados e também de alguns trabalhadores da base que vieram de Campina Grande para a assembleia. Mesmo dispondo apenas de meia hora, “topamos” esta conversa em grupo. Ao longo da mesma, o antigo diretor

que fora devolvido e parece ter retornado se aproximou e o convidamos para participar. Alguns membros da direção ficaram passando por nós, o que fez não abordarmos o tema da sucessão eleitoral, restringindo-nos às impressões deles sobre o trabalho em *call center*³²⁰.

Durante a assembleia, o presidente chamou a diretora financeira para compor a mesa, mas a mesma não foi por achar desnecessário. Porém o simples fato de ele tê-la convidado nos reforçou o que observamos durante o trabalho de campo do ano anterior: a força desta liderança feminina dentro do Sinttel-PB. Após as falas iniciais, inclusive com a presença à mesa do Secretário-Geral da CUT-PB e de um Diretor do Sindicato dos Jornalistas, o advogado apresentou o regimento do processo eleitoral, já incorporando as mudanças feitas no regimento Geral do Sinttel-PB, dentre as quais destacamos o aumento da duração do mandato de 3 para 4 anos.

No dia útil seguinte à assembleia de aprovação do regimento do processo eleitoral, o Sinttel-PB divulgou em seu site as principais datas relativas às eleições³²¹. Tentamos remarcar a entrevista com a diretora da base de *call center*, mas sem êxito. Mais uma vez, notamos uma tensão pairando na direção atual, que intuímos estar ligada ao receio de inscrição de alguma

³²⁰ Esta “conversa em grupo” reforçou o quanto o *call center* atraía jovens em busca de oportunidade de emprego com carteira assinada. Os teleoperadores que vieram de Campina Grande, acompanhando a diretora da base de *call center*, eram mulheres que estavam nas empresas há pelo menos 1 ano, sendo que uma delas já estava na terceira experiência, já tendo trabalhado, em João Pessoa, na AeC e na Contax, estando, na ocasião, na Orbitall. Intuímos que a falta de oportunidades em uma conjuntura de crise e perdas de direitos trabalhistas estaria levando os trabalhadores a retornar ao *call center*. Contudo, esta ação de retorno se dá com menos expectativas quanto às promessas empresariais de crescimento e mais domínio em relação às práticas de resistências cotidianas e menos rejeição ao sindicato. Todos do grupo, inclusive os delegados, admitiram sem constrangimento ter praticado alguma modalidade de burla ao sistema e/ou de desrespeito às regras, com destaque para a derrubada de ligações e o uso do celular. Notamos satisfação e interesse sobre o como tais ações se processavam na empresa do colega. Outro dado que se destacou na interação dos trabalhadores se refere ao fato de a percepção negativa acerca do trabalho em *call center* se aguçar depois das primeiras e tão aguardadas férias. Todos mencionaram, ainda, terem protagonizado ações de enfrentamento direto, nos levando a refletir se estes não seriam os mais propensos a se aproximar do sindicato, mesmo sem experiência prévia de militância política, como vimos nas trajetórias de alguns delegados sindicais. Uma das trabalhadoras da Orbitall mencionou que, em sua empresa, estavam implementando a novidade da “pesquisa de satisfação do atendimento”, de modo que, ao final de cada ligação, o teleoperador seria obrigado a transferir a ligação para que o cliente avaliasse a qualidade do atendimento prestado. As trabalhadoras da AeC e o delegado da Contax também confirmaram mais este mecanismo de controle, que estava sendo usado nas respectivas empresas. Este último comentou, ainda, que, durante um tempo, a Contax chegou a bloquear o botão *mute*, numa espécie de tentativa de conter/difícultar as ações de resistências cotidianas. Quando o assunto se direcionou para o controle empresarial da pausa banheiro, observamos uma *tensão discreta* entre os dois diretores da base de *call center*, deixando-nos a impressão de que não se devia apenas a divergências pontuais no quanto e no como os trabalhadores introjetavam as regras empresariais. Por fim, registramos que as trabalhadoras gostaram de conversar entre si sobre a realidade que viviam no trabalho, o que parece ter aguçado seus sentimentos de indignação, sugerindo-nos que escutas coletivas podem ser mais um caminho para a ação sindical. Nossa “conversa em grupo” foi interrompida por uma diretora que veio avisar do início da assembleia. Enquanto descíamos as escadas para retornar ao auditório, uma delas se lembrou, bastante indignada, que uma das empresas, para coibir a prática dos trabalhadores comerem nas PAs, teria colocado uma placa com os seguintes dizeres: “PROIBIDO ALIMENTAR OS ANIMAIS!”.

³²¹ Cf. notícia intitulada “Sinttel-PB convoca eleições para sua diretoria”, publicada no site do Sinttel-PB em 19/07/2017: <http://Sinttelpb.com.br/Sinttel-pb-convoca-eleicoes-para-sua-diretoria/>.

chapa de oposição. Esta impressão se confirmou após esta diretora ter nos colocado, provisoriamente, no grupo de WhatsApp dos delegados da Orbitall, até para facilitar o agendamento de entrevistas individuais com os mesmos. Durante nossa curta permanência neste grupo, deu pra notar o alívio explícito ao postarem a notícia de que o período de inscrição de chapas teria se encerrado e não houve nenhuma inscrição de outra chapa. O resultado do pleito foi divulgado no site do sindicato no dia seguinte:

O Sinttel-PB vem comunicar a todos os companheiros (as) da categoria o resultado da eleição ocorrida nesta quinta-feira, 10 de agosto, para renovação da Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Delegados Representantes junto à Federação – quadriênio 2017/2021. De um total de 756 associados (as) aptos a votarem, conforme o Estatuto Social do nosso sindicato, 405 compareceram às urnas. A Chapa 1, Resistência e Unidade, foi eleita com 98,27% dos votos válidos. O Sinttel-PB agradece os companheiros e companheiras que compareceram às urnas e exerceram seu direito, votando e elegendo a direção que conduzirá os rumos do sindicato nos próximos 04 anos. O sindicato ainda lembra que não basta eleger uma direção; mais do que isso, é importante a participação ativa e efetiva para garantir o fortalecimento da luta e ações em prol dos trabalhadores (as) (Trecho de publicação no site do Sinttel-PB)³²².

Em relação à gestão anterior, o número de trabalhadores da base de *call center* na diretoria executiva do sindicato se ampliou de 2 para 3. Com o acompanhamento da assembleia de aprovação do regimento da sucessão eleitoral, encerramos nosso trabalho de campo de observação direta do cotidiano e das atividades sindicais.

4.4 Convergências possíveis e perspectivas futuras dos dirigentes e delegados sindicais

A presença de conflitos geracionais potencializou e esgarçou os conflitos dentro da dinâmica sindical interna, o que poderíamos apressadamente taxar de obstáculos adicionais à organização e à mobilização da base de *call center*. Todavia, entendemos que, não obstante e ao mesmo tempo justamente graças às tensões provocadas pela entrada de trabalhadores de *call center* dentro do sindicato, especialmente por meio de representação sindical, esta entrada trouxe, ainda que pela via do conflito, transformações que parecem ter se dado nas percepções e práticas dos sindicalistas dirigentes e também dos delegados. Buscamos, nesta seção final: sintetizar o que estamos chamando de *convergências possíveis* entre as duas gerações de sindicalistas acerca dos desafios sindicais em termos de mobilização política dos trabalhadores de *call center* e apresentar as perspectivas de futuro dos sindicalistas entrevistados fechando, enfim, nossa análise da atuação do sindicalismo de telecomunicações diante da instalação de centrais de teleatividades na Paraíba.

³²² Cf. notícia intitulada “Eleições Sinttel-PB: Resultado Final”, publicada no site do Sinttel-PB em 11/08/2017: <http://Sinttelpb.com.br/eleicoes-Sinttel-pb-resultado-final/>.

Um primeiro ponto diz respeito a uma marca do setor de *call center*, ou seja, a alta rotatividade. De acordo com o gestor da AeC entrevistado, a migração das unidades de operação para cidades menores, sobretudo as da região Nordeste, buscava a redução de custos, também, por meio de uma expectativa empresarial de que, nestas localidades, a rotatividade seria menor. Quando indagamos acerca de como a empresa avaliava este ponto em relação à Paraíba, ele nos informou que as taxas de *turn over* das unidades paraibanas e das demais cidades nordestinas nas quais a AeC se instalou, mensuradas pelo setor de planejamento da empresa, se mostraram menores do que as das unidades do Sudeste:

Eu já trabalhei com operação em São Paulo, na outra empresa, a gente chegava a ter um índice de *turn over* de 13, 15%; quando a gente vai pras nossas operações no Nordeste, eu estou falando num *turn over* de 2, 3%; e isso dá muito mais qualidade no atendimento... Eu não preciso tá jogando novos funcionários que, como qualquer outra pessoa, entra pra aprender nos 3 primeiros meses [...]. Esse índice é menor no Nordeste pelo fato das cidades serem menores, mobilidade melhor e também o alto desemprego nessas cidades de interior (Gestor da AeC, novembro de 2017).

Todavia, do ponto de vista da ação sindical, uma rotatividade elevada é danosa e, portanto, tem efeitos benéficos secundários à empresa, apesar dos custos, na medida em que dificulta a organização coletiva da categoria. Não à toa encontramos, nos relatos dos teleoperadores e, também, de modo mais intenso, dos delegados sindicais, fortes referências a ações empresariais de difamação das práticas e da imagem do sindicato, bem como de perseguições, em graus variados, aos trabalhadores que, de algum modo, se aproximassem das atividades sindicais. Neste sentido, a presença dos delegados egressos da base de *call center*, sobretudo os que não ficaram liberados, trouxe esta dimensão de forma mais concreta aos membros da diretoria executiva.

Como vimos, os conflitos geracionais passavam, também, por uma percepção dos membros mais experientes da diretoria de que seria necessária uma cautela maior ao se estruturar ações, tais como paralisações, para que as mesmas não se revertissem numa desmoralização maior do sindicato. A princípio os delegados mais jovens, no caso da paralisação, insistiram na urgência e na necessidade de ação mas, como já vimos, se deram conta, posteriormente, do ardil da estratégia empresarial em, por exemplo, antecipar demissões, já previstas, para o pós-paralisação imediato, de modo a disseminar a associação entre participação em atividade sindical e desligamento da empresa. No trecho a seguir, a delegada passou a se questionar a respeito desse discurso, disseminado nos ambientes de trabalho, de que existiria uma relação necessária entre o contato com o sindicato e a demissão:

É difícil... porque eles têm medo de ser demitido e a maioria precisa porque quem trabalha em *call center* atendendo é quem precisa [...]. Teve um menino que uma vez veio aqui no sindicato e foi na época do reajuste salarial e ele veio deixar os documentos dele pra ajudar a gente a fazer a denúncia. Aí, quando foi no outro dia, ele foi demitido. Eu acho que ele não foi demitido por isso... a rotatividade é muito grande. Ele vindo ou não, ele ia ser demitido, só que como ele veio aqui no dia anterior, as pessoas já ficaram achando que ele tinha sido demitido porque veio aqui (Delegada da AeC-Mangabeira, abril de 2016).

Por outro lado, a direção também percebeu que – apesar de a empresa, de fato, se utilizar da estratégia de antecipar demissões para associá-las, no imaginário dos teleoperadores, à participação em atividades do sindicato, além de dificultar a preservação da memória das ações sindicais dentro das empresas – a realização da paralisação de 2014 trouxe ganhos em termos de atrair alguns trabalhadores para o sindicato, além do aprendizado mútuo na execução da atividade e do reforço, para ambas as gerações de sindicalistas, da importância de se ter um representante sindical dentro das operações da empresa, o que, no caso de uma paralisação, facilitaria tanto a sua organização/execução quanto a neutralização da imposição do discurso empresarial dentro da empresa.

Ainda sobre a rotatividade, o diretor da base de *call center*, após adentrar no sindicato e interagir com os demais sindicalistas da diretoria executiva, tanto se deu conta de que se trata de uma base nova e de perfil diferenciado, quanto anteviu um outro lado desta rotatividade alta do *call center*, qual seja, quando o temor da demissão se transforma numa quase certeza, os trabalhadores poderiam, potencialmente, sentirem-se menos pressionados e mais suscetíveis à ação. Vimos isso na análise das ações de confrontação direta, muitas vezes motivadas pelo próprio desalento que levava o trabalhador a não mais se importar em ser demitido, chegando até mesmo a agir de modo a provocar a sua demissão. Dito de outro modo, o mesmo fator que afastaria o trabalhador do sindicato pode atuar no sentido de atraí-lo, se nele vir uma oportunidade de canalizar a sua indignação. Daí a importância estratégica de se qualificar melhor o trabalho junto às bases de *call center*. Em suas palavras:

A dinâmica aqui do sindicato, da direção, mudou muito, porque era um sindicato que tinha uma base de 1.200 trabalhadores e com a vinda dos *call centers*... só o *call center* abriu 10 mil vagas, então são 10 mil trabalhadores novos [...]; então houve esse boom e mudou a dinâmica... a diretoria estava acostumada a fazer um tipo de trabalho, que é simples, é aquele trabalhador mais adulto, jovem adulto, adulto velho e então era uma dinâmica mais tranquila, assim digamos. A dinâmica de *call center*, com essa rotatividade... por exemplo lá em Campina que tem 6 mil trabalhadores, tem por ano cerca de 2000 demissões e isso gera uma rotatividade tal que, em 2 anos, 2 anos e meio, já mudou todo mundo... já não tá mais o mesmo quadro de funcionários... Você faz uma paralisação como a que a gente fez e hoje metade dos que estão lá já não sabem dessa paralisação [...]. E essa falta de perspectiva do trabalhador dentro *call center* leva, também, pra dois pontos: um negativo e um positivo, que a gente avalia. Qual é o negativo? É essa falta de perspectiva mesmo ‘ah, não vou ficar aqui, então por que que eu quero me envolver com o sindicato? Não quero brigar por nada; não tô nem aí! Tô entrando aqui, amanhã eu saio, vou ser

demitido a qualquer momento, então quanto menos eu me envolver é melhor...”; mas por outro lado, também tem o ponto de dizer ‘ah, já que eu vou ser demitido mesmo, não sou obrigado a ficar aceitando isso’, então tira a pressão, ‘então que me demita ou que desconte meu ponto, mas eu vou aqui defender minimamente minha dignidade’ e isso depende muito do espírito que a direção joga pra base [...]. Aqui é um espaço rico de atuação, mas a gente precisa romper com velhas práticas, com esse burocratismo, com essa dificuldade de aceitar o novo... tem muita resistência, muita reação a isso aqui no Sinttel, mas...faz parte, entendeu? (Diretor da base de *call center*, junho de 2016).

Não obstante os atritos entre as gerações, também nos dirigentes do Sinttel-PB, verificamos uma valorização do trabalho de base, desde os relatos sobre suas trajetórias na militância sindical até a defesa de que os delegados deveriam ficar na base. Em certo sentido, os próprios delegados “liberados” também passaram a se dar conta da importância de estar na base, tanto para serem um apoio do trabalhador quanto para municiar de informações a direção sindical. Assim, defendiam o trabalho de base não apenas porque, em sua maioria, com raras exceções, desgostavam do trabalho burocrático que faziam (especialmente as homologações que lhe tomavam muito tempo), mas por acreditarem nas possibilidades de melhorar a atuação sindical, dado que o trabalho de base estaria se dando de modo insuficiente:

Eu acredito que o trabalhador, ele não tem uma visão política, não tem uma maturidade e não tem segurança. Se você juntar esses três, dá pra resumir que o sindicato tem que passar isso. Eu sempre defendi que a gente tinha que ir pra dentro da empresa, pra negociar, pra conversar com o trabalhador desde o treinamento dele, pra explicar o que é o sindicato, que eles não sabem, explicar os direitos deles pra passar segurança e ser mais presente pra fazer com que eles confiem [...]. O que acontece realmente é que, como a gente não passa toda essa segurança e essa confiança, a gente deixa eles se sentindo sozinhos e a gente também fica sozinho. Termina que a gente também ajuda nessa questão porque a empresa tem a facilidade de ter a comunicação lá dentro e ela distorce essa comunicação do jeito que ela quiser e a gente fica aqui fora sem poder combater de forma igualitária e também se acomodando dentro do sindicato [...]. E o pessoal do *call center*, eles têm restrições pra deixar o sindicato entrar na empresa. Mesmo eu tendo crachá, trabalho lá, carteira assinada, mas eu não posso entrar na empresa (Delegado sindical da AeC-José Américo, maio de 2016).

O trecho acima ilustra o quanto o delegado, mesmo criticando o trabalho de base executado pelo Sinttel-PB, se coloca como parte do sindicato e, portanto assume, junto com a direção, as responsabilidades pelos caminhos trilhados e não trilhados, ao mesmo tempo em que reconhece as dificuldades ampliadas em função da postura antissindical das empresas. Encontramos, ainda, da parte da representação sindical, uma postura de compreensão diante das dificuldades de o sindicato se fazer mais presente na base de *call center*:

A maior parte não procura o sindicato e aí acaba que a gente não tem como dar o devido respaldo pra todos os trabalhadores, porque eles não vêm pra cá. A questão é que eles não vêm procurar e a gente não tem como atender toda essa demanda indo atrás deles, entende? Mas assim, os que vêm atrás da gente, todos os casos são

solucionados, porque em *call center* há uma relação de poder tão grande do empregador para o empregado que a pessoa fica trabalhando lá e acha que tudo que vem é normal (Delegado da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

A atuação dos delegados “não liberados” também trouxe à direção informações importantes quanto às estratégias empresariais mais sutis de lesar o trabalhador de *call center*, apesar da presença de um representante sindical dentro das operações. Um delegado da Orbitall nos contou ter percebido que a empresa estava agindo de má fé, pagando os valores corretos de uma gratificação apenas para os trabalhadores das ilhas nas quais trabalhavam os delegados sindicais. Neste caso, os delegados, em parceria com a direção, começaram a organizar os trabalhadores para uma paralisação, vista pela empresa como uma ameaça a ponto de a mesma recuar, procurar o sindicato pra negociar, se comprometendo a corrigir os valores das gratificações dos demais trabalhadores. Assim, durante a orquestração desta ação sindical, em sua dinâmica complexa, na qual o sindicato logrou “ganhar” a batalha, o delegado, a partir de sua experiência neste processo, se deu conta da força potencial dos trabalhadores, chegando a se questionar sobre este “ganho”, tendo em vista que o mesmo custou ao sindicato abortar a “paralisação”:

Quando a gente disse que ia parar e levou o carro de som pra frente, a gente ia paralisar tudo, aí na época chegou a antiga gerente e disse ‘gente, a gente não quer intervir no protesto nem nada, mas vamos conversar primeiro’. Aí ela sentou na mesa com a gente...mas antes a gente já tinha chamado pra conversar sendo que ela nunca queria, e aí nesse dia ela quis, porque se parasse a operação, a multa ia ser muito grande, não é? Que é uma coisa que, em *call center*, o pessoal não entende. Se parar uma pessoa, a tal pessoa é demitida, mas se parar todo mundo, não tem como demitir todo mundo e a empresa, em si, ela vai ter que arcar com a multa porque ela se comprometeu a prestar aquele serviço e não prestou. Até porque você ainda tem que capacitar o povo, né? E gera no mínimo 15 dias pra capacitar uma pessoa e ela não tem como demitir todo mundo e ficar 15 dias sem prestar o serviço, né? Aí ela entrou em contato com a gente, logo quando a gente estava formando o movimento [...] Refizeram os cálculos e pagaram tudo correto, mas em contrapartida a gente não fez o protesto... (Delegado da Orbitall, entrevistado em 2017).

O exemplo acima evidencia as potencialidades da ação sindical no fortalecimento político dos trabalhadores de *call center*. De certa forma, a presença de delegados sindicais na Orbitall parece ter afetado a correlação de forças capital-trabalho, na medida em foi a empresa que se valeu de *ações táticas de burla* à legislação trabalhista, para escapar de “mecanismo sindicai de controle”, materializado na figura do delegado sindical. Ao ser flagrada, a empresa faz um recuo estratégico para evitar os efeitos potencialmente nocivos de uma paralisação de atividades, dentre eles o fortalecimento da imagem e da força de atuação do sindicato. Percebemos, aqui, as diferenças de impacto nas ações sindicais quando o seu delegado consegue atuar na base.

Em relação às perspectivas futuras dos delegados sindicais entrevistados, percebemos que a maioria visava concluir a graduação e atuar na área de formação, deixando o ramo do *call center*. Todavia, a experiência no Sinttel-PB tinha lhes despertado e/ou aguçado o interesse em, independente do ramo, seguir na militância seja em movimentos sociais ou no próprio movimento sindical de outras categorias. Apenas um delegado se mostrou completamente desinteressado, avaliando sua estada no sindicato como negativa para a sua carreira futura:

Eu pretendo ou ter minha empresa ou tá trabalhando numa empresa, formado e exercendo a profissão... a questão de sindicalista é um ramo bem maltratado e bem mal visto. Eu não aconselho nem pra um amigo entrar nessa área. É bonito você defender e tal, mas além de não ser gratificante e nem reconhecido, além de tudo tem a questão de que muitos acham que por você ser sindicalista é a favor do PT, essas coisas todas. Fora isso, se algum patrão que porventura for me contratar souber que eu sou do sindicato, não vai contratar e é isso mesmo. A gente tem que pensar em ter uma ambição saudável de querer crescer, querer seguir sua profissão. Do mesmo jeito que aqui o sindicato não tem uma perspectiva de crescimento, então você tem que correr atrás de outro canto fora, né? E assim vai (Delegado sindical da AeC-João Pessoa, abril de 2016).

Outro delegado justificou seu desinteresse em seguir carreira dentro do sindicato não apenas para se dedicar a projetos profissionais pessoais, mas também por entender que o carreirismo sindical seria nocivo ao próprio sindicato:

O meu foco é terminar o curso e eu não tenho muita vontade de seguir a carreira sindical... primeiro eu não acho que o sindicato deveria ser uma carreira... eu acho que esses são lugares que a gente ocupa, mas que outras pessoas devem ocupar também, porque ele dá uma chance de crescimento muito grande e aí eu acho que isso tudo é muito volátil, é muito efêmero... infelizmente, algumas pessoas fazem carreira mesmo... faz sua vida lá dentro e acaba não dando chance pra juventude que quer permear esse espaço [...]. Se meu salário fosse melhor, talvez eu permanecesse no máximo por 1 ou 2 gestões, mas meu salário é o salário mínimo [...]. A maior parte dos trabalhadores que estão em sindicatos têm salários relativamente bons, né? (Delegado sindical da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Somente uma delegada foi explícita em demonstrar interesse em seguir no Sinttel por mais um tempo, muito embora se preocupe com a própria estabilidade financeira, o que a faz colocar em seus planos buscar algum concurso público:

Eu quero terminar meu curso, quero fazer concurso porque eu quero ter uma certa estabilidade [...]. Mas eu quero contribuir com o Sinttel por mais algum tempo, porque eu acho que é uma escola, eu gosto muito da experiência sindical, acho que o movimento sindical e a luta de classe, a luta do trabalhador ela é muito envolvente, é muito apaixonante, mas você também tem que ter muita coragem, porque você abre mão de muita coisa, porque as pessoas acabam não vendo nada do que você faz... os trabalhadores na base, eles têm uma séria dificuldade em acreditar no movimento sindical e eu até entendo, pelo desgaste, pelas pessoas que já passaram, pelos escândalos, mas eu acredito que não existe movimento mais interessante, mais envolvente... então eu quero continuar, por um período, aqui onde eu estou, mas não quero fazer disso a minha vida toda, quero passar mais uma temporada de aprendizado e depois tá na minha área, mas jamais deixar o movimento sindical... seja qual for o ramo, eu vou continuar no movimento sindical porque a luta do

trabalhador de uma forma geral é muito apaixonante e eu realmente ainda sou encantada e eu acredito que só conquista quem luta e, se você não lutar, se você ficar esperando as coisas caírem do céu, não vai acontecer, né? (Delegada da AeC-Campina Grande, julho de 2017).

Outro delegado chegou a afirmar que não veio participar do sindicato para evitar ser demitido; ao contrário, se manter no *call center* seria sua forma de fazer a luta sindical:

O setor de *call center* pra mim ele já se encerrou há um bocado de tempo... eu planejo terminar meu curso e seguir minha vida; porém, eu me identifiquei muito com a luta sindical... Ainda hoje, eu só tô no *call center* por causa da luta sindical, porque eu vejo que não é uma coisa só pra mim, é uma coisa pro povo... e eu acho isso muito gratificante (Delegado da Orbitall, agosto de 2017).

Apenas um delegado apresentou dificuldades em projetar seu futuro, conseguindo dizer apenas que se realiza como delegado sindical:

Ainda não idealizei não... estou trabalhando pro dia de amanhã, acordar, vim pro sindicato, fazer as atividades com o pessoal... ainda não consigo pensar muito longe não [...]. Quando eu saí da atividade lá do *call center* e vim pro sindicato, eu sempre gostei da atividade, de tá fazendo isso, de tá fazendo a luta, então, às vezes, eu tô numa atividade e aquilo é tão radiante pra mim que eu chego a me emocionar, entende? Então hoje eu me vejo fazendo isso, não é que não me veja fazendo outra coisa, claro que eu penso em fazer outra coisa que me dê mais condições financeiras pra fazer mais, pra levar minha família pra outro lugar e quem sabe passear com eles, mas essa atividade que eu faço hoje é uma atividade que eu gosto, me dá garra ver o pessoal na luta, às vezes me entristece quando alguém tá sofrendo algum problema, algum assédio moral, então essas coisas me dá motivação pra continuar aqui, como sindicalista e fazendo esse trabalho (Delegado da AeC-Campina Grande, junho de 2016).

Por fim, apresentamos a perspectiva do diretor da base de *call center*. Reiteramos que ele foi devolvido à base, junto com os delegados da AeC, em agosto de 2016, tendo regressado à direção do Sinttel-PB, na eleição de setembro de 2017. Não conseguimos entrevistá-lo novamente pra entender este processo, sobre o qual podemos apenas dizer que imaginamos ter havido alguma acomodação aparente dos conflitos, dado que, por ocasião da assembleia de exposição do novo estatuto com as regras do processo eleitoral, a presença deste diretor no auditório nos deu a impressão de algum constrangimento, sendo que o mesmo sentava-se de forma isolada e de pouca interação com os dirigentes e com os novos delegados. No trecho a seguir, ele expôs a sua visão acerca do sentido da militância sindical no setor de telecomunicações nos projetos do grupo político do qual faz parte e ao qual parece ter disponibilizado, prioritariamente, a sua existência:

Não tem como separar sua vida particular, vamos dizer acadêmica ou trabalhista, e sua vida de militante. É uma vida só, então os nossos planos são ligados a isso. Por exemplo, eu tô terminando meu curso, mas não tem assim essa perspectiva de atuar [na profissão]... e mesmo que eu atue, a ideia é que eu consiga me envolver nesse movimento sindical pra poder cumprir com esse papel, que foi no que eu me formei e é onde roda minha perspectiva, seguir no movimento sindical pra poder contribuir

com o processo de formação da classe trabalhadora brasileira, de organização da classe trabalhadora... Então, é essa basicamente a minha perspectiva: continuar fazendo movimento sindical, independente da área. E ajudar no movimento sindical, em nível local e nacional [...] E a perspectiva dentro desse setor de *call center* ela é muito ampla, ela é uma categoria extremamente explorada, sofre na pele o pior da terceirização, o pior do modelo econômico que a gente vive [...]. Então, onde tem essas contradições mais fortes é que a gente consegue extrair as melhores pessoas pra atuar no movimento de fazer uma defesa, não só do setor de *call center*, até porque seria bom que o problema fosse específico só do setor de *call center*, mas é uma categoria que é simbólica... é conhecida como a escravidão moderna, né? (Diretor da base de *call center*, junho de 2016).

De formas diferentes, encontramos em praticamente todos os delegados algum grau de identificação com a luta sindical. Ao sindicato interessaria pensar numa rotatividade de delegados de base de *call center* tal qual há nas próprias centrais de teleatividades? Até que ponto a troca de delegados seria interessante para o sindicato, que precisaria investir na renovação de seus quadros? Será este mais um desafio que o sindicalismo do setor de telecomunicações terá de enfrentar?

Encerramos o capítulo com estas questões em aberto, mas apontando que, na gestão que assumiu o Sinttel-PB em novembro de 2017, há mais trabalhadores de *call center* do que na gestão eleita em 2014 e que esta nova diretoria recomposta, inclusive, com a participação de um trabalhador “devolvido”, foi capaz de, em 02/02/2018, realizar um protesto de combate às práticas de assédio moral na Contax. Não acompanhamos o desenrolar desta ação sindical, pois já tínhamos encerrado o trabalho de campo. Todavia, nos parece ter alcançado uma proporção maior do que a paralisação de 2014, não apenas em termos de participação dos trabalhadores de *call center*, mas também de uma interação mais sinérgica entre dirigentes e delegados sindicais. O ato contou, ainda, com a participação de outros movimentos sociais e de lideranças políticas locais³²³. As fotos a seguir foram postadas no Facebook do sindicato poucas horas depois do encerramento do ato e ilustram que as lutas de classes no setor de telecomunicações vêm se dinamizando, também, em função da chegada de grandes empresas de *call center* à Paraíba:

³²³ O Sinttel-PB mencionou a presença de diversas representações como CUT, FITRATELP, Marcha Mundial de Mulheres, Movimento Luta de Classes (MLC,) deputada Estela Bezerra, Anizio Maia e representação do mandato do Vereador Marcos Henriques.



Fonte: Facebook do Sinttel-PB.

Temos, por fim, que a realidade dos trabalhadores de *call center* na Paraíba nos aponta para um terreno de luta entre capital e trabalho extremamente desfavorável ao segundo, mas que não confirma a expectativa empresarial de, ao migrar suas unidades para cidades do Nordeste, encontrar um *green field* para espalhar seus mecanismos de demonização e sujeição da classe trabalhadora. O embate é duro, desigual, mas há luta.

CONCLUSÕES

Ao final deste percurso descritivo-analítico, retorno às problematizações desta pesquisa, tomando como ponto de partida os “resultados” encontrados acerca da conformação de resistências de trabalhadores de *call center*, em seus *nexos* com a ação sindical. Retomo o caso concreto da experiência social paraibana, destacando alguns elementos que possam contribuir para a análise da dinâmica espacial das centrais de teleatividades no Brasil. Faço, desta forma, uma espécie de “volta ao começo”, em que busco, através dos principais achados da pesquisa e à guisa de conclusões, retomar a questão das lutas de classes nas telecomunicações, diante de seu lugar (ainda mais) estratégico na dinâmica capitalista global.

Uma *primeira conclusão*, oriunda do trabalho de campo realizado, é que, contrariando as adversidades estruturais³²⁴ e o *discurso público* de um “maior comprometimento dos trabalhadores nordestinos”, *formas variadas de resistências vêm se conformando no caso da Paraíba*, mesmo sendo a realidade econômica deste estado marcada pela baixa oferta de empregos para jovens de pouca tradição de organização sindical. Tais formas se manifestam tanto individual como coletivamente, com e sem intermediação sindical direta, materializando-se em espaços diferenciados, isto é, não restritos aos locais de trabalho e às dependências sindicais, ocorrendo, inclusive, em espaços virtuais.

Tanto a apreensão das ações de resistências de trabalhadores de *call centers* na Paraíba quanto - e principalmente - como as mesmas se constituem e se desenvolvem sob diferentes formatos, em contextos particularmente adversos, exigiram-me o esforço de construção de um suporte teórico-metodológico a partir do qual foi possível delimitar, conceitualmente, uma noção operacional da categoria *resistência*. Deste modo, amparada em autores como Thompson, Polanyi e Scott e em suas noções de economia moral, ainda que distintas, tomei como referência mais geral um ponto que perpassa a análise dos três autores, qual seja: a constituição de relações capitalistas de produção não se processa de forma mecânica e tão somente pelo uso da força, isto é, dá-se através de um processo, tenso e contraditório, de construção de consenso e do uso da coerção, no qual a resistência estaria ligada à preservação de antigos costumes e de direitos historicamente conquistados por meio de lutas sociais. Inquieta, também, quanto ao alcance das lutas e práticas de resistências, busquei estabelecer

³²⁴ Refiro-me, aqui, tanto às estratégias de assimilação e aos mecanismos de controle que submetem os teleoperadores a um ambiente de trabalho deliberadamente adverso à eclosão de resistências, quanto aos desafios vivenciados pelo sindicalismo de telecomunicações desde as privatizações do Sistema Telebrás, intensificados com o crescimento das terceirizações e com a própria proliferação da categoria de operadores de telemarketing, muitas vezes alvo de disputas sindicais.

um diálogo entre Certeau – cujo entendimento das resistências é construído a partir da oposição entre as noções de *tática* e *estratégia* – e Foucault, que coloca as resistências como coextensivas e contemporâneas às formas de exercício do poder, devendo as mesmas serem analisadas, igualmente, em suas práticas menos visíveis e mais silenciosas, de modo a investigar os elementos que favorecem a convergência de tais práticas em “linhas de forças” mais gerais e coletivas.

Com essas referências e disposta a não apenas identificar mas, também, a analisar as implicações de ações de resistências que se processam nas capilaridades, sendo muitas vezes pouco perceptíveis, apoiei-me na discussão de Scott acerca das *formas cotidianas de resistências*³²⁵. Tais resistências são importantes para os trabalhadores, pois mesmo assumindo como regra geral a forma passiva, representam uma arma comum, especialmente para os grupos mais subordinados e sujeitos às diversas formas de dominação e de exercício do poder. Scott considera dois “tipos” de resistências: as mais visíveis e dotadas de maior grau de organização e de capacidade de negação das bases da dominação e as micro-atividades não sistemáticas, que tendem a implicar uma espécie de acomodação ao sistema de dominação. Tratam-se, contudo, de formatos que se relacionam entre si, tendo a resistência cotidiana, na medida em que se massifica, a capacidade de afetar opções políticas.

No âmbito das centrais de teleatividades, considere *resistência* todas as ações que, independentemente da intenção de seus agentes e do espaço no qual se materializavam, se colocavam em contraposição às ações das empresas de *call center* voltadas ao exercício do poder sobre seus trabalhadores, por meio de estratégias de assimilação e mecanismos de disciplina e controle. Diante da multiplicidade de formatos de resistências encontrada na realidade empírica estudada, separei-as em duas modalidades: as ações de resistências cotidianas e as ações sindicais. No primeiro caso, incluí todas as ações que se processam sem intermediação sindical direta, podendo ocorrer de forma individual ou coletiva e dentro e/ou fora dos locais de trabalho. Dentro das unidades de *call center* instaladas na Paraíba encontrei, como resistências cotidianas: ações de desrespeito às regras quanto à organização do trabalho; burlas ao sistema informacional de controle do fluxo de trabalho e dos próprios trabalhadores; conversas dentro e fora das posições de atendimento; ajuda mútua entre teleoperadores; constituição de um canal paralelo de informações; ações variadas de confrontação indireta e direta. Fora do local de trabalho, se destacam: denúncias judiciais individuais contra as

³²⁵ Cito aqui, mais uma vez, alguns exemplos de formas de resistências cotidianas, nos termos de Scott: fazer corpo mole; dissimulação; submissão falsa; ignorância fingida; fofoca; sabotagens sutis etc.

empresas, conversas nas áreas externas e paradas de ônibus, encontros de lazer fora do horário de trabalho e uso de grupos virtuais em redes sociais.

Como um desdobramento da primeira conclusão apresentada, aponto que as *resistências cotidianas estão, dialeticamente, ligadas às diversas estratégias empresariais de assimilação e controle* (política motivacional, sistema de metas, monitoramento das ligações e do comportamento do trabalhador, uso da rotatividade, deturpação da imagem do sindicato etc.). O próprio formato dos mecanismos de controle, inclusive com semelhanças em relação aos praticados para controlar o trabalho das telefonistas, por si só já pressupõe, ainda que não assumidamente, a possibilidade de práticas de resistências dos trabalhadores. Daí a necessidade de coibi-las fortemente.

Assim, a busca empresarial por “redução de custos a todo custo”, disfarçada sob o discurso público da produtividade e das oportunidades de crescimento profissional aos que se esforçarem, impondo ao teleoperador condições precárias de trabalho, o coloca diante de uma *experiência comum* de exploração que, contraditoriamente, ao mesmo tempo em que favorece a sua assimilação, possibilita o desenvolvimento de percepções críticas variadas, nas quais os componentes do *sofrimento pessoal* e do *julgamento moral* quanto aos abusos empresariais se sobressaem. Em outras palavras, as práticas das empresas, ainda que muitas vezes reduzidas a uma personificação nos gestores locais, especialmente na figura do supervisor, ao afetarem o campo da *dignidade da pessoa*, estariam deixando os trabalhadores inquietos e, de modos diferentes, “propensos” a criar e/ou reproduzir ações de resistências cotidianas, praticadas dentro e fora das empresas, inclusive em espaços virtuais, como nos grupos fechados nas redes sociais. Em alguns casos, o sentimento de injustiça parecia mover alguns trabalhadores, inclusive, na direção de atos moralmente condenáveis (como burlas e até mesmo práticas ilegais), mas também moralmente justificados pela percepção crítica de se estar sujeito a um abuso moral. Em geral, as regras mais desrespeitadas eram aquelas consideradas moralmente injustas e/ou desnecessárias, tais como restrições de idas ao banheiro, metas inalcançáveis, imposições de horários de pausa etc.

Considero importante resgatar, aqui, a noção de economia moral de Thompson, como uma espécie de consciência do lugar, das funções, das normas e das obrigações de cada grupo em um dado contexto social. A quebra desta economia moral tende a motivar a eclosão de resistências, em especial as ações diretas, ainda que de pequeno porte, nos indicando uma dimensão cotidiana das lutas de classes. Neste sentido, ao enfatizar a natureza contraditória da identidade social dos trabalhadores, este autor contribui para a compreensão de que um

mesmo sujeito pode explicitar comportamentos de submissão e também de rebeldia. Encontramos a presença desta *inquietação ambivalente* em praticamente todas as descrições e impressões dos trabalhadores entrevistados, desde as suas motivações ao decidirem ingressar no *call center*, passando por todo o processo de trabalho até aos formatos variados de saída das empresas (incluindo aqui as “negociações pra ser mandado embora”).

A partir delas, me foi possível apreender as práticas de resistências cotidianas manifestadas nas (re)ações, nem sempre deliberadas e/ou abertas, de enfrentamento das condições de trabalho impostas pelas empresas. Vimos que as relações (inclusive de amizade) entre teleoperadores e entre estes e seus supervisores atuavam em sentidos opostos, ora reforçando a assimilação do discurso empresarial, ora favorecendo a eclosão de ações de resistências cotidianas. Neste sentido, convém salientar a construção e a utilização de um fluxo paralelo de informações através do qual tais práticas se disseminavam, tanto por meio das interações “boca a boca”, dentro das empresas, quanto através de trocas de mensagens virtuais e/ou encontros de lazer fora do local do trabalho; e a presença, também ambivalente, de uma prática de *vista grossa* por parte de alguns membros da supervisão e até mesmo de membros da gestão local, como coordenadores e gerentes. Em alguns casos, sobretudo nas ações de enfrentamento direto, me foi possível apreender algumas reações empresariais, algumas nem sempre diretamente favoráveis ao trabalhador, na medida em que implicavam um enrijecimento dos mecanismos de controle. Por outro lado, a própria disposição espacial das posições de atendimento, ao pôr, lado a lado, grande quantidade de trabalhadores, favorece uma aproximação, relações de amizade e fluxo de informação entre os mesmos. Destaco, ainda, o tempo de empresa e as experiências prévias de trabalho como fatores que também favorecem a prática e reprodução de ações de resistências, na medida em que reduzem os receios quanto às ameaças punitivas, bem como desenvolvem e disseminam novos mecanismos de burlas que vão sempre encontrando brechas ao endurecimento dos sistemas de controle, evidenciando um jogo desigual, mas que impõe às empresas um monitoramento frequente que minimize tais práticas.

Uma *segunda conclusão* deste trabalho diz respeito à *existência de nexos e interações entre as diversas formas cotidianas de resistências praticadas pelos trabalhadores de call center*, na realidade empírica da Paraíba, e a *ação sindical*. A *inquietação ambivalente*, fruto das próprias condições objetivas nas quais os processos de trabalho se constituem dentro de uma central de teleatividades, sendo essencial aos movimentos de eclosão e disseminação de práticas de resistências cotidianas, também se relacionam às manifestações de resistências

coletivas e organizadas por meio da ação sindical. O que quero dizer é que esta última não aparece como uma forma de resistência em oposição às práticas cotidianas, mas sim em interações diversas, nem sempre conscientes e planejadas.

Foi visto que o fato de membros da diretoria executiva do Sinttel-PB terem tido a experiência profissional prévia como telefonistas, embora nem sempre traduzida em uma maior empatia com o trabalhador de *call center*, dotava a direção do sindicato de uma compreensão mais apurada das estratégias empresariais de controle praticadas nas empresas do setor. Além desta “experiência adicional”, o elo central entre as resistências cotidianas e sindicais se materializava na figura do delegado de base de *call center*, ponto de partida de uma nova geração de sindicalistas que adentra na militância buscando, às vezes, embora não apenas, obter uma estabilidade transitória e escapar dos desgastes físicos e psíquicos associados à rotina de trabalho nas centrais de teleatividades.

Nos processos de ingresso dos delegados sindicais, foi possível atentar para o fato de os mesmos serem “praticantes” de alguma modalidade de resistência cotidiana, despertando o interesse da direção sindical em “recrutar” trabalhadores com um “perfil” mais questionador e dotado de capacidade de indignação e vontade de fazer algo por si e pelos colegas. Por outro lado, noutros casos, o trabalhador praticante de resistência cotidiana tendia a ser mais aberto à interação sindical, apesar do forte medo de sofrer represálias das empresas em função de aproximações com o sindicato. Em alguns casos, o contato com a ação sindical, ainda que fortuito durante atividades de panfletagens ou paralisação em frente às empresas, fazia com que a inquietação do trabalhador pendesse para alguma prática de resistência cotidiana que, por sua vez, o deixava potencialmente menos resistente ao discurso sindical. Tal discurso conseguia se contrapor ao discurso empresarial dentro dos locais de trabalho, na medida em que alguns trabalhadores, ainda que não sindicalizados e temerosos de represálias em função de aproximação do sindicato, expressaram, no âmbito privado das entrevistas, uma visão do sindicato como um ator, ainda que considerado fraco e desacreditado, que estaria do lado do trabalhador.

Os conflitos geracionais³²⁶ com os sindicalistas mais antigos e experientes que se encontravam, desde pelo menos meados dos anos 2000, na diretoria executiva do Sinttel-PB, se mostraram não apenas intensos, mas profundos no sentido de potencializar as contradições

³²⁶ Vale ressaltar que a chegada de novos sindicalistas, ainda que da mesma categoria, tende, de um modo geral, a provocar conflitos geracionais na instância das direções sindicais. Uma dirigente sindical chegou a mencionar, acerca de sua própria trajetória, ter sofrido dificuldades logo que adentrou no ambiente das lideranças do sindicato.

e desafios trazidos ao sindicalismo de telecomunicações após o ingresso da categoria de trabalhadores de *call center* em sua base. Deste modo, o ingresso dos delegados, ao aguçar o choque geracional, desencadeou crises internas, mas possibilitou, também, transformações nas percepções dos dirigentes e representantes da base de *call center*, bem como alterações ainda em andamento na atuação sindical voltada ao enfrentamento com as centrais de teleatividades fortalecendo, de algum modo, a partir do que denominei de *convergências possíveis*, o sindicalismo de telecomunicações na Paraíba.

Ao longo do período em que analisei a atuação do Sinttel-PB, especialmente entre 2012-2017, alguns “avanços” foram percebidos pelos próprios sindicalistas (dirigentes e delegados) em termos de mobilização política da base de *call center*. Estes avanços passavam tanto por “pequenas conquistas”, valorizadas pelos sindicalistas em função das assimetrias de poder, nas negociações coletivas, como por uma maior e crescente procura dos trabalhadores de *call center* pelo sindicato, especialmente por meio das comunicações digitais. Vale destacar, ainda, a promoção de atividades voltadas para as questões de gênero e diversidade.

Trata-se de um caminhar em aberto, no qual o aprendizado advindo da agudização dos conflitos geracionais parece estar conduzindo a uma maior participação de teleoperadores não apenas nas atividades organizadas pelo sindicato, mas em seus próprios quadros de dirigentes. Não obstante as perspectivas de futuro dos delegados entrevistados não apontarem para uma intenção explícita em seguir na carreira sindical, o Sinttel-PB ampliou a participação de teleoperadores na sua diretoria executiva reeleita em agosto de 2017, bem como aumentou o número de delegados sindicais advindos da base de *call center*.

No decorrer da análise, procurei mostrar como as práticas de resistências cotidianas e sindicais foram sendo construídas e exercitadas, especialmente a partir da interação entre ambas, levando a embates com as empresas tanto no plano da dinâmica interna do trabalho em *call center*, com o avançar da vista grossa e de pequenos recuos em algumas situações, quanto no plano do enfrentamento coletivo, através das campanhas, do ajuizamento de ações nos órgãos de proteção e fiscalização do trabalho e da realização de protestos e paralisações por parte do sindicato.

A confrontação do discurso público empresarial enaltecendo o comprometimento dos trabalhadores da região Nordeste parece não estar sendo considerada apenas pela realidade paraibana. Reações de trabalhadores de centrais de teleatividades e de seus sindicatos, ocorridas a partir do início dos anos 2010, foram noticiadas em outros estados nordestinos,

tais como Pernambuco³²⁷ e Bahia³²⁸. No caso do estado da Paraíba – pioneiro, em termos regionais, no recebimento de unidades de *call center* em seus movimentos espaciais na busca de cidades de porte médio–, a pesquisa de campo encontrou não apenas formas variadas de *resistências cotidianas*, como também uma dinâmica sindical *ativa*, no sentido de promoção de ações específicas direcionadas à base de *call center*. Tal dinâmica se faz presente, ainda que permeada por desafios oriundos da incorporação da categoria de teleoperadores à sua base e por contradições internas, aguçadas pelos conflitos geracionais advindos da entrada de trabalhadores de *call center*, na representação sindical. Aliás, a “força”³²⁹ que conseguiu identificar na atuação do Sinttel-PB parece advir, justamente, do aprofundamento destas contradições. Mas o quanto ações de resistências foram/são capazes de, em alguma medida, afetar as estratégias empresariais de controle e de realocação espacial?

Antes de responder a essa questão apresento, como *terceira conclusão* que, *a partir dos anos 2010, o setor de call center passou por um processo de reconfiguração espacial em direção a cidades de porte médio, especialmente para as localizadas na Região Nordeste*. Além do levantamento documental, indicando as instalações de unidades de grandes empresas

³²⁷ Em setembro de 2013, no âmbito de uma ação mais ampla contra o PL 4330 (que regulamenta a terceirização), organizada pela CUT e sindicatos filiados, realizou-se um ato de protesto em frente à Contax em Recife, denunciando práticas de assédio moral, jornadas extenuantes de trabalho e cobrando reajuste salarial. Cf.: <http://www.cut-pb.org.br/noticias-nac/53094/ato-de-protesto-em-frente-a-contax-em-recife-denuncia-jornadas-estressantes-assedio-moral-e-salarios-aviltantes>. Após inúmeras denúncias, dentre elas o uso de fraldas geriátricas para não ir ao banheiro e, assim, não perder o bônus, o Ministério do Trabalho realizou, em 2014, uma mega fiscalização, inspecionando unidades da Contax em sete estados do país. Em janeiro de 2015, os auditores fiscais interditaram todas as unidades da Contax sediadas em Recife, por não terem atendido as exigências quanto à correção das infrações verificadas no ano anterior e por ter aumentado os casos de adoecimento dos trabalhadores. Todavia, no dia seguinte à interdição, a empresa entrou com mandado de segurança, voltando a funcionar por meio de liminar que proibiu o Ministério do Trabalho de emitir novas multas. Cf. <http://reporterbrasil.org.br/2015/02/risco-de-adoecimento-entre-operadores-de-telemarketing-bradesco-itaui/>.

³²⁸ Em janeiro de 2014, funcionários de uma empresa de *call center*, localizada no Bairro do Uruguai, em Salvador, realizaram um protesto de cerca de 30 minutos, bloqueando o tráfego de veículos, contra a violência urbana que vinham sofrendo nas entradas e saídas das empresas, como frequentes assaltos e agressões (alguns funcionários já foram esfaqueados e baleados). Neste caso, me parece ter sido uma ação de confrontação direta coletiva sem intermediação sindical. Cf. <http://noticias.r7.com/bahia/funcionarios-de-call-center-fecham-rua-para-protestar-contraviolencia-no-bairro-do-uruguai-22012014>. Em abril e junho do mesmo ano, trabalhadores de uma empresa de *call center*, com o apoio do Sindicato, fizeram protestos nas proximidades do Centro de Salvador contra atrasos no pagamento dos salários, vale refeição e transporte. Cf. <http://g1.globo.com/bahia/noticia/2014/04/funcionarios-de-empresa-de-call-center-fazem-protesto-em-salvador.html> e <http://g1.globo.com/bahia/transito/noticia/2014/06/funcionarios-de-empresa-de-call-center-fecham-em-protesto-na-ba.html>. Em janeiro de 2015, uma empresa de *call center*, em feira de Santana, sofreu visita de fiscais do trabalho para investigar irregularidades denunciadas por trabalhadores, como restrição ao uso do banheiro e divulgação de rankings e de avaliações de desempenho. Cf. <http://www.bahianoticias.com.br/municipios/noticia/674-feira-fiscalizacao-investiga-denuncias-contraprotesta-de-call-center.html>.

³²⁹ Ainda que não reconhecida nestes termos, esta força já aparece, como visto no final do capítulo 3, na fala de um gestor da AeC acerca de suas impressões sobre a atuação sindical na Paraíba, considerada surpreendentemente mais “ativa” do que nas outras cidades nas quais a empresa tem unidades de teleatendimento, inclusive em Belo Horizonte-MG, onde fica a sede da empresa.

de *call center* em vários estados do Nordeste, a partir da análise dos dados da Rais/MTE, se pode observar um aumento da participação dos vínculos ativos de operadores de telemarketing em estabelecimentos com 1000 ou mais empregados, no período 2007-2016, que passou de 8,6% para 30,9%, consolidando-se na segunda posição. É importante reiterar que esta reconfiguração se deu no sentido de uma descentralização de unidades de operações, mantendo-se as sedes das empresas e os centros decisórios localizados nas principais metrópoles do Sudeste. Esta descentralização também se deu a nível intra regional, na medida em que estados menores passaram a receber unidades de grandes empresas de *call center*, sendo a Paraíba pioneira nesta direção. De um modo geral, o poder público foi um ator importante nos processos negociais com as empresas. Interessados em captar investimentos geradores de expressivas quantidades de emprego formal, governos e municípios oferecem graus variados de incentivos fiscais e territoriais para atrair centrais de teleatividades. Estas, por sua vez, consideram, ainda, o grau de mobilidade urbana e a proximidade de centros universitários, com vistas a recrutar uma força de trabalho jovem, relativamente melhor qualificada, sem opções de emprego formal e sem tradição sindical.

Ressalto, ainda, que os dados da Rais indicam que, a partir de 2016, há uma inflexão no número absoluto de vínculos ativos de operadores de telemarketing no Brasil, decrescendo em todas as regiões, com exceção do Nordeste e Norte. Dentro da região Nordeste, encontramos redução de vínculos em Pernambuco, Paraíba e Piauí. Nos demais estados, a trajetória de crescimento se manteve, sendo mais intensa no estado do Maranhão.

Em relação à Paraíba, já é possível perceber que os anúncios de vagas nas empresas de *call center* instaladas estão se tornando menos frequentes. Embora limitada, pois baseada apenas em fontes documentais associadas à entrevista com um gestor de uma das empresas instaladas no estado, esta pesquisa aponta para *uma provável reestruturação do setor de call center, com impactos em sua dinâmica espacial*. Foi visto, no levantamento das trajetórias das três empresas sediadas no estado, que todas elas vêm investindo e implantando inovações tecnológicas, dando a impressão de que o setor de *call center* já estaria atingindo seu pico de expansão no formato atual, adentrando em nova fase, marcada pelo uso da inteligência artificial (robotização) e de disseminação de aplicativos de autoatendimentos. Na impressão do gestor da AeC, entrevistado em novembro de 2017, isso não significava o “fim” dos *call centers*, dado que a empresa ainda teria planos de expansão até 2020, mas que a visão empresarial estaria se direcionando ao investimento tecnológico, não apenas substituindo os teleatendimentos, mas vendendo as inovações tecnológicas para as empresas-clientes. Quanto

à expansão das unidades de *call center* especificamente na Paraíba, ele deu a entender que a empresa não vislumbra, até o presente momento, esta possibilidade, denotando inclusive a presença de capacidade ociosa na indústria de *call center*: “acho que a gente tá bem instalado hoje. Hoje a gente tem um parque de posições de atendimento vazio, a gente quer, num primeiro momento, regularizar isso, porque tem posto de atendimento dentro do site sem usar... é que nem um táxi sem passageiro”. Porém, após a instalação de unidades na Paraíba, a AeC se expandiu, instalando unidades em cidades do interior do Ceará (Juazeiro) e Alagoas (Arapiraca). Os dados da Rais também indicaram crescimento do número de vínculos ativos de operadores de telemarketing, inclusive em 2016, em Alagoas e Ceará, dentre outros estados nordestinos.

Entendo que a dinâmica espacial do setor de *call center* segue em aberto, em função dos avanços tecnológicos mencionados, mas também me parece que, ainda que em um ritmo menor, se mantém a estratégia empresarial de buscar novas áreas que coadunem os incentivos fiscais e territoriais públicos, a proximidade de centros universitários e uma menor organização sindical, com vistas à redução de custos. Em notícia publicada na Folha de São Paulo, em 24/10/2017, percebemos que a região Nordeste segue se mantendo atrativa para a instalação de unidades de *call center* e que o foco na redução de custos não apenas permanece, mas aparece de forma mais explícita nos discursos. A matéria menciona, por exemplo, que diferenças estaduais no valor do vale refeição³³⁰ estariam sendo levadas em conta nas decisões de expansão territorial das empresas.

Isto posto, retomo a problematização central da pesquisa, apresentando como *quarta conclusão* que *há possibilidades de nexos entre os deslocamentos espaciais das centrais de teleatividades e os processos de conformação de resistências por parte dos trabalhadores de call center*. Um primeiro aspecto que desejo enfatizar diz respeito a potenciais transformações no sindicalismo de telecomunicações, em âmbito estadual, quando da chegada de empresas de *call center*, mesmo quando se desenrolam disputas pela base da categoria de operadores de telemarketing, que culminam com a criação de sindicatos específicos para representá-la. No caso da Paraíba, tais tentativas ainda não lograram êxito, ficando os trabalhadores de *call*

³³⁰ A reportagem compara os dados de São Paulo com os da Paraíba para mostrar a “economia” das empresas: “hoje, o benefício pago aos quase 200 mil operadores de telemarketing em São Paulo é de R\$ 9,80. Para 10 mil trabalhadores, o almoço custa R\$ 98 mil por dia às empresas. Em 30 dias: R\$ 2,94 milhões. Mas os mesmos 10 mil funcionários na Paraíba, por exemplo, receberão um vale de R\$ 6,15 (mínimo nacional, conforme a última convenção da categoria). Em um mês, custarão R\$ 1,84 milhão às empresas. Economia por mês: R\$ 1,1 milhão. A cada ano: R\$ 13,2 milhões.” Cf. notícia online intitulada “Vale-refeição menor levou empresas de telemarketing para o Nordeste”, publicada na Folha de São Paulo, em 24/10/2017: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1929661-vale-refeicao-menor-empurrou-empresas-de-telemarketing-para-o-nordeste.shtml>.

center representados pelo Sindicato de Trabalhadores em Telecomunicações. Dito de outro modo, o movimento de reconfiguração espacial do setor de *call center*, ao espalhar pelo território nacional, sobretudo na região Nordeste, uma organização padronizada do trabalho baseado em estratégias de assimilação e mecanismos de controle similares, tende a favorecer, como visto na análise do caso paraibano, a eclosão de práticas de resistências cotidianas que, por sua vez, se relacionam e afetam as ações sindicais. Acompanhando os grupos virtuais nacionais das empresas de *call center* instaladas na Paraíba, é possível perceber que algumas ações, como derrubadas de ligações e uso do celular em PAs, são frequentes em todas as unidades das empresas.

Evidentemente, em cada realidade local, o tempo de desenvolvimento e disseminação destas ações variam, bem como os seus formatos, intensidades e implicações. Neste sentido, me parece que as empresas fazem um uso estratégico de suas capacidades, propiciadas pela massificação das tecnologias de informação e comunicação, de instalar unidades de operações de acordo com uma expectativa de aproveitar os incentivos estatais, bem como realidades mais adversas à eclosão de resistências. A seu favor estão, ainda, as altas taxas de rotatividade que dificultam sobremaneira a preservação de uma memória de luta dentro das empresas.

Entendo que a capacidade potencial de interferência das resistências nas decisões empresariais, inclusive naquelas relativas a seus deslocamentos espaciais, encontrar-se-ia justamente naqueles contextos nos quais as resistências cotidianas conseguem eclodir e se disseminar ao ponto de se conectar às ações sindicais, alterando-as e sendo por elas alteradas. Daí a importância do esforço de se olhar para os nexos entre as distintas formas de resistências.

Os achados da trabalho – ainda que não permitam mensurar o quanto a conformação de práticas de resistências tem sido capaz de afetar as decisões de expansão territorial das empresas de *call center* e nem o quanto as repercussões do “avanço” da ação sindical e, de certo modo, dos desabafos dos próprios trabalhadores em suas redes sociais (no sentido de tornar pública a realidade das condições precárias de trabalho dentro das centrais de teleatividades) se contrapõem ao discurso estatal de que o *call center* representaria desenvolvimento econômico local – indicam pontos de partida para novas pesquisas sobre o tema. Ou seja, a partir da análise da conformação de resistências por parte de teleoperadores na Paraíba, destaco que o peso da realidade do mercado de trabalho, sobretudo para o segmento juvenil, tem mantido elevada a procura pelas vagas de operador de telemarketing, inclusive de trabalhadores que já saíram das empresas e encontram-se tentando ingressar

novamente neste setor. Porém, esta “segunda geração” de trabalhadores de *call center*, inclusive de acordo com as impressões dos próprios sindicalistas, estaria “mais esperta” e, portanto, menos sujeita às estratégias empresariais de assimilação. De qualquer modo, reitero que a opção teórico-metodológica desta pesquisa “recortou” o objeto, problematizando-o com vistas a ajustar o foco para o “como”. Dito de outro modo, mais do que encontrar formas de mensurar ou averiguar o *quanto* a conformação de resistências de trabalhadores de *call center* na Paraíba afetam as dinâmicas empresariais, procurei me concentrar no *como* se tornou possível tais manifestações e no *como* elas se relacionam entre si.

Entendo que as centrais de teleatividades seguem inseridas na lógica produtiva, caracterizando-se como um setor que combina elementos modernos (telemática) com o uso de formas tradicionais de prescrição e controle do trabalho, de forte inspiração taylorista; e que ainda preserva uma elevada capacidade de geração de empregos, com destacada participação de mulheres. Características como alta rotatividade e comprometimento da saúde física e mental dos trabalhadores também seguem marcando o setor. Deste modo, a dinâmica da expansão do setor de *call center* parece adentrar em nova fase, marcada por avanços tecnológicos, mas com a permanência da busca de redução de custos no cerne das estratégias empresariais de localização espacial.

Neste sentido, o dinamismo da conformação de formas de resistências na Paraíba que, como visto, surpreendeu o gestor de uma das empresas aqui instaladas, pode, em algum grau, estar se refletindo na não ampliação de vagas do setor. No caso da AeC houve, inclusive, o fechamento de uma de suas unidades em João Pessoa. Enquanto isto, o sindicalismo de telecomunicações segue seus processos de reestruturação, aparentando ampliar seu aprendizado na mobilização política dos trabalhadores de *call center*, participando de eventos e atividades nacionais da Federação, num intuito de fortalecimento do luta sindical no país.

Por fim, chamo a atenção para a magnitude dos novos desafios advindos da mudança substancial no sistema de regulação do trabalho no Brasil, representada pela aprovação da reforma trabalhista³³¹, cujos impactos afetam a realidade nacional em pelo menos seis

³³¹ Trata-se da reforma trabalhista encaminhada ao Congresso Nacional pelo governo golpista de Michel Temer, em 23/12/2016, sob a forma de um projeto de Lei (PL 6787/2016), que foi aprovado pela Câmara dos Deputados, seguindo para o Senado federal sob o nº PLC 38/2017. A aprovação no Senado se deu em 11/07/2017, sendo o texto sancionado pelo presidente Michel Temer em 13/07/2017. Conforme previsto na legislação, as novas regras trabalhistas passaram a vigorar em 11/11/2017. A seguir o link para acesso à íntegra da nova lei trabalhista (Lei nº 13.467, de 13/07/2017): http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm.

aspectos³³²: 1) formas de contratação mais precárias e atípicas; 2) flexibilização da jornada de trabalho; 3) rebaixamento da remuneração; 4) alteração das normas de saúde e segurança do trabalho; 5) fragilização sindical e mudanças na negociação coletiva; e 6) limitação de acesso e da ação da Justiça do Trabalho.

Trata-se de um retrocesso em termos econômicos e jurídicos, bem como políticos e sociais, tendo em vista que atua tanto no sentido de uma legalização de práticas de gestão da força de trabalho já em curso³³³ no país, quanto no de uma abertura para novas possibilidades de manejo discricionário da força de trabalho pelas empresas. Estas devem levar a uma ampliação da flexibilização das relações de trabalho e a uma redução da proteção social aos trabalhadores assalariados, tornando-os mais vulneráveis, dado que as alterações legais no marco regulatório também fragilizam as instituições com capacidade de normatizar as relações de emprego (Justiça do Trabalho e Ministério Público do Trabalho) e as entidades de representação dos trabalhadores, isto é, os sindicatos, federações e centrais sindicais. Estes últimos enfrentarão reduções ainda maiores em seu poder de barganha nos processos de negociação coletiva, bem como na fiscalização da aplicabilidade da legislação trabalhista.

Considerando que os trabalhadores possuem inserções diferenciadas no mundo do trabalho, os efeitos da reforma trabalhista devem variar conforme os recortes de classe, raça, gênero e geração, com efeitos mais perversos sobre as mulheres jovens, negras e com inserção precária na estrutura ocupacional. Os impactos também tendem a variar em termos setoriais e regionais. Deste modo, aponto que os trabalhadores de *call center*, compostos por grande participação de mulheres e jovens, formalizados mas já submetidos a um padrão flexível de relações de trabalho, estarão em situações de ainda maior vulnerabilidade social, diante das reais possibilidades de avanço da parte variável da remuneração; piora nas condições de trabalho já precárias em termos de segurança e saúde; despadronização das jornadas de trabalho; ampliação das modalidades de contratação flexível etc. Quanto aos novos desafios colocados ao sindicalismo, tem-se: as modificações conceituais nas categorias profissionais, afetando a estrutura de representação; a prevalência do negociado sobre o legislado; eliminação da ultratividade nos contratos coletivos; retirada da obrigatoriedade de

³³² Para uma análise crítica acerca destes aspectos, bem como uma exposição de contra-argumentos à desconstrução dos direitos trabalhistas no país, ver: “Dossiê Reforma Trabalhista”, elaborado coletivamente, no âmbito do GT Reforma Trabalhista do Cesit (Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho), ligado ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). O documento encontra-se disponível em: <http://www.cesit.net.br/wp-content/uploads/2017/06/Dossie-14set2017.pdf>.

³³³ Tais como a terceirização indiscriminada, despadronização da jornada de trabalho, ultratividade das normas coletivas etc.

os sindicatos homologarem as rescisões contrariais dos trabalhadores com pelo menos 1 ano de tempo na empresa; e as tentativas de asfixia financeira das instituições sindicais.

Considero importante novas investigações de pesquisa para dimensionar as repercussões da reforma trabalhista também no setor de *call center*, ainda bastante intensivo em força de trabalho e com uma dinâmica espacial em processo de reconfiguração. Todavia, a análise da experiência paraibana indica, como visto, que transformações ocorreram do ponto de vista da conformação de resistências por parte dos trabalhadores, o que tem levado a reconfigurações também na esfera da ação sindical. Em 14/04/2018, cerca de cinco meses após a reforma trabalhista entrar em vigor, foi noticiado na imprensa local que a unidade de Campina Grande da empresa AeC, instalada na Paraíba em 2012, foi condenada, pela Justiça do Trabalho do estado, após ajuizamento de ação civil pública pelo Ministério Público do Trabalho da Paraíba, “a pagar indenização no valor de R\$ 500 mil por danos morais coletivos”. As investigações na empresa constataram irregularidades como impedir/difícultar a saída do teleoperador de sua PA, inclusive para ir ao banheiro; jornadas que estavam ultrapassando as 36h semanais; falta de registro em carteira e de pagamento relativo ao período de treinamento; desrespeito às normas de ergonomia e de saúde e segurança do trabalho e de concessão de descanso antes do início de período extraordinário de trabalho; além de “conduta vexatória e discriminatória” em razão da naturalidade dos trabalhadores³³⁴.

Finalizo informando que essa notícia foi postada, também, no grupo fechado da empresa no Facebook. Dentre os comentários de teleoperadores, destaco: “Essas empresas se instalam no Nordeste, o Nordeste já paga o pior salário, e ainda escravizam os nordestinos, com suas jornadas de trabalho excessivas; tem que sentir o peso dos nordestinos, e os nordestinos aprenderam a valorizar sua mão de obra”. Ou seja, o “jogo está em disputa” e a (re)construção das dimensões objetivas e subjetivas dos trabalhadores de *call center*, aliada à experiência histórica do sindicalismo de telecomunicações, já estão sendo fundamentais na reconstituição de capacidade de resistência e luta nas centrais de teleatividades.

³³⁴ Segundo uma testemunha, seu supervisor ter-lhe-ia dito que “o paraibano só serve para comer palma e que não tem condições de assumir cargos superiores ao de atendente”. Cf. notícia *on line* intitulada “Empresa limita uso de banheiros e diz que ‘paraibano come capim’”, publicada no Portal Correio da Paraíba, em 14/04/18: <https://portalcorreio.com.br/empresa-limita-uso-de-banheiros-e-diz-que-paraibano-come-capim/>.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor W. e HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.
- AGLIETTA, Michel. **Régulation et crises du capitalisme: l'expérience des Etats-Unis**. Paris: Calmann-Lévy, 1976.
- AGUIAR, Vilma. Um balanço das políticas do governo Lula para a educação superior: continuidade e ruptura. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 57, p. 113-126, mar. 2016.
- ALMEIDA, Marina Castro de. Das Centrais de Atendimento aos *Contact Centers*: uso e reprodução do desenvolvimento geográfico desigual brasileiro. **Estudios Territoriales**. VI Congresso Iberoamericano de Estudios Territoriales y Ambientales. São Paulo, set/2014.
- _____. **Em outro ponto da rede**. Desenvolvimento geográfico desigual e o “vai-e-vem” do capital nas operações de *Contact Center*. 2009. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade** – O espírito do toyotismo e a era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.
- _____. **A condição de proletariedade**. Bauru: Ed. Práxis, 2009.
- _____. **O novo (e precário) Mundo do Trabalho** – Reestruturação produtiva e crise do capitalismo. São Paulo, Boitempo, 2000.
- ALVES, Giovanni; ANTUNES, Ricardo. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 25, n. 87, p.335-351, maio/agosto 2004.
- AMORIN, Henrique. **Teoria social e reducionismo analítico: para uma crítica ao debate sobre a centralidade do trabalho**. Caxias do Sul: EDUCS, 2006.
- ANTUNES, Ricardo. A sociedade da terceirização total. **Revista da ABET**, v. 14, n. 1, Janeiro a Junho de 2015.
- _____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- _____. **Adeus ao Trabalho?** – Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. Los días que conmovieron a Brasil. Las rebeliones de junio-julio de 2013. **Herramienta**, Buenos Aires, n. 53, p. 9-21, jul.-ago. 2013.
- ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. (Org.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009, v. 1.

ARTEAGA, Arnulfo; MICHELI, Jordy. Trabajador@s en call centers: ¿flexibilidad vs. ciudadanía?. In: Arteaga, A. (Org.) **Trabajo y ciudadanía**. Una reflexión necesaria para el siglo xxi. México: Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2010, pp. 177-218.

ASSMANN, H.. **A metamorfose do aprender na sociedade da informação**. Ciência da Informação, 2000, vol. 29, no. 2, p. 7-15, 2000.

BADARÓ, Marcelo. **Trabalhadores e sindicatos no Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BELL, D. **The coming of post industrial society**: a venture in social forecasting. New York: Basic Books, 1973.

BEAUD, Stéphane e PIALOUX, Michel. **Retorno à condição operária**. Investigação em fábricas da Peugeot na França. São Paulo: Boitempo, 2009.

BENEVIDES, Márcio R. T. **Expectatividades e necessidades: as estratégias de adesão, sobrevivência e resistência de jovens trabalhadores do call center**. 2014. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

BIANCHETTI, Lucídio. **Da chave de fenda ao Laptop**: tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação. 2ªed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2008.

BOLAÑO, César R. S. Trabalho intelectual, comunicação e capitalismo. A re-configuração do fator subjetivo na atual reestruturação produtiva. **REVISTA Soc. Bras. Economia Política**, Rio de Janeiro, nº 11, p. 53-78, dezembro 2002.

BOLTANSKI, Luc. **Le cadres: la formation d'un groupe social**. Paris: Éditions de Minuit, 1982.

BOTELHO, Maurílio Lima. **Crise da sociedade do trabalho**: teorias em conflito. 2009. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade.). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

BONO, Andrea del; LEITE, Márcia. El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: una comparación entre Argentina y Brasil. **CUADERNOS DEL CENDES**, Dossier: trabajo y tercerización en Argentina y Brasil, Caracas- Venezuela, Año 33. Nº 93, Tercera Época, p. 15-34, Septiembre-Diciembre 2016.

BOURDIEU, Pierre. Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRAGA, Ruy. Precariado e sindicalismo no Sul Global. **Revista Outubro**, n. 22, 2º semestre de 2014.

_____. **A política do precariado** – do populismo à hegemonia lulista. São Paulo: Boitempo; USP, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2012.

_____. A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. (Orgs.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009, v. 1.

_____. Crônicas de autômato: o infotaylorismo como contratempo. In: MACIEL, Maria Lucia; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e Desenvolvimento**: conhecimento, inovação e apropriação social. Brasília: IBICT, UNESCO, 2007.

BRIDI, Maria Aparecida. O Setor de Tecnologia da Informação: o que há de novo no horizonte do trabalho? **Política e Trabalho**, n. 41, Outubro de 2014, pp. 277-304.

CARDOSO, Adalberto Moreira. Dimensões da crise do sindicalismo brasileiro. **Caderno CRH**, Salvador, v. 28, n.75, p. 493-510, Set/Dez 2015.

_____. **A construção da sociedade do trabalho no Brasil**. Uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades. Rio de Janeiro: FGV. 2010.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Carlos de. El péndulo de Polanyi: de la desdemocratización a la resistencia social. **AREAS**. Revista Internacional de Ciencias Sociales. N°. 31, 2012, pp. 9-24.

CAVAIGNAC, Monica Duarte. **Relações de trabalho e relações no trabalho**: um olhar sobre atendentes do *call center* de uma empresa de telecomunicações. 2010. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

CAVALCANTE, Sávio. **Sindicalismo e privatização das telecomunicações no Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHALMERS, Lee. Using IT in Work at Home: Taking a Closer Look at IT Use in Home-Located Production. **New Technology, Work and Employment**, vol. 23, nº 1-2, pp. 77- 94, 2008.

CHESNAIS, François. **A mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

Del Bono, Andrea. **Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios**: Sentidos y transformaciones del trabajo. Buenos Aires: CEIL PIETTE/Conicet, 2006.

DYER-WITHEFORD, Nick. **Global Labour in the Digital Vortex**. Toronto: Pluto Press, 2015.

DANTAS, Marcos. Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo. In: **Lua Nova**, n. 60, 2003, pp. 5-44.

_____. **A lógica do capital informação**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2002.

_____. Da produção material à "virtual": esboço para uma compreensão "pós-clássica" da teoria do capital. In: TAPIA, J.; RALLET, A. **Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica: uma análise comparada**. Campinas: UNICAMP/IE, 1999.

DIEESE. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo: Dieese, 2016.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUTRA, Renata Queiroz. **Do outro Lado da Linha – Poder Judiciário, Regulação e Adoecimento dos Trabalhadores em *call centers***. São Paulo: LTr, 2014.

EDELMAN, Bernard. **A legalização da Classe Operária**. São Paulo: Boitempo, 2016.

FOUCAULT, M. **Em defesa da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

_____. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 2001.

_____. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. 6ª edição. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREITAS, Taís V. **A quem serve a disponibilidade das mulheres?** Relações entre gênero, trabalho e família. 2016. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

_____. **Entre o tempo da produção econômica e a reprodução social: a vida das teleoperadoras**. 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

GALVÃO, A.; SILVA, G.; COCCO, G. (Orgs.). **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

GORZ, Andre. **Adeus ao proletariado**. Rio de Janeiro: Forenser Universitária, 1982.

GOTHOSKAR, Sujata. Work in Call Centres. In: **Economic & Political Weekly**, Vol. XLIX No 1, January 4, 2014.

GRAY, Anne. Cybertariat: a feminist or neoliberal problem? In: **Science as Culture**, Volume 13, Issue 3, 2004.

GUIMARÃES NETO, Leonardo. Desigualdades regionais e federalismo. In: AFFONSO, R.B.A e BARROS SILVA, P.L. (orgs). **Desigualdades regionais e desenvolvimento**. São Paulo: FUNDAP, Editora da UNESP, 1995.

HARVEY, David. **17 contradições e o fim do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2016.

_____. **Os limites do capital**. São Paulo: Boitempo, 2013.

_____. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

HERSCOVICI, Alain. A economia política da informação, da cultura e da comunicação: questões metodológicas e epistemológicas. Uma apresentação geral. In: **Revista de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación** www.eptic.com.br Vol V, n.3, Sep./Dic. 2003.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo, Boitempo, 2016.

HISLOP, Donald e AXTELL, Carolyn. The Neglect of Spatial Mobility in Contemporary Studies of Work: the Case of Telework. **New Technology, Work and Employment**, vol. 22, nº 1, pp. 34-51, 2007.

HOLMAN, D; HOLTGREWE, U. **The global call center report:** International perspectives on management and employment [Electronic version]. Ithaca, NY: Authors. 2007.

HUALDE, Alfredo e MICHELI, Jordy. The evolution of call centres and the implications for service quality and workforce management in Mexico In: HERNÁNDEZ, René A.; HUALDE, Alfredo; MULDER, Nanno; SAUVÉ, Pierre. (orgs). **Innovation and internationalization of Latin American services**. Santiago, Chile: United Nations; Colegio de la Frontera Norte A. C., 2016.

HUWS, Ursula. A construção de um cibertariado? Trabalho virtual num mundo real. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. (Orgs.). **Infoproletários:** degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009, v. 1.

_____. Fixo, volátil ou dividido – O trabalho, a identidade e a divisão espacial do trabalho no século XXI. **Revista Pegada**. Presidente Prudente-SP, v. 7, n. 2, p. 27-42, nov. 2006.

KOVÁCS, Ilona. **As Metamorfoses do Emprego, Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação**. Lisboa, Celta, 2002.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna:** novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LADOSKY, Mario Henrique; e VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto. O “novo sindicalismo” pela ótica dos estudos do trabalho. **Revista Mundos do Trabalho**. Vol. 6, n. 11, janeiro-junho de 2014, p. 147-170.

LARANGEIRA, Sonia M.G. *From telephone to information: restructuring in the telecom industry – Brazil and Unites States*. Paper do XXIX International Congress of the Latin American Studies Association, Dallas, Texas, EUA, março 27-29, 2003.

_____. **Reestruturação no setor de telecomunicações:** aspectos da experiência internacional. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo: relações industriais: análise comparativa, ano 4, n. 8. 1998.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÉVY, P. O ciberespaço como um passo metaevolutivo. Em MARTINS, F. e SILVA, J. d. **A genealogia do virtual:** comunicação, cultura e tecnologia do imaginário. Porto Alegre: Sulina, 2004, p. 157-170.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999

LIMA, Fabiana Batistucci. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de Call center**. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia). PUC-Campinas, Campinas, 2004.

LIMA, Jacob. A realocação espacial da produção e do trabalho: flexibilização e mobilidades. In: Valencio, Norma; Paula, Eder Andrade de; Witkoski, Antonio Carlos (orgs). **Processos de territorialização e identidades sociais**. São Carlos: Rima, 2010.

LOJKINE, J. **A Revolução Informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.

LOPES, Ruy Sardinha. **As TICs e a "nova economia"**: para além do determinismo tecnológico. Cienc. Cult. [online]. 2008, vol.60, n.1, pp. 26-29.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1988, v. 1.

MAYER-AHUJA, Nicole. (Im)mobilising transnational labour?: patterns of spatial mobility in Indo-German software companies. In: HUWS, Ursula (org). **Bridges and barriers**: globalisation and the mobility of work and workers. London, Work organization, labour & globalisation. Volume 6, Number 2, Autumn, 2012.

MC PHAIL, B., What is “on the line” in call centre studies ?. A review of key issues in the academic literature, University of Toronto, 2002. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.95.840&rep=rep1&type=pdf>

McLUHAN, M. **A galáxia de Gutenberg**: a formação do homem tipográfico. 2 ed. São Paulo: Nacional, 1977.

MEDINA, Paula Abal. Notas sobre la noción de resistência em Michel de Certeau. **KAIRÓS**. Ano 11, Nº. 20, Noviembre de 2007.

METZGER, Jean-Luc. Mudança permanente: fonte de penosidade no trabalho? **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 36, núm. 123, 2011, pp. 12-24.

MICHELI, Jordy. Call centers: la relación dinámica entre TIC y sociedad de la información. Proceedings of the 8th CPR LATAM Conference, Bogota, May 30-31st, 2014.

_____. **Telemetrópolis**: Explorando la ciudad y su producción inmaterial. Ciudad de Mexico: Gedisa, 2013.

_____. El sector de *call centers*: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. **Fronteira Norte**. Vol. 24, Núm. 47, Enero-Junio de 2012, p.p. 145-169.

_____. Los *call centers* y los nuevos trabajos del siglo XXI. **CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política**, vol. 3, núm. 5, enero-mayo, 2007, pp. 49-58.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.) **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MORISSET, Bruno e BONNET, Nicolas. La géographie des centres d'appels en France. **Annales de géographie**, París, Armand Colin, n. 641, 2005, p. 49-72.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. As trabalhadoras do telemarketing: uma nova divisão sexual do trabalho? In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. (Orgs.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009, v. 1.

OFFE, Claus. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: **Trabalho e Sociedade**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, vol. I, 1989.

OLIVEIRA, Sirlei Márcia de Os trabalhadores das centrais de teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração. In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (orgs.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

_____. **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 (Doutorado em sociologia). São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2004.

OLIVIER BOUBA-OLGA et all., La trajectoire organisationnelle des centres d'appels, **Reflets et perspectives de la vie économique** 2008/4 (Tome XLVII), p. 65-83.

POCHMANN, Marcio. **Nova classe média?** O trabalho na base da pirâmide social brasileira. São Paulo, Boitempo. 2012.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens de nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Relatório Brasileiro do **The Global Call Center Industry Project**(2005). Disponível em <http://files.blogdocallcenter.com>.

RICCI, Marlucy Godoy. **Organização do trabalho e controle em teleatendimento: o caso de uma empresa de cobrança**. 2010. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

RICHARDSON, Ranald e BELT, Vicki. Saved by the Bell?, Call Centres and Economic Development in les Favoured Regions, **Economic and Industrial Democracy**, vol. 22, 2001. p. 67-98.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do sindicalismo** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009.

RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo. Novas configurações do sindicalismo no Brasil? Uma análise a partir do perfil dos trabalhadores sindicalizados. **Revista Contemporânea**. Dossiê O Trabalho Globalizado: Mercados, Informalidades e Organização Sindical. V. 4, N. 2, Jul-Dez 2014.

ROMBALDI, Maurício. **Os sindicalistas nas entrelinhas: o caso do Sintetel pós-privatizações**. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ROSENFELD, Cinara L. e ALVES, Daniela A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista Dados**, v.54, n.1, p. 207-233, 2011.

SÁ, Roberta de Jesus. **Do outro lado da linha telefônica: quando condicionantes organizacionais produzem adoecimento dos trabalhadores e descontentamento dos clientes**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

SADER, Eder; PAOLI, Maria Célia. Sobre 'Classes Populares' no Pensamento Sociológico Brasileiro (Notas de Leitura sobre Acontecimentos Recentes). In CARDOSO, Ruth (org.), **A Aventura Antropológica**, Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1986.

SANTANA, Alex Tristão de; MENDONÇA, Marcelo Rodrigues. Geografia e trabalho: uma leitura a partir das transformações territoriais. **Revista Pegada**. Presidente Prudente-SP, v. 10, n. 2, p. 1-13, dez. 2009.

SANTOS, M; SILVEIRA, M.L. **O Brasil**: Território e sociedade no início do século XXI. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: record, 2000.

SANTOS, Milton. Guerra dos lugares. **Folha de São Paulo**, Caderno Mais, 8 de agosto, 1999.

_____. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico-informacional**. São Paulo: Hucitec, 1994.

SASSEN, Saskia. **As cidades na economia mundial**. São Paulo: Studio Nobel. 1998.

SCOTT, James C. **Los dominados y el arte de la resistencia**. Discursos ocultos. México: Ediciones Era, 2004.

_____. Formas cotidianas da resistência camponesa. **Raízes**. Vol. 21, Nº 01, jan-jun/2002.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro-São Paulo: Record, 1999.

SILVA, Fabio Pimentel de Maria. **Trabalho e emprego no setor de telemarketing**. 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SILVA, Airtton Marinho. **A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SILVA NETO, José Borges da. **Call centers no Brasil**: um estudo sobre emprego, estratégias e exportações. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

SOARES, José de Lima. As centrais sindicais e o fenômeno do transformismo no governo Lula. In: **Revista Sociedade e Estado**, vol. 28, nº 3, set/dez, 2013, p.p. 541-564.

SORJ, B. **brasil@povo.com**: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação. Rio de Janeiro; Brasília: Jorge Zahar; UNESCO, 2003.

SOUZA, Jessé. **Os batalhadores brasileiros**: nova classe média ou nova classe trabalhadora? 2ª. Ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

SOUZA, Elisabete G. Sociedade da informação e reestruturação produtiva: crítica à dimensão utilitarista do conhecimento. **TransInformação**. Campinas, 23(3): 219-226, set./dez., 2011.

STANDING, Guy. **O precariado: a nova classe perigosa**. São Paulo: Autêntica, 2013.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TELEBRASIL. **O Setor de Telecomunicações no Brasil Uma Visão Estruturada**. Elaborado pela Telebrasil em Parceria com o Teleco. Versão 2.10. Novembro, 2011.

THOMPSON, Edward Palmer. **Costumes em comum**. Estudos sobre a cultura popular tradicional. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

_____. **Miséria da teoria**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOMIZAKI, Kimi. A herança operária entre a fábrica e a escola. **Tempo Social**, revista de sociologia da USP, v. 18, n. 1 pp. 153-171, junho 2006.

TONI, Mirian De. Fim do Trabalho *versus* Centralidade do Trabalho. In: CATTANI, A.D.; HOLZMANN, L. (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

VENCO, Selma. **Novos contornos da divisão internacional do trabalho: uma análise do telemarketing**. XI Congresso da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET 2009 A crise mundial e os desafios do trabalho. Campinas, 2009a.

_____. Centrais de Atendimento: o surgimento dos colarinhos furta-cores?. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy. (Orgs.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009b, v. 1.

_____. **O trabalho além das fronteiras**. In: VI Seminário do Trabalho – Trabalho, Economia e Educação no Século XXI. 2008, Marília, 2008.

_____. *Call center*: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, Santa Catarina, v. 31, p. 7-18, 2007.

_____. **Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing**. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

VENCO, Selma; DUTRA, Renata Queiroz. Le travail contre nature: la trajectoire de gestion et domination dans les centres d'appels au Brésil. In: CONGRÈS DE LA ASSOCIATION FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE, 6., 2015, Versailles. Anais... Versailles: [s.n.], 2015.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto; BRIDI, Maria Aparecida; FERRAZ, Marcos (Orgs.). **O Sindicalismo na Era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares**. Belo Horizonte: Fino Traço Editorial, 2014.

VÉRAS DE OLIVEIRA, Roberto. **Sindicalismo e democracia no Brasil**. São Paulo: Annablume, 2011a.

_____. Novo padrão de relações de trabalho e de ação sindical no setor de telecomunicações brasileiro: contribuição ao debate a partir do caso da Paraíba. **Revista Política e Sociedade**. Vol. 10, Nº. 18, abril de 2011b.

WALBERG, Serge. Cyber-proletariat and Cyber-bourgeoisie: A Foucauldian Investigation of the Cyber-workplace. In: **The International Journal of the Humanities**, Volume 5, Issue 2, pp.29-36, 2007.

WOHLERS, Márcio. **Reestruturação, internacionalização e mudanças institucionais das telecomunicações**: lições das experiências internacionais para o caso brasileiro. Tese de Doutorado. Campinas, Instituto de Economia, Unicamp, 1994.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

ROTEIRO A – SINDICALISTA DIRETORIA EXECUTIVA

Eixo I – História de vida e trajetória sindical

- Caracterização: sexo; cor; idade; naturalidade; escolaridade; estado civil; bairro de residência;
- Percurso profissional até o ingresso no setor de telecomunicações;
- Trajetória sindical: ingresso; tempo de atuação; cargos de direção já ocupados; cargo e atividades desenvolvidas atualmente.

Eixo II – Impressões sobre o sindicalismo de Telecomunicações

- Funcionamento e atuação sindical antes da privatização (número e perfil de filiados; participação de mulheres no sindicato; relação com a base e com as centrais sindicais; principais pautas de luta; relação com os dirigentes locais das estatais);
- Atuação sindical após a quebra do monopólio do Sistema Telebrás; queda na sindicalização; mudança no perfil do trabalhador; terceirização; fragmentação das negociações; relação com as empresas; principais desafios no períodos: 1998-2002; 2003-2011;
- Conflitos internos pré e pós-privatizações;

Eixo III – Ação sindical direcionada aos trabalhadores de *call center*

- Participação do sindicato na negociação de vinda de grandes empresas de *call center* para a Paraíba, a partir de 2012? Como o tema foi debatido internamente? Quais as principais posições?
- Como avalia a atuação dos governos municipais e estadual?
- Ações sindicais em andamento: participação nas negociações coletivas; ajuizamento de ações nos órgãos públicos de proteção ao trabalho; organização de eventos públicos (manifestações, paralisações?); vitórias nos locais de trabalho alterações de pauta; novos desafios?
- Relação com a “nova base”: a sindicalização está aumentando ou diminuindo? Em que ritmo? Quais as estratégias de “atração” do trabalhador para as ações sindicais? Quais as dificuldades?
- Como avalia a participação dos delegados da base de *call center* nas atividades sindicais?
- Como se dá a relação com os representantes e dirigentes das empresas?
- Quais as propostas para a melhoria das condições de trabalho em *call center*?
- Como se dá a relação com as entidades nacionais da categoria? Há fragmentação? Há disputa por base? E com as centrais?

Eixo IV – Perspectivas

- quanto à própria atividade sindical;
- quanto à capacidade de organização da nova base de *call center*.

ROTEIRO B – SINDICALISTA DELEGADO DE BASE DE <i>CALL CENTER</i>

Eixo I – História de vida e trajetória escolar e ocupacional

- Caracterização: idade; sexo; cor; estado civil; número de filhos; naturalidade; local de residência; número de irmãos; escolaridade e ocupação dos pais;
- escolaridade (instituição/local do ensino fundamental e médio; em caso de ensino superior: curso, instituição, período)
- ocupações anteriores;
- processo de inserção no trabalho em *call center*.

Eixo II – Resistência, Luta e Sindicalização

- Práticas individuais e coletivas de resistências às condições de trabalho no local de trabalho (mecanismos de burla à rigidez das regras e metas; canais paralelos de informação/comunicação etc.);
- Práticas individuais e coletivas de resistências às condições de trabalho fora do local de trabalho (encontros com colegas; troca de informações nas paradas de ônibus; participação em grupos virtuais de troca de informações e compartilhamento de impressões/queixas).
- conhece alguém ou já realizou algum tipo de denúncia judicial contra a empresa?
- Como foi o processo de sindicalização?

Eixo III – Atuação sindical como delegado da base de *call center*

- O que o/a levou a ser delegada sindical? Expectativas?
- Como sua ida para o sindicato afetou seu cotidiano de trabalho? Como ficou sua relação com os colegas e com os gestores da empresa em que trabalha?
- Que atividades você desenvolve no sindicato? Como é sua relação com os dirigentes sindicais?
- Qual a sua participação no planejamento e na execução das atividades?
- O que pensa acerca das estratégias adotadas para mobilizar a base de *call center*?

Eixo IV – Perspectivas

- quanto à própria atividade sindical;
- que atividade profissional pretende exercer daqui a 05 anos?
- quanto à capacidade de organização da nova base de *call center*.

ROTEIRO C - TELEOPERADORES

Eixo I – História de vida e trajetória escolar e ocupacional

- Caracterização: idade; sexo; cor; estado civil; número de filhos; naturalidade; local de residência; número de irmãos; escolaridade e ocupação dos pais;
- escolaridade (instituição/local do ensino fundamental e médio; em caso de ensino superior: curso, instituição, período);
- ocupações anteriores.

Eixo II – Processo de inserção no trabalho em *call center*

- canais de conhecimento e intermediação/arregimentação; motivações/expectativas;
- processo de seleção;
- processo de treinamento (local, duração, quantidade e perfil da turma; agentes responsáveis; conteúdos trabalhados; avaliação; impressões).

Eixo III – Impressões sobre o trabalho em *call center*

- características gerais (unidade da empresa; produto; funções exercidas; setores; remuneração/benefícios; trajetória na empresa e no telemarketing; horários de trabalho/folga; hierarquia e mudança de setor dentro da empresa;
- impressões sobre o perfil dos teleoperadores da unidade;
- ambiente de trabalho (disposição espacial, mobília/equipamentos e condições de iluminação/refrigeração); padrão de vestimenta; lanche e uso do banheiro;
- processo de trabalho [fluxo de trabalho, controle do tempo/ritmo de trabalho (jornada e horários de trabalho, banco de horas, sistemas de metas, motivacional, de pausa/folga, sistema de avaliação e responsáveis pelo controle)];
- descrição da rotina de trabalho e relação com colegas e supervisores;
- principais queixas e alterações na saúde.

Eixo IV – Resistência, Luta e Sindicalização

- Práticas individuais e coletivas de resistências às condições de trabalho no local de trabalho (mecanismos de burla à rigidez das regras e metas; canais paralelos de informação/comunicação etc.);
- Práticas individuais e coletivas de resistências às condições de trabalho fora do local de trabalho (encontros com colegas; troca de informações nas paradas de ônibus; participação em grupos virtuais de troca de informações e compartilhamento de impressões/queixas).
- conhece alguém ou já realizou algum tipo de denúncia judicial contra a empresa?
- É sindicalizado? Por que sim ou porque não?
- Se sim, como foi o processo de sindicalização? Como acompanha as ações do seu sindicato? Participa das atividades? Já participou ou conhece alguém que foi a algum ato de protesto (paralisação, passeata, greve)? Como avalia a comunicação do Sindicato com os trabalhadores de *call center*? Como avalia a atuação sindical? [O que acha das negociações coletivas e das denúncias sindicais nos órgãos do poder judiciário?]

Eixo V - Perspectivas

- O trabalho atende às expectativas prévias? Em que medida? Pretende continuar na “carreira”? Caso contrário, em que pretende trabalhar daqui a 05 anos?
- Como é ser um “operador de telemarketing”? Como este trabalho é visto pela sua família/amigos e pela sociedade? Como se sente a respeito?

ROTEIRO D – EX-TELEOPERADORES

Eixo I – História de vida e trajetória escolar e ocupacional

- Caracterização: idade; sexo; cor; estado civil; número de filhos; naturalidade; local de residência; número de irmãos; escolaridade e ocupação dos pais;
- escolaridade (instituição/local do ensino fundamental e médio; em caso de ensino superior: curso, instituição, período)
- ocupações anteriores;

Eixo II – Processo de inserção no trabalho em *call center*

- canais de conhecimento e intermediação/arregimentação; motivações/expectativas;
- processo de seleção;
- processo de treinamento (local, duração, quantidade e perfil da turma; agentes responsáveis; conteúdos trabalhados; avaliação; impressões);

Eixo III – Impressões sobre o trabalho em *call center*

- características gerais (unidade da empresa; produto; funções exercidas; setores; remuneração/benefícios; trajetória na empresa e no telemarketing; horários de trabalho/folga; hierarquia e mudança de setor dentro da empresa;
- impressões sobre o perfil dos teleoperadores da unidade;
- ambiente de trabalho (disposição espacial, mobília/equipamentos e condições de iluminação/refrigeração); padrão de vestimenta; lanche e uso do banheiro
- processo de trabalho [fluxo de trabalho, controle do tempo/ritmo de trabalho (jornada e horários de trabalho, banco de horas, sistemas de metas, motivacional, de pausa/folga, sistema de avaliação e responsáveis pelo controle)];
- descrição da rotina de trabalho e relação com colegas e supervisores;
- principais queixas e alterações na saúde.

Eixo IV – Resistência, Luta e Sindicalização

- Práticas individuais e coletivas de resistências às condições de trabalho no local de trabalho (mecanismos de burla à rigidez das regras e metas; canais paralelos de informação/comunicação etc.);
- Práticas individuais e coletivas de resistências às condições de trabalho fora do local de trabalho (encontros com colegas; troca de informações nas paradas de ônibus; participação em grupos virtuais de troca de informações e compartilhamento de impressões/queixas).
- conhece alguém ou já realizou algum tipo de denúncia judicial contra a empresa?
- Era sindicalizado? Por que sim ou porque não?
- Se sim, como foi o processo de sindicalização? Como acompanha as ações do seu sindicato? Participa das atividades? Já participou ou conhece alguém que foi a algum ato de protesto (paralisação, passeata, greve)? Como avalia a comunicação do Sindicato com os trabalhadores de *call center*? Como avalia a atuação sindical? [O que acha das negociações coletivas e das denúncias sindicais nos órgãos do poder judiciário?]

Eixo V – Processo de saída do telemarketing e Perspectivas

- Motivos da saída da empresa? Teve problemas com as verbas rescisórias? Em que está trabalhando agora? Em que pretende trabalhar daqui a 05 anos?
- Em que medida o trabalho atendeu ou não às expectativas prévias?

ROTEIRO E - SUPERVISORES

Eixo I – História de vida e trajetória escolar e ocupacional

- Caracterização: idade; sexo; cor; estado civil; número de filhos; naturalidade; local de residência; número de irmãos; escolaridade e ocupação dos pais;
- escolaridade (instituição/local do ensino fundamental e médio; em caso de ensino superior: curso, instituição, período)
- ocupações anteriores;

Eixo II – Processo de inserção no trabalho de supervisão em *call center*

- canais de conhecimento e intermediação/arregimentação; motivações/expectativas;
- processo de seleção;
- processo de treinamento (local, duração, quantidade e perfil da turma; agentes responsáveis; conteúdos trabalhados; avaliação; impressões);
- processo de ingresso na supervisão: seleção? Indicação? Foi direto pra supervisão sem passar pelo teleatendimento?

Eixo III – Impressões sobre o trabalho de supervisão em *call center*

- características gerais (unidade da empresa; produto; horários de trabalho/folga; quantidade de funcionários sob a sua responsabilidade; mudanças de equipes);
- motivações/expectativas em relação ao trabalho na supervisão;
- estratégias utilizadas para garantir o cumprimento das metas por parte dos teleoperadores;
- você percebe, em sua ilha, práticas de burla ao sistema? O que faz diante dessas posturas?
- que metas também é obrigado a atingir, como supervisor? Como você avalia os teleoperadores e é avaliado pelos seus superiores imediatos?
- descrição da rotina de trabalho e relação com os teleoperadores e colegas supervisores;
- ambiente de trabalho (disposição espacial, mobília/equipamentos e condições de iluminação/refrigeração); padrão de vestimenta; lanche e uso do banheiro;
- processo de trabalho [fluxo de trabalho, controle do tempo/ritmo de trabalho (jornada e horários de trabalho, banco de horas, sistemas de metas, motivacional, de pausa/folga, sistema de avaliação e responsáveis pelo controle)];
- você tem poderes para demitir funcionários? Como se sente a esse respeito?
- principais queixas e alterações na saúde.

Eixo IV – Impressões sobre a atividade sindical

- É sindicalizado? Por que sim ou porque não?
- Qual a sua opinião sobre os teleoperadores que são sindicalizados? Eles são tratados de forma diferente?
- Como se relaciona com os sindicalistas?
- Algum de seus subordinados já participou de protestos e/ou paralisações? Como lidou com isso?

Eixo V - Perspectivas

- O trabalho na supervisão atende às expectativas prévias? Em que medida? Pretende continuar na “carreira”? Caso contrário, em que pretende trabalhar daqui a 05 anos?

ROTEIRO F – GESTORES EMPRESARIAIS

Eixo I – História de vida e trajetória escolar e ocupacional

- Caracterização: idade; sexo; cor; estado civil; número de filhos; naturalidade; local de residência; número de irmãos; escolaridade e ocupação dos pais;
- escolaridade (instituição/local do ensino fundamental e médio; em caso de ensino superior: curso, instituição, período)
- ocupações anteriores.

Eixo II – Processo de inserção no RH de uma empresa de *call center*

- canais de conhecimento e intermediação/arregimentação; motivações/expectativas;
- processo de seleção;
- processo de treinamento (local, duração, quantidade e perfil da turma; agentes responsáveis; conteúdos trabalhados; avaliação; impressões);
- processo de ingresso no setor de RH: seleção? Indicação? Ocupou outros cargos na empresa, antes de chegar no setor de RH? Quais?

Eixo III – Impressões sobre a gestão de RH em *call center*

- características gerais (unidade da empresa; produto; horários de trabalho/folga; quantidade de funcionários sob a sua responsabilidade; mudanças de equipes);
- motivações/expectativas em relação ao trabalho na gestão de recursos humanos;
- qual a estratégia admissional da empresa? (critérios de contratação, exames médicos admissionais; controle da rotatividade etc.)
- como se dá o gerenciamento dos atestados e dos afastamentos por problemas de saúde?;
- como se dá o controle das faltas dos funcionários? Há metas quanto o absenteísmo?
- que metas também é obrigado a atingir, como gestor de RH? Como você avalia os seus subordinados e como é avaliado pelos seus superiores imediatos?
- descrição da rotina de trabalho e relação com os colegas de trabalho;
- como se dá o processo de demissões de funcionários? a empresa tem uma política específica quanto a esta questão?
- você tem poderes para demitir funcionários? Como se sente a esse respeito?
- principais queixas e alterações na saúde.

Eixo IV – Impressões sobre a atividade sindical

- É sindicalizado? Por que sim ou porque não?
- Qual a sua opinião sobre os teleoperadores que são sindicalizados? Eles são tratados de forma diferente?
- Como se relaciona com os sindicalistas?
- Algum de seus subordinados já participou de protestos e/ou paralisações? Como lidou com isso?

Eixo V - Perspectivas

- O trabalho na gestão atende às suas expectativas prévias? Em que medida? Pretende continuar na “carreira”? Caso contrário, em que pretende trabalhar daqui a 05 anos?

APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS TELEOPERADORES E EX-TELEOPERADORES

Ordem	Mês/Ano da entrevista	Empresa/unidade	Sexo	Idade na data da entrevista	Local de nascimento	Escolaridade na data da entrevista	Tempo de empresa na data da entrevista	1º emprego formal?	Cargo/setor	Produtos	Sindicalizado?	Tipo de saída
1	mai/15	AeC-José Américo	M	22	Conceição-PB	Cursando graduação em Nutrição (FCM-PB)	1 ano e 11 meses	Sim	Teleoperador / SAC; Back Office; Depto. Jurídico	Sky	Não	Ainda trabalhando na data da entrevista
2	jun/15	AeC-José Américo	F	28	João Pessoa-PB	Cursando graduação em Serviço Social (UEPB)	1 ano e 11 meses	Sim (professora de educação infantil)	Teleoperadora / SAC; Atendimento digital (e-mail, chat e facebook)	Sky	Não	Demissão sem justa causa (negociada)
3	jul/15	AeC-Mangabeira	F	22	João Pessoa-PB	Cursando graduação em Ciências Sociais (UEPB)	7 meses	Sim	Teleoperadora / SAC	Claro	Não	Demissão a pedido (sem êxito na negociação)
4	out/16	AeC-CG	M	29	Campina Grande-PB	Curso técnico na área de informática	3 anos	Não (prefeitura e na área de informática)	Teleoperador / SAC; Suporte técnico	Claro e NET	Não	Demissão sem justa causa
	out/16	AeC-CG	F	26	Campina Grande-PB	Cursando Jornalismo (UEPB) e Artes Visuais (UNIP)	3 meses	Sim (comércio e artesanato)	Teleoperadora / SAC	Claro	Não	Demissão sem justa causa
	out/16	AeC-CG	F	60	Campina Grande-PB	Curso de auxiliar de enfermagem	1 ano e 6 meses	Não (Comércio, funerária e dona de bar)	Teleoperadora / SAC	Claro	Não	Demissão sem justa causa

Ordem	Mês/Ano da entrevista	Empresa/unidade	Sexo	Idade na data da entrevista	Local de nascimento	Escolaridade na data da entrevista	Tempo de empresa na data da entrevista	1º emprego formal?	Cargo/setor	Produtos	Sindicalizado?	Tipo de saída
5	mai/17	AeC-CG	F	24	Campina Grande-PB	Cursando graduação em Estatística	1 semana	Não (lojas, supermercado e Contax-RJ)	Teleoperadora	-	Não	Demissão a pedido (cuidar de marido acidentado)
6	mai/17	AeC-CG Orbitall	F	21	Umbuzeiro-PB	Cursando Comunicação Social (UEPB)	2 semanas (AeC-CG) 4 meses (Orbitall)	Sim (autônoma em feiras livres)	Teleoperadora / Televendas; SAC	Claro ; Cartão de crédito; e OI	Não	Demissão a pedido da AeC (pra ir pra Orbitall) Demissão a pedido da Orbitall (sem êxito na negociação)
7	mai/17	AeC - Mangabeira	F	26	João Pessoa-PB	Cursando Arquivologia (UEPB), após saída do <i>call center</i>	2 anos e 6 meses	Não (supermercado)	Teleoperadora / SAC; retenção	Claro TV	Não	Demissão por justa causa (entrou na justiça contra a empresa)
8	mai/17	AeC-Mangabeira AeC-José Américo	M	23	São Paulo	Cursando arquitetura (Unipê)	2 anos e 2 meses (AeC-Mangabeira) 1 ano e 2 meses (AeC-José Américo)	Sim (restaurante e feira)	Teleoperador / SAC (6 meses) Supervisor (2 anos e 8 meses)	Claro e OI	Não	Ainda trabalhando na data da entrevista

Ordem	Mês/Ano da entrevista	Empresa/unidade	Sexo	Idade na data da entrevista	Local de nascimento	Escolaridade na data da entrevista	Tempo de empresa na data da entrevista	1º emprego formal?	Cargo/setor	Produtos	Sindicalizado?	Tipo de saída
9	jun/17	AeC-Mangabeira AeC-José Américo	M	32	João Pessoa-PB	Cursando Educação Física (UFPB)	11 meses (AeC-Mangabeira) 2 anos e 6 meses (AeC-José Américo)	Não (peão de fábrica e como vendedor externo da Sky)	Teleoperador / SAC; Suporte Técnico; Retenção e Cobranças	Claro T e SKY	Não	Ainda trabalhando na data da entrevista
10	jun/17	AeC-Mangabeira	F	27	João Pessoa-PB	Graduada em Comunicação Social	7 meses	Sim	Teleoperadora/SAC	Claro TV	Não	Demissão a pedido (não tentou negociar)
11	jun/17	AeC-Mangabeira	M	29	João Pessoa-PB	Cursando Serviço Social (Uninassau), começou após sair do <i>call center</i>	1 ano e 7 meses	Não (garçom e empacotador de supermercado)	Teleoperador / SAC	Claro TV	Não	Demissão sem justa causa (negociada)
12	jun/17	AeC-José Américo Contax	F	26	João Pessoa-PB	Graduada em Pedagogia (UFPB), concluiu após sair do <i>call center</i>	3 meses (AeC-José Américo) 7 meses (Contax)	Sim	Teleoperadora / SAC	Claro TV e OI	Não	Demissão a pedido na AeC(negociação sem êxito) e na Contax (pega de surpresa)
	jun/17	Contax	F	27	Recife-PE	Ciências Contábeis, mas abandonou	45 dias	Não (caixa e telemarketing ativo em financeira)	Teleoperadora / Suporte técnico	Vivo	Não	Demissão sem justa causa (pega de surpresa)

Ordem	Mês/Ano da entrevista	Empresa/unidade	Sexo	Idade na data da entrevista	Local de nascimento	Escolaridade na data da entrevista	Tempo de empresa na data da entrevista	1º emprego formal?	Cargo/setor	Produtos	Sindicalizado?	Tipo de saída
13	jun/17	Contax	F	27	Cabedelo-PB	Ensino médio	10 meses	Não (fábrica)	Teleoperadora / Receptivo contas	OI Empresarial	Não	Demissão sem justa causa (negociada)
14	jul/17	AeC - CG	M	22	Esperança-PB	Ensino médio e curso de telemarketing à distância	11 meses	Sim (empresa do pai)	Teleoperador / Televendas e retenção	Claro e NET	Não	Ainda trabalhando na data da entrevista
15	jul/17	Orbitall	F	21	São Paulo-SP	Ensino médio	11 meses	Sim (auxiliar administrativo e em lojas)	Teleoperadora / Televendas e receptivo	OI Cartão de crédito consignado	Sim	Ainda trabalhando na data da entrevista
16	jul/17	AeC - Mangabeira AeC - José Américo	M	26	João Pessoa-PB	Curso de graduação em Letras trancado	3 anos	Não (secretário escolar e aulas particulares de inglês e música)	Teleoperador / SAC	Claro TV	Não	Demissão sem justa causa (pego de surpresa)
17	jul/17	AeC - Mangabeira AeC - José Américo	F	28	João Pessoa-PB	Graduada em Letras e Libras	3 anos e 6 meses	Não	Teleoperadora (SAC, 4 meses) Monitora de qualidade (1 ano e 6 meses) Supervisora (1 ano e 8 meses)	Claro TV e SKY	Não	Ainda trabalhando na data da entrevista
	jul/17	AeC - José Américo	F	23	João Pessoa-PB	Cursando Arquitetura (Unipê)	1 ano e 3 meses	Não	Teleoperadora (SAC e Atendimento digital, 1 ano e 1 mês) Supervisora (2 meses)	SKY	Não	Ainda trabalhando na data da entrevista