UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Tiago Resende Finzi

“POR UM FIO”

Experiências de atendentes de *call centers* em Uberlândia/MG (1998-2009).

Uberlândia
2010

Tiago Resende Finzi

“POR UM FIO”

Experiências de atendentes de *call centers* em Uberlândia/MG (1998-2009).

Dissertação de Mestrado apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-graduação em História da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em História.

Linha de Pesquisa: Trabalho e Movimentos Sociais.

Orientador: Professora Dra. Dilma Andrade de Paula.

Uberlândia
2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

F516p Finzi, Tiago Resende, 1984-
"Por um fio" [manuscrito] : experiências de atendentes de *call centers* em Uberlândia/MG (1998-2009) / Tiago Resende Finzi. - Uberlândia, 2010.
155 f. : il.

Orientadora: Dilma Andrade de Paula.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em História.
Inclui bibliografia.

1. História social - Teses. 2. Uberlândia - História - Teses. 3. Uberlândia (MG) - Condições sociais - Teses. 4. Trabalhadores - Uberlândia (MG) - História - Teses. I. Paula, Dilma Andrade de. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em História. III. Título.

CDU: 930.2:316

Tiago Resende Finzi

“POR UM FIO”

Experiências de atendentes de *call centers* em Uberlândia/MG (1998-2009).

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Dilma Andrade de Paula – Orientadora (UFU).

Prof. Dr. Sérgio Paulo Moraes (UFU).

Prof. Dr. Fábio Maza (UFS).

"Quando existe avanço tecnológico sem avanço social, surge quase automaticamente, um aumento da miséria humana."

Michael Harrington

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a **Mariana**, minha futura esposa, a quem tanto amo, pelos momentos de paciência, dedicação, companheirismo e ajuda nos instantes em que tudo parecia difícil. Você é a luz da minha vida e a razão de tudo.

Agradeço a meus pais, **Lucimar** e **Leozipe**, que me proporcionaram a possibilidade de me dedicar aos estudos e chegar até aqui. Obrigado por vocês acreditarem sempre em mim. Espero que este trabalho seja motivo de orgulho e satisfação para ambos. A minha vitória também é a vitória de vocês. Amo muito vocês.

Aos meus irmãos, **Francielle** e **Rafael**, meus agradecimentos pela amizade, alegrias e desafios que vocês compartilham comigo.

Não poderia jamais deixar de agradecer a dois professores que são responsáveis diretos por essa conquista, **Dilma** e **Paulo Almeida**. Vocês são exemplos de profissionais e de pessoas que tenho em minha vida. Obrigado pelas “duras” e pelas cobranças, bem como pelas orientações e discussões, além da amizade e do respeito que sempre tiveram por mim.

Agradeço também a todos os amigos do mestrado e da graduação que compartilharam das minhas angústias, frustrações e alegrias neste processo, bem como a todos os professores e técnicos que de alguma maneira contribuíram para a realização deste objetivo.

RESUMO

A presente dissertação procura compreender as transformações nas relações de trabalho e na vida de milhares de trabalhadores em nossa sociedade que ocorreram, sobretudo, nas décadas de 1990 e 2000, analisando por meio de entrevistas com atendentes de centrais de atendimento da cidade de Uberlândia em Minas Gerais, como estes experimentam e significam o trabalho nestas empresas.

A questão do tempo, das técnicas e tecnologias foi abordada procurando compreender como os trabalhadores e patrões disputam novos hábitos, costumes e valores nesta sociedade, em que uma série de mudanças passa a ocorrer em uma velocidade muito grande, trazendo consequências para vida destes sujeitos, muitas das vezes, prejudicando a saúde física e mental dos mesmos.

Enfim, a análise do processo de flexibilização das relações de trabalho por meio de entrevistas com atendentes, análise de cartilhas produzidas pelas empresas do setor e o diálogo com autores de distintas áreas do conhecimento propiciou uma série de reflexões que julgo serem relevantes para a discussão a respeito das relações capitalistas contemporâneas, tendo como ênfase o caso dos trabalhadores das centrais de atendimento de Uberlândia, uma vez que, as *call centers* podem ser consideradas um ambiente privilegiado em que as transformações na vida e no trabalho de vários sujeitos podem ser verificadas com grande intensidade.

Palavras-chave: *call centers*, atendentes, experiências, flexibilização do trabalho, tempo, técnicas, tecnologias, História Oral, Uberlândia.

ABSTRACT

The present dissertation has the intention to comprehend the transformations in the work relations and life of thousands of workers in our society that happened, mostly, during the decades of 1990 and 2000, analyzing interviews with assistant attendants of the city of Uberlândia in Minas Gerais, and see how they feel and understand their work for these companies.

The issue of time, techniques and technologies were dealt with the aim to comprehend how workers and their bosses have new habits, customs and values in society, changes which occur very fast in their lives, causing many times harmful consequences to their physical and mental well-being.

Finally, the analysis of the process of the flexibility related to work by interviews with the workers, analysis of booklets produced by companies and the dialogue with authors of several areas of knowledge provided plenty of reflection relevant to the discussion about contemporary capitalist relations, emphasizing the assistant attendants of Uberlândia, once *"call centers"* can be considered a privileged environment where the changes in life and work of different people can be noticed with great intensity.

Key-words: *call centers*, attendants, experiences, work flexibility, time, techniques, Oral History, Uberlândia.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....9

CAPÍTULO I.....27

CALL CENTERS: DISCIPLINARIZAÇÃO DO TEMPO E TRANSFORMAÇÕES NOS MODOS DE VIDA DOS ATENDENTES.

CAPÍTULO II.....70

TÉCNICAS E TECNOLOGIAS: DISPUTAS PELO CONTROLE SOCIAL DO TRABALHO.

CAPÍTULO III 113

INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO E AS NOVAS GERAÇÕES DE TRABALHADORES: PROBLEMAS, EXPECTATIVAS E PROJETOS DE VIDA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS 144

RELAÇÃO DE FONTES.....147

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 150

APRESENTAÇÃO

Construir um trabalho historiográfico exige do historiador o enfrentamento, por vezes difícil, de idas e vindas e de amadurecimento em suas reflexões e problemáticas. Quando nos colocamos diante do desafio de produzir um trabalho muitas possibilidades de análise são descortinadas no enfrentamento com as evidências que os diversos sujeitos sociais deixam como vestígios ou rastros e que, por meio de nossas inquietações, transformamos em fontes para nosso trabalho. No meu caso, as minhas escolhas ao analisar as fontes e ter contato com reflexões advindas de uma historiografia social, me fazem caminhar, mesmo que a duras penas, em minha pesquisa.

É certo que vivemos um momento de transformações nas formas de nos relacionarmos com o tempo e, inevitavelmente, com a vida. Percebemos algumas dessas mudanças nas relações de produção e de trabalho, na maneira de nos posicionarmos diante da vida e nas relações sociais. O desenvolvimento técnico e tecnológico, sem dúvida, é um indicador importante dessas mudanças, uma vez que, a apropriação destas técnicas e tecnologias pelos diversos grupos sociais que compõem a tessitura social na contemporaneidade é responsável pelo rearranjo das forças sociais e do capital, marcando relações de profunda desigualdade e exploração nos domínios do mundo do trabalho e que para além dele se fazem sentir na vida de milhares de pessoas as transformações em seus modos de vida, costumes e valores.

Por ter sido funcionário de uma destas centrais de atendimento da cidade de Uberlândia e por ter me formado historiador percebi que produzir um trabalho referendado pelos supostos marxistas, que investigasse as relações experimentadas por esses sujeitos sociais poderia ser relevante socialmente por se tratar de uma ocupação profissional significativa da cidade de Uberlândia (MG) e região, e que na última década passou a empregar uma parcela significativa dos trabalhadores da cidade em questão, bem como em outras tantas cidades, visto que os *call centers*, atualmente empregam, em todo o Brasil, mais de 600 mil trabalhadores[1].

Vários pesquisadores, das mais variadas áreas do conhecimento, vêem se dedicando a investigar o desenvolvimento deste ramo de prestação de serviços no Brasil. O diálogo com estes trabalhos é fundamental para a construção de uma historiografia que também se insira

[1] NETO, José Borges da Silva. ***Call Centers* no Brasil: Um Estudo Sobre Emprego, Estratégias e Exportações.** 2005. 224 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005, p. 15.

neste debate. O economista José Borges da Silva Neto, em sua dissertação de Mestrado junto à Universidade Federal de Uberlândia, neste sentido, traz grandes contribuições a esta discussão. A respeito do desenvolvimento dos *call centers* no Brasil, o pesquisador conclui que este é um dos setores da economia que mais geram empregos no Brasil, principalmente dos jovens a procura do primeiro emprego, como podemos observar na passagem abaixo:

> (...) Nessa direção, os call centers podem ser considerados geradoras de emprego por excelência, já que suas atividades são intensivas em trabalho para efetivar seus serviços. Assim, a forte expansão dessa indústria de telesserviços tem criado milhares de postos de trabalho, principalmente para jovens que procuram seu primeiro emprego, ocupando atualmente cerca de 600 mil pessoas no Brasil. Contudo, não foi possível deixar de notar que as especificidades das empresas de call center lembram bastante as estruturas fabris, com rotinas muito padronizadas e controladas, sobretudo do trabalho no processo de produção dos serviços. [2]

Pensar no que o autor chama de "especificidades", é investigar como os milhares de trabalhadores destas centrais de atendimento atribuem sentidos e significados as suas experiências, elaborando memórias outras a respeito da prestação de serviços em *call centers*.

Neste sentido, por meio de minhas experiências, me inquietava o fato de que essa era uma atividade em que os trabalhadores questionavam as práticas e as relações de trabalho que ali se desenvolviam e que pareciam estar sendo transformadas em relação aos modos de se trabalhar e viver na cidade de Uberlândia, modificando as maneiras desses trabalhadores se relacionarem com a sociedade da qual faziam parte. Ao analisar este processo pelo viés teórico do marxismo acredito contribuir com a transformação social, na busca de uma sociedade mais justa e menos desigual, procurando analisar o que parece ser natural, a exploração daqueles que vivem em troca da venda da sua força de trabalho.

Inicialmente, confesso que por investigar as relações sociais e os modos de vida de sujeitos sociais contemporâneos, tropecei em lidar com uma teoria que parecia resolver a maioria dos meus problemas utilizando-me de conceitos e noções, bem como de marcos históricos bem estruturados, tais como "globalização", "flexibilização", dentre outros conceitos que possuem nas ciências sociais um lugar de destaque, mas que na historiografia devem ser entendidos no movimento da pesquisa e dotados de sua historicidade na relação com as problemáticas e fontes de pesquisa. Assim, encaminhava a pesquisa para um desenvolvimento que, inevitavelmente, se distanciava das minhas preocupações iniciais com

[2] Ibidem, p. 15.

as experiências e modos de vida dos atendentes de centrais de atendimento ou como são mais bem conhecidas as *call centers* na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais.

Num primeiro momento, os rumos da pesquisa pareciam apontar para uma análise estrutural do mundo do trabalho no qual a "vida" dos trabalhadores aparecia como secundária na análise, uma vez que, em muitos momentos, a forma como eu conduzia a pesquisa se apoiava em modelos explicativos e contextos previamente estabelecidos que, inevitavelmente, enquadravam os diversos sujeitos sociais que compõem este enredo social, limitando as possibilidades de ação e intervenção na realidade dos trabalhadores investigados.

Desde a elaboração do projeto para a seleção do curso de mestrado da Universidade Federal de Uberlândia, a participação nas disciplinas do curso e o enfrentamento com as minhas fontes, muitas questões foram e estão sendo constantemente revistas a fim de restabelecer o lugar dos sujeitos sociais na minha pesquisa, uma vez que em muitos momentos tais sujeitos se apresentavam apenas como meros coadjuvantes em meio às noções e conceitos que encaminhavam minhas reflexões.

Entretanto, a vitalidade do materialismo histórico dialético na análise das sociedades capitalistas e da organização destas sociedades em classes na atualidade foi um importante referencial teórico e metodológico no enfrentamento das problemáticas que tangem as relações sociais em sua complexidade na contemporaneidade, fazendo avançar a discussão, principalmente, no que diz respeito às contribuições dos estudos culturais marxistas.

Rompendo com o estruturalismo e o determinismo econômico que por muito tempo constituíram os marcos teóricos de boa parte da historiografia marxista, os estudos culturais [3], inspirados no materialismo histórico dialético, fizeram avançar as investigações historiográficas a respeito das relações sociais capitalistas, em um determinado momento histórico em que a historiografia enfrentava certa dificuldade epistemológica quando, em meados da década de 1980, os paradigmas teóricos e metodológicos que sustentavam boa parte da historiografia produzida estavam sendo amplamente questionados.

Os estudos culturais marxistas representaram, neste momento, um processo de revisionismo dentro do próprio marxismo provocando uma série de discussões entre vários de

[3] Os principais autores representantes deste referencial teórico dos estudos culturais marxistas são E. P. Thompson, Raymond Willians, Stuart Hall, Richard Hoggart, Déa Fenelon, dentre tantos outros autores. Entretanto, o diálogo com os autores citados foi fundamental na minha formação enquanto historiador engajado com uma historiografia que se pretenda questionadora e que vislumbre a transformação social. Ver: Referências bibliográficas ao final.

seus pensadores, destaque para a célebre discussão entre E. P. Thompson e Althusser. [4] Discussão esta, em que a cultura é entendida numa dimensão mais ampla do que as expressões artístico-culturais, estendendo-se e complexificando-se ao reconhecê-la como todo um modo de vida que dá sentido e significado a vida dos sujeitos culturais.

Neste momento, a clássica teorização marxista que explicava as relações sociais nos moldes de uma estrutura material que dava origem à superestrutura em que se desenvolviam as manifestações "imateriais" como, por exemplo, a cultura e a política, passou a ser amplamente questionada, principalmente com a discussão a respeito do termo ausente: experiência [5], e o de cultura. As noções de experiência e de cultura permitiram a compreensão de que não seria possível distinguir entre relações estruturais e superestruturais, uma vez que, as relações sociais são marcadas constantemente por disputas e conflitos nas mais diversas esferas da vida dos sujeitos sociais.

Apesar de tratar de questões de seu tempo relacionadas à emergência do modo fordista de produção e do fascismo, outra importante contribuição para este trabalho são as discussões presentes nas obras de Antonio Gramsci. Os livros organizados com os textos que este autor escreveu enquanto estava preso, condenado por lutar contra o fascismo italiano, *"Cadernos do Cárcere"*, bem como outras obras do autor, trazem importantes noções para pensarmos a sociedade contemporânea e suas querelas, embora tais obras tenham sido construídas em condições adversas (vivência na prisão, saúde precária, etc.) o que às vezes significa também dificuldades na compreensão geral dos textos. Entretanto, suas idéias se apresentam como um dos clássicos do materialismo histórico dialético, lançando luz sobre nossas reflexões, ainda nos dias de hoje, com vigor e atualidade inspiradores.

A mensagem inicial do conselho editorial de uma edição especialmente dedicada à obra de Antonio Gramsci, na comemoração de seu centenário, da revista *História & Perspectivas*, produzida pelo curso de História da Universidade Federal de Uberlândia sintetiza bem a operacionalidade e importância da obra do autor para compreender as questões

---

[4] Dentre as várias discussões a respeito dos horizontes teóricos marxistas, E. P. Thompson – em seu livro *A miséria da teoria ou um planetário de erros: uma crítica ao pensamento de Althusser* – se destaca pela contribuição a historiografia, ao enfrentar um duro debate com Althusser, crítico do materialismo histórico dialético, sobretudo com as discussões acerca das noções de cultura e experiência dos sujeitos históricos em sua complexidade e a lógica histórica. Ver: THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria ou um planetário de erros: uma crítica ao pensamento de Althusser**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

[5] A noção de experiência aqui citada não presume um conceito auto-explicativo, mas sim uma noção historicizada que procura compreender experiência enquanto o momento em que os sujeitos sociais articulam o vivido ou experimentado para, enfim, expressá-lo. Neste sentido, a experiência não é apenas o vivido e sua verbalização ou materialização, mas sim aquele instante em que os sujeitos sociais elaboram os sentidos e os significados das práticas vividas em relação ao processo histórico em que estão inseridos. Ver: Ibidem, p. 180-201.

que nos incomodam no nosso tempo presente:

> (...) O discurso gramsciano tem um vigor e um fascínio que a maior parte dos textos teóricos não têm. Ele tem a função não de explicitar uma verdade para sempre revelada, externa e superior às classes. *Mais do que uma pedagogia da revolução, o discurso gramsciano vive uma dialética da construção prático-teórica do saber das classes trabalhadoras e de suas tentativas de se colocar plenamente como classe*. Por tudo isso vemos como era vital, para o fascismo, a afirmação do promotor ao pedir a condenação de Gramsci: "Devemos impedir que este cérebro funcione por vinte anos". Não conseguiu: aí estão os *Cadernos do Cárcere* a iluminar ainda hoje nossa reflexão. Por tudo isso, em pleno apogeu do massacre do chamado "neoliberalismo" e da crise final do marxismo (como muita gente de pensar e quer nos fazer aceitar), o pensamento gramsciano vive! [6]

Assim, ampliando-se a dimensão da luta de classes, abarcando a cultura, ou o modo de vida global dos sujeitos sociais, os estudos culturais marxistas permitiram a compreensão das relações sociais em sua complexidade, colocando em discussão toda a tradição marxista, como por exemplo, noções clássicas como o de consciência de classe, como também da própria classe.

Dialogando com essa perspectiva, este trabalho procura perceber como a luta de classes observada nas relações entre trabalhadores e patrões nas centrais de atendimento da cidade de Uberlândia nas décadas de 1990 e 2000, se insere neste movimento ampliado de discussão das problemáticas que me inquietam, procurando compreender como os sujeitos experimentam este processo de reestruturação produtiva e flexibilização do trabalho nestas empresas.

Percebi, no encaminhamento da pesquisa, que as problemáticas que me incomodavam e que davam sentido a este trabalho poderiam ser apreendidas em um recorte temporal e espacial compreendido dos anos de 1998 até o ano de 2009 na cidade de Uberlândia, em Minas Gerais, momento em que uma grande central de atendimentos é criada na região, desenvolvendo a prestação de serviços no que concerne o atendimento a clientes na cidade, trazendo para a cidade outras grandes empresas do setor.

Tal ramo de atividade ganha destaque e importância econômica na região pesquisada no final da década de 1990, quando uma empresa chamada "ACS – Algar Call Center Service S/A" é criada na cidade de Uberlândia prometendo empregar milhares de pessoas. Esta empresa em questão faz parte de um importante grupo de empresas da cidade conhecido como

[6] POIS é, quem diria: Gramsci faz cem anos... **História & Perspectivas.** Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, n.º 5, julho- dez. 1991, p. 3.

“Grupo Algar” (Grupo Alexandrino Garcia), grupo este que está presente em vários setores da economia da cidade de Uberlândia e região, principalmente na área de telefonia, possuindo grande prestígio junto ao poder público e à sociedade de uma maneira geral.

O grupo Algar é dono da CTBC (Companhia Telefônica do Brasil Central), que na década de 1980 era a única empresa de telefonia privada no Brasil. A criação de uma central de atendimentos na década seguinte, foi acompanhada por uma reestruturação na empresa, fazendo com que muitos trabalhadores, principalmente, telefonistas da CTBC, experimentassem uma profunda mudança em suas relações de trabalho.

Apesar de não ser a principal preocupação deste presente trabalho, compreender que a criação de uma *call center* na cidade fazia parte de um processo maior de transformações nas relações produtivas em algumas empresas da cidade é um importante indicio de como este processo foi se construindo ao longo de um processo de reestruturação produtiva, modernização e flexibilização da relações de trabalho na década de 1990.

Neste sentido, o investimento de um relevante grupo econômico em um segmento de prestação de serviços que não possuía grande repercussão social até aquele momento, final da década de 1990, passa a chamar a atenção da sociedade para essa nova “aposta” que prometia empregos e que em um curto espaço de tempo, pouco mais de uma década, acabaria por transformar a vida de milhares de sujeitos sociais que, direta ou indiretamente, estariam ligados à prestação de serviços no atendimento a clientes em centrais de atendimento na cidade de Uberlândia.

Para muitos leitores, ainda pode não ser claro o tipo de trabalho desenvolvido em uma central de atendimento a clientes. Neste sentido, cabe aqui apresentar brevemente as atividades que são desenvolvidas em um *call center* e os principais sujeitos sociais envolvidos no processo.

Observemos como pode ser definido um *call center*, ou central de atendimento a clientes:

> (...) os *call centers* passaram a centralizar uma série de serviços direcionados para o atendimento dos consumidores. Segundo Anton (2000: 121), durante a década de 1990, os *call center* se transformaram na principal forma de contato entre empresas e consumidores. É importante ressaltar que, ao direcionar seus serviços para o público externo, os *call centers* oferecem mais que simples serviços de recebimento de reclamações e sugestões, à semelhança dos primeiros Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC). Os call centers também oferecem serviços de apoio técnico que complementam as vendas de produtos e outros serviços, uma vez que a comercialização de produtos e bens de elevado grau de sofisticação

> tecnológica torna imprescindível uma série de serviços conhecidos como help desk. Por conseguinte, a crescente complementaridade entre bens e serviços, e até mesmo entre serviços, está no cerne da expansão dos *call centers*. Nota-se que, cada vez mais, várias organizações têm optado por desenvolver ou expandir a prestação de seus serviços por meio de *call centers*, resultando no intenso crescimento dessa atividade (...). [7]

Como podemos perceber, essa definição de uma maneira objetiva, nos diz muito a respeito das atividades desenvolvidas em uma central de atendimentos. Neste sentido, o autor deixa clara a distinção entre uma *call center* e os "primeiros" SAC's (Serviço de Atendimento ao Consumidor), em que o *call center* se destaca pela complexidade dos serviços por ele prestado, conseqüência da transformação da própria sociedade e da necessidade de novos serviços.

Assim, os *call centers* são responsáveis por terceirizar a relação de empresas e consumidores, se desenvolvendo no Brasil mais fortemente na década de 1990. Muito mais que um importante gerador de empregos, as *call centers* podem ser entendidas como um símbolo de modernidade ou de progresso, por, justamente, conter no seio de suas atividades os avanços tecnológicos e administrativos dos "novos tempos" do capitalismo mundial.

Observemos a passagem a seguir a respeito das condições para o desenvolvimento deste segmento do setor de prestação de serviços no Brasil:

> A primeira constatação sobre os *call centers* brasileiros é que o número de posições de atendimento tem crescido a taxas expressivas, bem como o número de empregos. Os serviços de *call center* no Brasil surgiram nos anos 1980, porém, o acentuado crescimento da capacidade de prestação de serviços é um fenômeno dos anos 1990. Como atestam Padilha e Matussi (2002: 09), apesar de importantes iniciativas nas décadas de 1970 e 1980, sobretudo o aparecimento dos primeiros sites, as estruturas de atendimento ao consumidor eram pouco desenvolvidas. Além disso, o índice de terceirização dos serviços era muito baixo, expondo a preferência das empresas por manter seus próprios *call centers*. Mas, nos anos 1990, o acelerado crescimento do segmento ocorreu principalmente após a expansão da telefonia no país, associada às novas estratégias de relacionamento das empresas com seus consumidores, por meio de maior atenção ao atendimento e abertura de novos canais de comunicação (Cologna, 2004). [8]

Neste sentido, podemos entender os *call centers* como um dos símbolos dos avanços tecnológicos da contemporaneidade, representante das inovações nas áreas da telecomunicação e da prestação de serviços, podendo ser percebido como um marco dos

[7] NETO, op. cit., 2005, p. 70.
[8] Ibidem, p. 146.

novos tempos de uma sociedade globalizada. E, neste sentido, a cidade de Uberlândia, ao investir em tal empreendimento, se inseria num espaço "privilegiado" de cidades globais[9], motivados pelos ideais de progresso e modernidade.

Os sujeitos sociais envolvidos neste processo são os agentes privilegiados nas entrevistas realizadas para o desenvolvimento de trabalho, pois são os atendentes aqueles que mais sentem com a experiência de trabalhar em um *call center* e, portanto, percebem com maior intensidade as transformações nas maneiras de se trabalhar e viver na contemporaneidade.

Entendo que ao utilizar o atendimento a clientes para discutir como as relações de trabalho e a vida de milhares de trabalhadores se desenvolvem pode contribuir para com a discussão mais ampla no que diz respeito às relações sociais capitalistas atualmente, quando a tecnologia e as técnicas administrativas estão sendo constantemente repensadas e aplicadas em ambientes de trabalho cada vez mais precários e estressantes, transformando hábitos e costumes de milhares de trabalhadores, não apenas em Uberlândia, mas, sim, em todo o mundo.

Comprometido com uma historiografia social, me recoloquei e, ainda continuo me recolocando, muitas questões ao lidar com as evidências que transformo em fontes para meu trabalho. A produção de fontes orais (entrevistas com trabalhadores de centrais de atendimento da cidade de Uberlândia), o material produzido por *call centers* para serem distribuídos aos seus funcionários (como jornais e livros) e a utilização da imprensa escrita da cidade de Uberlândia prefiguram como o principal conjunto de fontes selecionadas para o diálogo com as problemáticas.

Entretanto, a utilização de outras fontes se apresentou como uma necessidade a partir do desenvolvimento da discussão. Como é o caso de artigos publicados em *sites* especializados em centrais de atendimento, bem como a recente regulamentação dos serviços de atendimento ao consumidor (SAC) – realizada pelo Ministério da Justiça e artigos relacionados com esta legislação.

Um conjunto de fontes será chamado ao diálogo com os questionamentos, como são os casos dos materiais produzidos por uma das centrais de atendimento com o objetivo de ser distribuída aos seus funcionários. Os livros *"Empresa Rede: O modelo de gestão de talentos*

---

[9] A noção de cidade global é bastante trabalhada pelo sociólogo Octavio Ianni em seu livro *A era do globalismo*. A noção procura compreender o processo de complexificação das relações sociais no final do século XX e início do século XXI, quando as cidades passam a assumir outras características e dimensões ao se assumirem ou pretenderem conectadas ao processo de globalização das relações sociais, políticas, econômicas e culturais. Ver: IANNI, Octavio. **A era do globalismo.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

humanos do grupo Algar" (2003) e *"Empresa Rede no Foco do Cliente: O modelo de gestão da cultura comercial do grupo Algar"* (2004), ambos de autoria de Cícero Domingos Penha e produzidos pela Unialgar (Algar Universidade de Negócios), um centro de formação e qualificação do próprio grupo, consistem em uma significativa contribuição para a pesquisa, uma vez que contêm de maneira institucionalizada os preceitos de um novo modelo de gestão de negócios conhecido como "empresa-rede".

Além dos livros, uma das centrais de atendimento possui uma publicação mensal chamada *"ACS em notícia"*, com uma tiragem de 7.000 exemplares/mês, que é distribuído pela empresa aos seus funcionários, em suas residências, acabando por exercer um instrumento muito interessante para a construção e divulgação da imagem da empresa, uma vez que, ao ser destinado à residência dos trabalhadores, ele atinge uma parcela significativa da sociedade composta pelos familiares e amigos dos funcionários que têm acesso a esse material.

Estes materiais são fundamentais para compreendermos as relações de trabalho em um *call center* pelo viés das empresas, ou seja, eles trazem indícios das memórias dos grupos sociais e que, em muitas das vezes, é pretendida como oficial, ou ainda, verdadeira. As problemáticas a respeito da técnica e da tecnologia em relação aos modos de vida e costumes dos trabalhadores de *call centers*, neste sentido, podem ser mais bem compreendidas quando colocamos em diálogo as entrevistas e estes materiais.

Por estas fontes podemos discutir como os grupos dominantes, que exercem sua dominação do ponto de vista econômico e político, associando a iniciativa privada com a manutenção dos interesses políticos dos grupos tradicionalmente ligados ao poder, percebem a questão das novas técnicas organizacionais, principalmente em relação às problemáticas que envolvem um novo paradigma produtivo conhecido como "acumulação flexível", paradigma este amplamente discutido por administradores de empresas nos mais variados segmentos de atuação.

Neste sentido, o diálogo destas fontes com as entrevistas realizadas juntos aos trabalhadores nos permite compreender as estratégias de negociação e de resistências em torno desses novos paradigmas produtivos, que, por sua vez, trazem mudanças significativas na vida de milhares de trabalhadores.

Com o desafio colocado, devemos identificar onde estas problemáticas podem ser percebidas. Obviamente que o campo a ser explorado é demasiadamente amplo e a necessidade do ofício implica a necessidade de estabelecer um recorte, ou ainda, delimitar

quais foram os sujeitos sociais e o espaço em que se desdobram estes questionamentos. Neste sentido, partir da história local para compreender processos que são experimentados, inevitavelmente, em uma escala mais ampla é uma estratégia interessante que se torna operacional na compreensão das condições em que milhares de trabalhadores em nossa sociedade estão submetidos.

Assim se justifica a seleção do *Jornal Correio* de Uberlândia, com ampla distribuição na cidade de Uberlândia e região, que desde 1988 faz parte do conjunto de empresas do "Grupo Algar" (Grupo Alexandrino Garcia), que também é detentora da empresa "ACS – Algar Call Center Service S/A", uma das principais centrais de atendimento a clientes da cidade de Uberlândia.

Utilizarei o *Jornal Correio* de Uberlândia no período de instalação da empresa "ACS – Algar Call Center Service S/A", a partir de 1998 para analisar como, neste período, o discurso oficializante da empresa está presente neste importante instrumento de informação da cidade de Uberlândia e região. Vale ressaltar, este é um dado importante para a análise das fontes, que o jornal pertence ao mesmo grupo que é detentor das ações da empresa referida.

Ao colocar estas fontes no diálogo com as entrevistas, procuro discutir como a criação desta empresa representa mais que uma importante fonte de emprego e renda para a cidade, mas também um símbolo da modernização e do progresso. Neste sentido, a investigação procura perceber a importância que o empreendimento significa para alguns grupos políticos e econômicos de Uberlândia, permitindo investigar que grupos são estes.

Deve-se salientar que, no entrecruzamento de fontes distintas em si, não cabe nenhuma hierarquização, dando maior importância a uma em detrimento de outra. Há, sim, um respeito às mais diversas formas em que as evidências são selecionadas para a produção do saber historiográfico. Uma vez que, *"na realidade, as fontes escritas e orais não são mutuamente excludentes"* [10].

Sobre o trabalho com o *Jornal Correio*, há de se tomar os devidos cuidados com relação à utilização dessa fonte de pesquisa, em que,

> O ponto central de nossas reflexões passa por uma atenção às disputas e lutas que marcam a produção social da memória, considerando a imprensa um dos

[10] PORTELLI, Alessandro. O que faz a história oral diferente. **Projeto História.** São Paulo: PUC-SP, n.º 14, 1997, p. 26.

> lugares privilegiados para a construção dos sentidos para o presente e uma das práticas de memorização do acontecer social. [11]

Levando-se em consideração que a produção midiática é permeada no seu processo de criação por interesses de determinadas forças sociais que disputam espaços nas memórias, poderemos entender como os agentes do capitalismo (empresários de vários setores, políticos e intelectuais), tendo na imprensa local um de seus braços de apoio para a construção desta memória oficial, conta com um grupo de intelectuais responsáveis pela produção de uma gama variada de materiais a serem distribuídos aos funcionários de empresas da cidade colaborando com a tentativa de se perpetuar novos projetos de sociedade e de homem, mais apropriados aos interesses desses grupos dominantes.

A utilização de fontes orais, ou seja, de entrevistas, tem o objetivo de trazer para a discussão os sujeitos sociais diretamente envolvidos no atendimento a clientes: os atendentes; com o objetivo de colocar em diálogo as memórias por eles produzidas ao trabalhar em uma central de atendimentos, pois acredito que estas memórias trazem, no diálogo que o historiador propõe com suas problemáticas e outras evidências transformadas em fontes, importantes apontamentos a respeito de projetos de vida, necessidades e anseios que os trabalhadores possuem em relação ao trabalho na contemporaneidade, entendendo a dimensão do trabalho como uma das dimensões que compõem a vida destes sujeitos.

Neste sentido, as entrevistas proporcionam ao historiador uma oportunidade ímpar de buscar compreender a complexidade das relações sociais em expressões vivas e dinâmicas, nem sempre verdadeiras, mas mesmo assim extremamente relevantes para a produção de um conhecimento historiográfico que se pretenda relevante socialmente, pois essas memórias se inserem num campo maior de disputas.

Torna-se de extrema importância perceber como os trabalhadores travam sua luta, pensando aqui no conceito luta de classes, atualmente pouco prestigiado, tensionando a disputa pela memória, pela visibilidade de suas angústias e reivindicações por condições mais justas e equilibradas de trabalho, mas, principalmente, de vida, em contraposição àquelas memórias vendidas pelos grupos dominantes locais envolvidos no processo.

Porém, não se trata aqui da tentativa de substituir uma memória pretensamente oficial por outra. Trata-se, no entanto, de interpretar e procurar discutir a existência de memórias outras, muitas vezes ocultadas pelos interesses políticos, econômicos e/ou culturais de uma

---

[11] MACIEL, Laura Antunes. Produzindo notícias e Histórias: Algumas Questões em torno da relação telégrafo e imprensa – 1880/1920. In: FENELON, Déa Ribeiro (et. al.). **Muitas Memórias Outras Histórias.** São Paulo: Olho d'água, 2004, p. 15.

elite dominante; memórias estas que dão conta muitas vezes de outras histórias, outras versões possíveis que estão sendo, constantemente, alvo de lutas e disputas no campo das relações sociais.

Assim sendo, a contribuição advinda da história oral, principalmente das discussões acerca das fontes orais e do conceito de memória e história, surgiu como uma importante ferramenta metodológica para a realização deste trabalho. Ter a oportunidade de interpretar os discursos e a fala de trabalhadores podendo ter um contato com a forma pelas quais estes trabalhadores atribuem sentidos e significados as suas experiências, perceber como estes articulam sua experiência diante de um cenário maior no qual estamos inseridos, analisando como os silêncios, ou o simples sorriso, aparecem nos discursos por eles elaborados, dando muito mais pistas e respostas que as próprias palavras. Tudo isso permite que a História tenda a se aproximar da realidade experimentada por estes trabalhadores que, ao se perceberem como sujeitos históricos, elaboram sentidos para sua realidade, que em outras fontes históricas não estariam presentes.

Neste sentido, avaliar como a sociedade tensiona e, verdadeiramente, entra na disputa pela memória é de fundamental importância para que possamos imaginar uma realidade social menos desigual e injusta. Já que pretendo dar visibilidade a outras memórias experimentadas pelos outros agentes sociais que não àqueles pertencentes às classes detentoras do poder econômico e político em nossa sociedade, levar ou tornar público outras memórias e, consequentemente, outras histórias pode ser um importante instrumental na luta por uma melhor sociedade.

Esta importante ferramenta que é a história oral dá condição ao historiador, ao pensar os conflitos que surgem da luta de classes ou da relação entre os diferentes sujeitos históricos, de fazer com que as disputas travadas por aqueles trabalhadores – operários ou, simplesmente, desiguais – possam ser mais bem compreendidas, procurando ganhar visibilidade por meio do trabalho do historiador.

Ao se comprometer com este trabalho, o grande desafio que se põe ao se produzir uma história do presente, é fazer com que estes sujeitos possam ter maior visibilidade junto ao conjunto de discursos oficiais, já que devido a uma suposta “história oficial”, estes são esquecidos ou apagados em detrimento da oficialidade e legitimidade pretendida por uma pequena parcela da sociedade que, infelizmente, detém a hegemonia econômica e política.

Assim sendo, o historiador tem diante de si um conjunto de muitas memórias e possibilidades de construir outras histórias. Ao se comprometer com uma pesquisa cujo mote

é fazer com que estes indivíduos se reconheçam como sujeitos históricos de seu tempo, o historiador passa a contribuir para a crítica do horizonte de desigualdades que se apresenta em sua realidade.

A respeito da importância das fontes orais para o trabalho, acompanhem:

> O único e preciso elemento que as fontes orais têm sobre o historiador, e que nenhuma outra fonte possui em medida igual, é a subjetividade do expositor. (…) Fontes orais contam-nos não apenas o que o povo fez, mas o que queria fazer, o que acreditava estar fazendo e o que agora pensa que fez. Fontes orais podem não adicionar muito ao que sabemos, (…) mas contam-nos bastante sobre seus custos psicológicos.[12]

As fontes orais, contribuindo, principalmente, com a experiência e o horizonte de possibilidades que suscitam de seus discursos, poderão nos dar evidência sobre como e em que medida as opções de uma elite dominante local são percebidas por outros sujeitos sociais que não aparecem nos discursos oficiais.

Por meio de entrevistas com estes trabalhadores, as experiências que eles nos deixam conhecer no trabalho de produção das fontes orais, evidenciam seus projetos, resistências, sonhos, angústias, realizações e frustrações em relação a suas vidas, em que o fato de serem ou terem sido empregados de *call centers*, se colocam em suas falas, no diálogo com o historiador, como elementos importantes nas suas relações sociais.

Tais evidências me permitem investigar como os atendentes de *call center*, tanto os que realizam a função de "receptivos" (aqueles que recebem ligações), quanto os que realizam a função de "ativos" (aqueles que realizam vendas por telefone), experimentam as relações de trabalho que ali se desenvolvem, bem como em que sentido podemos pensar as relações de trabalho nas últimas duas décadas (1990 e 2000), procurando perceber se existe realmente alguma transformação nestas relações, e se estes sujeitos percebem tais mudanças, como estas são significadas e sentidas nas práticas sociais (nos modos de viver, nos hábitos, valores e costumes) destes sujeitos.

Para tanto, é preciso investigar tais relações num processo mais amplo das relações sociais capitalistas na contemporaneidade, em que parece haver um projeto defendido por parte dos grupos sociais dominantes a respeito desta questão (as relações de trabalho), projeto este de reestruturação produtiva e de flexibilização das relações de trabalho, que na correlação

[12] PORTELLI, op. cit., 1997, p. 31.

das forças sociais ao longo processo histórico esta sendo disputado pelos sujeitos sociais envolvidos nestas relações.

Os entrevistados são, ou foram, em um determinado momento de suas vidas nas últimas duas décadas, atendentes de centrais de atendimento da cidade de Uberlândia. O fato de os sujeitos sociais serem mulheres não consiste em nenhuma priorização de questões relativas às problemáticas envolvendo gênero, pelo contrário, são entrevistas com atendentes de *call center*, essa era a única preocupação ao procurar por entrevistas, quis o destino que fossem mulheres, sendo este um importante indício da presença marcante das mulheres no empregadas em centrais de atendimento na atualidade. Entretanto esta é uma questão que, por ora, não será devidamente tratada por este trabalho.

Foram realizadas ao todo seis entrevistas entre os anos de 2007 e 2008, as seis entrevistadas foram, geralmente, indicadas por amigos ou por conhecidos do entrevistador e do entrevistado, o que facilitou tal tarefa nas casas das próprias entrevistadas, diminuindo a tensão e o constrangimento ao falar de temas que, de alguma maneira, causavam certo incomodo, ou ainda, medo para alguns, raiva e revolta em outras, ou ainda, contentamento e satisfação para outras.

Cinco das entrevistadas foram, ao ainda são no momento, atendentes de centrais de atendimento na cidade de Uberlândia, algumas em um período de tempo contínuo, outras saindo e entrando nestas empresas por vários motivos e razões, indicando a grande rotatividade de trabalhadores no setor. Entretanto, uma das entrevistadas é mãe de uma das atendentes entrevistadas que, no momento em realizava a entrevista com sua filha, ao ouvir as respostas da mesma resolveu participar da conversa trazendo importantes contribuições para o trabalho.

Não houve, portanto, nenhum critério preliminar na escolha dos entrevistados, mas sim a simples possibilidade de contar com a valiosa contribuição de funcionários ou ex-funcionários de centrais de atendimento na cidade de Uberlândia e que, por sua vez, me receberam de braços abertos, apesar do constrangimento que a situação lhes provocava.

Um dado deve ser sempre levado em consideração ao se analisar tais entrevistas, o fato de que existe um conjunto de relações de forças sociais, em que o poder, seja ele político, econômico e/ou cultural tensiona as relações sociais as quais aquele entrevistado faz parte e tem papel ativo. Assim sendo, o trecho a seguir diz muito sobre este elemento fundamental da história oral:

> O poder, e estou usando o termo geral, sabe tudo o que fazemos. Não sou paranóico, mas a informação sobre nós está cada vez mais acessível, enquanto a informação sobre quem tem a informação sobre nós está cada vez menos acessível. Por isso mesmo, a metodologia da história oral, em que as pessoas não revelam informações sobre elas mesmas a menos que queiram, porque está baseada na luta por igualdade e na busca do diálogo, significa também uma defesa nos direitos das pessoas de não revelar tudo a respeito delas próprias Felizmente, nós desenvolvemos e talvez devêssemos pensar mais sobre isso, ao longo desse movimento, um grande respeito pelas reticências e pelos silêncios. (...) Creio que um dos desafios à era da informação total e da informação como um commodity é, de um lado, a palavra e, de outro, o silêncio.[13]

Para que possamos entender o complexo e tenso conjunto de relações sociais presentes em nossa sociedade, se faz importante refletir a respeito de como estas relações sociais se materializaram em práticas sociais, construídas cotidianamente ao longo das disputas e da luta de classes. Para tanto o diálogo com os sujeitos históricos que compõem esta trama é fundamental; em outras palavras, a memória que é produzida no embate das relações sociais se torna, nesse sentido, uma importante ferramenta de instrumentalização para a produção de um conhecimento histórico válido que se propõe discutir as tensões do nosso tempo presente.

Produzindo uma "história do presente", propondo analisar as angústias sociais e os problemas estruturais de nossa sociedade, é que conseguiremos contribuir, efetivamente, com a cidadania, bem como, com a futura formação de cidadãos críticos capazes de interpretar a realidade de forma dialética. O papel do historiador, se esta for a sua postura, será o de contribuir com reflexões que contenham, realmente, algo de significativo e relevante para todo o conjunto da sociedade em que este está inserido.

Neste sentido mais uma vez as histórias e as memórias, entendidas como espaço de disputas, nos oferecem:

> (…) um campo de possibilidades compartilhadas (…). Qualquer sujeito percebe estas possibilidades à sua maneira, e se orienta de modo diferente em relação a elas. Mas esta miríade de diferenças individuais nada mais faz do que nos lembrar que a sociedade não é uma rede geometricamente uniforme (…) parecendo-se mais com um mosaico (…) em que cada fragmento (cada pessoa) é diferente dos outros, mesmo tendo muitas coisas em comum com eles (…).[14]

---

[13] PORTELLI, Alessandro. **Memória e diálogo: desafios da história oral para a ideologia do século XXI,** s/d, p. 70-71.

[14] PORTELLI, Alessandro. A Filosofia e os Fatos. Narração, interpretação e significado nas memórias e nas fontes orais. **Revista Tempo**. Rio de Janeiro, vol. 1, n.º 2, 1996, p. 72.

Assim sendo, diante de toda a complexidade que compõe as relações sociais é que se faz necessário um grande esforço para procurar compreender como os sujeitos experimentam e significam os processos de dominação e exploração em nossa sociedade, estabelecendo novas maneiras de se viver, novos hábitos e costumes, bem como novas posturas frente ao trabalho em tempos de mutação das relações produtivas.

A fim de discutir estes questionamentos, a dissertação foi organizada em três capítulos, procurando manter a coerência e o equilíbrio entre os mesmos, de maneira que o leitor possa compreender o conjunto de problemáticas investigadas na perspectiva do movimento do processo histórico.

O **primeiro capítulo** tem como objetivo discutir a questão do tempo social, pois a disputa pelo tempo é uma das mais acirradas entre as forças sociais envolvidas no processo analisado. Os costumes e hábitos passam a entrar em conflito com o aumento da intensidade das relações produtivas, ou seja, a pressão exercida pela intensidade no trabalho prestado acaba por se refletir na vida dos trabalhadores, para além dos muros da empresa.

Trazer a memória dos trabalhadores para a discussão, principalmente, em relação com a problemática discutida a respeito do tempo social e das transformações na organização das relações produtivas, acaba por evidenciar disputas pelos valores e modos de vida destes.

Para tanto, se fez necessária uma análise a respeito da cidade de Uberlândia e o desenvolvimento do setor de prestação de serviços no atendimento a clientes, ou seja, a instalação da empresa "ACS - Algar Call Center Service S/A" e, consequentemente, de um novo paradigma produtivo, paradigma este que tratarei como "acumulação flexível". Tal discussão pretende inserir a cidade na dimensão da disputa e do conflito entre os grupos sociais que a compõe.

Neste momento inicial, perceber como a mídia escrita e a *internet*, representada aqui pelo *Jornal Correio* de Uberlândia e sites especializados em centrais de atendimento, trazem as informações a respeito da instalação do *call center* citado, foi fundamental para discutirmos os objetivos dos grupos políticos e econômicos em apoiar tal investimento para a cidade de Uberlândia, bem como da continuidade do projeto com novos incentivos à atividade na região.

Além disso, contribuições de importantes intelectuais que se dedicam à pesquisa em relação às relações capitalistas de produção na contemporaneidade são colocadas no diálogo com as entrevistas dos atendentes, procurando estabelecer um caminho de análise que procurou evidenciar as tensões, disputas, negociações e angústias destes sujeitos em relação

aos projetos de sociedade pretendidos pelos grupos dominantes para a nossa sociedade nas últimas duas décadas, principalmente no que diz respeito às transformações nos modos de vida, hábitos e costumes destes trabalhadores.

Assim, o enredo em que as problemáticas acontecem pode ser mais bem compreendido, para que possamos discutir a respeito dos resultados desta "aposta" na vida dos trabalhadores envolvidos na prestação de serviços no atendimento a clientes, ou seja, como os *call centers* e o desenvolvimento de novas técnicas administrativas, como também o uso social de novas técnicas e tecnologias e as disputas pelo controle e domínio das mesmas, transformam os modos de viver e de se relacionar em sociedade destes sujeitos.

No **segundo capítulo** analiso o papel da técnica e da tecnologia na contemporaneidade. Inserir a técnica nas disputas e conflitos da luta de classes é de fundamental importância para compreendermos as mudanças na vida dos sujeitos sociais em função da adoção de novos paradigmas produtivos.

Neste capítulo, os apontamentos obtidos nos materiais produzidos por uma das centrais de atendimento da cidade de Uberlândia colocados no diálogo com as entrevistas são importantes vestígios de como as mudanças na organização das relações de trabalho estão se desenvolvendo na cidade, sendo estes importantes indícios da conjuntura das relações capitalistas de produção na contemporaneidade.

A utilização de análises de outras linguagens que não apenas a fonte escrita e a oral é uma importante ferramenta para buscar a compreensão de como um grupo de intelectuais procurara criar mecanismos para convencer a determinado grupo de funcionários sobre a importância e a necessidade de se disciplinar em relação às novas tecnologias e técnicas administrativas pautadas em um maior controle do tempo e dos hábitos de trabalhadores na cidade de Uberlândia, neste caso em específico, de atendentes de centrais de atendimento.

O **terceiro capítulo**, por sua vez, trata de algumas questões bastante importantes para a compreensão das consequências de todo esse processo de flexibilização das relações de trabalho para a saúde dos trabalhadores. O *stress* e doenças do trabalho, neste sentido, procuraram ser abordadas como reflexo direto da intensificação dos processos produtivos, da instabilidade e das incertezas da vida, causando um sério risco para a vida destes trabalhadores, em sua maioria jovens estudantes que experimentam o primeiro emprego.

Além disso, analisa como as gerações de trabalhadores experimentam estes processos de reestruturação produtiva e de modernização em outros momentos da história, procurando traçar um paralelo com a situação dos atendentes das centrais de atendimento da cidade de

Uberlândia. O exemplo dos bancários nas décadas de 1960 a 1990 nos ajuda a compreender o processo de mutação do capitalismo e como as centrais de atendimento ocupam o lugar que já fora dos bancos privados na criação de empregos para os jovens trabalhadores em nossa sociedade.

Por meio destas reflexões e das experiências dos atendentes entrevistados, foi possível perceber indícios de uma nova postura frente ao trabalho, bem como de novas expectativas em relação ao mesmo. Entretanto, as frustrações decorrentes do processo de exploração e dominação nas relações sociais ainda continuam a afligir os trabalhadores destas empresas, expressando as contradições das relações capitalistas de produção.

A organização da dissertação não pretendeu se orientar em função das fontes, mas sim das problemáticas que motivaram o trabalho de pesquisa, colocando em diálogo essas fontes em função das inquietações do pesquisador.

Enfim, passamos por um momento de transformações tão rápidas e radicais em nossa sociedade, transformações que, muitas das vezes, a historiografia não consegue apreender de imediato e apresentar discussões que permitam interpretar melhor a contemporaneidade. Entretanto, a discussão com os clássicos que pensaram momentos de transformações sociais advindas destas intensificações dos processos produtivos e de acumulação de capitais, a contribuição advinda dos estudos culturais marxistas, bem como o esforço para com o diálogo interdisciplinar permite que a historiografia se instrumentalize a fim de pensar essa atualidade fugaz, que nos escapa a todo instante, em uma velocidade nunca vista. E, nesse sentido, permitindo que os problemas sociais que nos afligem não fiquem sem discussão e sem respostas. Este é o objetivo principal deste presente trabalho.

CAPÍTULO I

CALL CENTERS: DISCIPLINARIZAÇÃO DO TEMPO E TRANSFORMAÇÕES NOS MODOS DE VIDA DOS ATENDENTES.

Um dos ícones do sucesso do projeto de desenvolvimento do setor de serviços e que empregam atualmente aproximadamente mais de 600 mil trabalhadores no Brasil são as empresas denominadas de *call centers* ou *contact centers*, ou, em português, centrais de atendimento.

O economista José Borges da Silva Neto, um pesquisador do desenvolvimento dos *call centers* no Brasil, mesmo discutindo a temática de outra perspectiva mais apropriada a sua formação, traz um dado importante no que diz respeito a uma das principais características das centrais de atendimento: a sua grande capacidade de gerar empregos e a importância do desenvolvimento deste setor de prestação de serviços para a economia do país.

> É necessário, portanto, evidenciar que a atividade é um gerador de empregos por excelência. No primeiro semestre de 2004, as contratações feitas somente por duas empresas especializadas (Atento e Contax) atingiram seis mil empregos e superaram as contratações de todas as montadoras de veículos, inclusive de máquinas agrícolas (...) o "boom" de crescimento das operações no Brasil culminou em mais de 500 mil postos de empregos formais em 2003, cerca de 556 mil vagas em 2004 e as previsões são de um acréscimo de mais 60 mil ao longo de 2005. [15]

Um detalhe chama a atenção nesta passagem, o fato de que as *call centers* chegam a empregar mais que as grandes montadoras de veículos no país, ou seja, um dos setores mais importantes da indústria nacional e responsável pelo desenvolvimento de importantes sindicatos de operários com repercussão na política nacional foi ultrapassada em sua capacidade de promoção de empregos pelo setor de prestação de serviços no atendimento a clientes.

Esta discussão nos permite inferir que, de um lado, as grandes indústrias não possuem mais a capacidade de gerar emprego e absorver a grande quantidade de desempregados existentes no país e, de outro, que o setor de serviços ganha grande força nos últimos anos, como promotor de trabalho na sociedade brasileira. Assim sendo, a historiografia social, que

[15] NETO, op. cit., 2005, p. 154.

por muitos anos se dedicou a investigar a fundo as relações sociais estabelecidas pelos trabalhadores de grandes montadoras ou metalúrgicas, agora deve também se atentar para este cenário de desenvolvimento do setor de serviços e procurar compreender como estes trabalhadores experimentam o trabalho nestas grandes empresas prestadoras de serviços, como as *call centers*.

A partir da década de 1970, o desenvolvimento dessas centrais de atendimento surgiu como uma tentativa de grandes empresas norte-americanas, de reduzirem os custos com o atendimento a clientes por meio da terceirização destes serviços a empresas especializadas. Rapidamente o modelo se apresentou como um investimento interessante aos grandes empresários do setor de telecomunicações que encontraram nas c*all centers* a oportunidade de transnacionalizar as operações destas centrais, encontrando nos países mais pobres e com reserva de mão-de-obra barata e qualificada, locais propícios ao seu estabelecimento.

Observando a passagem abaixo, percebemos como o rápido desenvolvimento deste setor de prestação de serviços está diretamente ligado ao grande lucro obtido pelas primeiras empresas do setor, empresas estas que passaram, em curto espaço de tempo, a se complexificar, expandindo a sua área de atuação, principalmente, a partir da década de 1980.

> (...) os serviços de call center são relativamente recentes e surgiram num contexto de reestruturação econômica e de mudança de paradigma tecnológico nos anos 1970. Posteriormente, na década de 1990, os call centers tiveram acesso a inovações tecnológicas que viabilizaram a expansão dos serviços prestados pelas centrais telefônicas e, além disso, a racionalização do trabalho, com expressivos ganhos de eficiência com a possibilidade de padronização e concentração dos serviços prestados (…) o primeiro call center surgiu em 1973 com a National Data Corporation nos Estados Unidos; e, em 1975, os serviços de call centers naquele país havia [sic] gerado uma renda bruta de US$ 6 bilhões, atingindo 10 milhões de consumidores por meio de operações de telemarketing. A atividade começou a se difundir na década de 1980 nas empresas de infra-estrutura e de serviços financeiros por meio de operações de telemarketing ativas e de operações receptivas das centrais de SAC.[16]

Logo essas empresas aportaram no Brasil, em conjunto com a Índia e países da América Central e do Sul, dentre outros. Em seguida, as grandes empresas nacionais passaram a terceirizar o setor de atendimento a clientes e de vendas por telefone (*telemarketing*) com amplo apoio do poder público e privado locais.

[16] Ibidem, p. 72.

Nas décadas de 1990 e 2000, estima-se que o número de pessoas empregadas no Brasil tenha saído da casa de 100 mil trabalhadores para os mais de 600 mil [17] que atuam no setor atualmente. Sendo uma atividade tipicamente urbana, inicialmente, as *call centers* se instalaram nas grandes capitais, entretanto, com o passar do tempo e dos altos custos de operação de uma central de atendimentos, as atividades passaram a também se desenvolver no interior do país.

A cidade de Uberlândia, localizada na região do Triângulo Mineiro, que conta, atualmente, com mais de 630.000 habitantes[18]. No final da década de 1990, inaugurou sua primeira grande *call center* e, atualmente, conta com várias empresas do setor, sendo este um dos principais responsáveis pela empregabilidade na cidade e região. Uberlândia, tradicionalmente ligada a atividades econômicas voltadas para o agronegócio e para o setor de prestação de serviços no comércio atacadista, passou a apostar na prestação de serviços no atendimento a clientes em *call centers.* Como podemos perceber no recorte do *Jornal Correio* de novembro de 1998, um importante veículo de comunicação da região, houve uma grande valorização do empreendimento, cercado também de expectativa quanto à geração de empregos na região.

> A mais nova empresa do Grupo Algar, a Algar Call Center Service (ACS), pretende ser uma referência na prestação de serviços de telemarketing. (...) O marco de lançamento da ACS foi feito ontem, no final da manhã, pelo presidente do grupo Algar, Luiz Alberto Garcia, prefeito Virgílio Galassi e empresários locais. A ACS vai oferecer estrutura de central de atendimento para grandes empresas locais e nacionais. Até o fim do próximo ano, vai gerar 2 mil empregos diretos e 2 mil indiretos para Uberlândia. [19]

O grupo Algar (Grupo Alexandrino Garcia) foi, como é possível perceber acima, um dos pioneiros das atividades ligadas à prestação de serviços em *call centers* na cidade de Uberlândia, neste sentido cabe aqui mencionar que este grupo está ligado diretamente a várias atividades econômicas da cidade. As empresas do grupo são responsáveis, dentre outras coisas, pelo controle do segmento de telefonia fixa da região, das mídias de grande alcance da sociedade, incluindo o jornal do qual a notícia foi retirada, e de uma das maiores *call center*s da América Latina.

---

[17] Ibidem, p. 154-155.

[18] Ver: IBGE. **Estimativas da população para 1º de julho de 2009.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009_DOU.pdf>. Acesso em 07 de ago. de 2010.

[19] Grupo Algar investe na prestação de serviços. **Jornal Correio**. Caderno Economia. Uberlândia, 26/11/1998, p. 8.

Assim sendo, podemos inferir a partir dessas informações que o grupo em questão foi um dos grandes incentivadores para o desenvolvimento do modelo de modernização e de reestruturação produtiva na região pesquisada, sendo o caso das centrais de atendimento um dos símbolos dos "novos tempos" para a cidade de Uberlândia e região.

Atualmente, a partir de dados obtidos junto ao Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômico-Sociais (CEPES) da Universidade Federal de Uberlândia, a partir de 1998 o número de trabalhadores formais (com vínculo empregatício) empregados no setor de serviços na cidade de Uberlândia partiu de 39.667 trabalhadores para o total de 70.317 [20], portanto um percentual de 43,6%. Apesar de não representarem os números de empregos em *call center* especificamente, os dados indicam um acréscimo substancial de trabalhadores prestando serviços em Uberlândia, sendo que boa parte destes trabalhos formais foram criados por centrais de atendimento.

Entretanto, este aumento considerável de empregados no setor, não foi acompanhado por uma legislação condizente ao novo modelo de trabalho adotado por essas empresas, além disso, muito pouco foi discutido em termos acadêmicos para que se pudesse investigar as condições de trabalho de milhares de atendentes que prestam serviços nessas *call centers.* É justamente a intensificação das cadências produtivas, da aceleração do tempo de trabalho em virtude do aumento dos lucros dessas empresas e dos consequentes prejuízos aos trabalhadores, implicando em disputas por hábitos, costumes e modos de vida, que nos propomos a investigar.

Inicialmente, tais problemáticas são reconhecíveis a um paradigma produtivo e de reprodução do sistema capitalista que, nas últimas décadas, sobretudo a partir dos anos 1970 e 1980, vem se desenvolvendo e, em um ritmo acelerado, continuando a transformar os modos de se produzir, de trabalhar e, consequentemente, de se viver no mundo contemporâneo, processo este que se desenvolve em consonância ao surgimento e desenvolvimento das *call centers.*

Tal regime de produção e/ou de trabalho é alvo de inúmeros trabalhos acadêmicos das mais variadas áreas do conhecimento, e, devido a isto, existem várias interpretações sobre este momento histórico. Aqui tomarei a expressão "acumulação flexível" para designar tal processo.

David Harvey, no livro, *Condição Pós-Moderna* (1989), tece reflexões analisando, de dentro do "Império" capitalista, as modificações sofridas nos regimes de produção e de

[20] Ver: CEPES – IE/UFU. **Uberlândia – Emprego Formal em 31/12 segundo Grandes Setores IBGE**. Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/mercado/empregadosformais.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2009.

trabalho da sociedade norte-americana, mudanças estas advindas da intensificação destes processos pela adoção de técnicas organizacionais flexíveis e com a apropriação, em ritmo acelerado, de novas tecnologias no final da década de 1980.

Neste sentido, ressaltando todas as diferenças que nossas áreas possuem, mas privilegiando o espaço de diálogo entre áreas afins, recorro a uma passagem de seu trabalho no intuito de apresentar o que entendemos por acumulação flexível.

> A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento de emprego no chamado "setor de serviços" (...).[21]

Este modelo de produção, portanto surge a partir de um momento de crise do capitalismo internacional, em que os paradigmas fordistas de produção e da política do "bem estar social" implicavam em uma limitação a acumulação de capitais por parte dos grupos dominantes daquela sociedade. Neste sentido, o discurso da flexibilização surge como uma estratégia destes grupos para acabar com os obstáculos ao livre desenvolvimento das forças capitalistas de produção. Como interlocutores desse discurso encontramos os defensores do neoliberalismo [22].

Os reflexos desse modelo para os trabalhadores podem ser percebidos, por exemplo, pela tentativa destes grupos em flexibilizar as leis trabalhistas e os processos produtivos, assim a organização operária seria descentralizada e desarticulada tendo como pilar o desemprego estrutural [23] que se desenvolveu nesse período histórico. Neste cenário, as

---

[21] HARVEY, David. A transformação político-econômica do capitalismo do final do século XX. In: **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2007, p. 140.

[22] Corrente de pensamento que defende a não interferência do Estado na economia, surgida no século XX, mas que ganha força a partir da década de 1960 na oposição a política do Estado do bem-estar social, bem como da organização trabalhista. Ver: HAYEK, Friedrich A. Individualismo e Coletivismo. In: CAPOVILLA, Anna Maria; STELLE, José Ítalo e RIBEIRO, Liane de Moraes (trad.). **O Caminho da Servidão.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 5ª edição, 1990.

[23] Termo que muitos pesquisadores, dedicados a compreensão das relações de trabalho em nossa sociedade na contemporaneidade, utilizam para expressar o grande número de trabalhadores que possuem grande dificuldade de se conseguir trabalho, haja vista as exigências de qualificação colocadas pelos empregadores. Uma característica que desemprega por grandes períodos milhares de trabalhadores, ou ainda, os rechaça definitivamente de qualquer possibilidade de empregabilidade, gerando grande pressão naqueles que ainda possuem o emprego, possibilitando ao empregador o achatamento salarial e o controle social destes grupos.

mudanças pretendidas em busca da reestruturação produtiva e da modernização dos meios de produção se realizaria sem maiores entraves.

Cabe, neste instante, especificar o que considero e trato como flexibilização do trabalho, outro importante termo para o desenvolvimento da discussão. Para tanto, recorro à contribuição que o sociólogo Octavio Ianni traz em seu livro *A era do globalismo* (2001). Novamente cabe aqui apontarmos que o diálogo interdisciplinar que se segue, respeitando-se as abordagens teórico-metodológicas que nos diferenciam, nos permite instrumentalizar a crítica sobre o desenvolvimento deste processo de acumulação flexível.

> (...) ocorre a reestruturação de empresas, grandes, médias e pequenas, em conformidade com as exigências da produtividade, agilidade e capacidade regional e mundial. O fordismo, como padrão de organização do trabalho e da produção, passa a combinar-se com ou ser substituído pela flexibilização dos processos de trabalho e produção, um padrão mais sensível às nova exigências do mercado mundial, combinando produtividade, capacidade de inovação e competitividade.[24]

Continuando com a discussão sobre as mudanças que o mundo do trabalho sofre com a intensificação e flexibilização dos processos de trabalho e de produção, outros autores também nos ajudam a refletir sobre estas mudanças.

O sociólogo Carlos Lucena, em seu livro intitulado *Tempos de Destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil*, traz uma análise sobre as séries de transformações empreendidas na Petrobrás (Petróleo Brasileiro S/A) em virtude de inúmeras mudanças globais que se articulavam com o mundo do trabalho na década de 1990, alterando os modos de se trabalhar ali. Recorro a uma passagem de seu trabalho que nos auxilia na compreensão de algumas questões referentes à flexibilização do trabalho e da reestruturação produtiva:

> Várias mudanças ocorrem na organização da produção capitalista em contraste com o fordismo. Um conceito utilizado para essa mudança é o de "acumulação flexível" (...) o capital apoiou-se no crescimento do desemprego estrutural para promover acordos desvantajosos aos trabalhadores, impondo contratos e regimes de trabalhos mais flexíveis. [25]

Após a chamada crise do "Petróleo" na década de 1970, que abalou significativamente os mecanismos de reprodução da acumulação de capital, houve um rearranjo das forças sociais para a superação do momento de recessão econômica que, de certa maneira, abalou o

---

[24] IANNI, op. cit., 2001, p. 14.

[25] LUCENA, Carlos. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas: Autores Associados; Uberlândia: Edufu, 2004, p. 107.

mundo capitalista.

Sobre este momento, David Harvey (1989), traz algumas referências sobre tal período de crise do capitalismo, sobretudo do regime fordista de produção.

> Contudo, a despeito de todos os descontentamentos e de todas as tensões manifestas, o núcleo essencial do regime fordista manteve-se firme ao menos até 1973 [Guerra do Yom-Kipur e, consequente, crise do petróleo] e, no processo, até conseguir manter a expansão do período pós-guerra – que favorecia o trabalho sindicalizado e, em alguma medida, estendia os "benefícios" da produção e do consumo de massa de modo significativo – intacta. Os padrões materiais de vida para a massa da população dos países capitalistas avançados se elevaram e um ambiente relativamente estável para os lucros corporativos prevalecia. Só quando a aguda recessão de 1973 abalou esse quadro, um processo de transição rápido, mas ainda não bem entendido, do regime de acumulação teve início. (Obs. TRF) [26]

O movimento operário e sindical sofreu um duro golpe em todo o mundo, sendo este um elemento fundamental para o entendimento das transformações que toda a esfera do trabalho vem sofrendo desde então. Com essa fragilização da organização trabalhista, o capital internacional aproveitou-se para alterar, de acordo com seus interesses, algumas práticas trabalhistas e produtivas como, por exemplo, a jornada de trabalho, o aumento da produtividade a qualquer custo social, bem como a cobrança acerca da qualidade dos serviços prestados impelindo os trabalhadores a uma nova postura diante do espaço e do tempo, alterando, significativamente, seus hábitos e práticas culturais.

A discussão sobre os processos de trabalho desenvolvidos nas empresas conhecidas como *call centers* nos permite inferir que este processo de "acumulação flexível" se faz sentir na cidade de Uberlândia de maneira significativa, apresentando um cenário de intensificação dos processos produtivos aos seus trabalhadores, modificando as relações que estes mantêm com o trabalho, bem como, em relação à vida, alterando costumes e modos de vida.

A criação de empregos, uma das grandes expectativas do projeto de investimento no setor de prestação de serviços no atendimento a clientes, é uma das principais características deste segmento econômico, que também se verificou na região pesquisada, como já vimos.

Neste sentido, é importante problematizar as experiências vivenciadas por sujeitos sociais que se ocupam ou se ocuparam em algum momento da sua vida produtiva da função ou atividade de atendentes na cidade de Uberlândia. Ou seja, tratar dos operadores de telemarketing, nas últimas duas décadas, nos permite, também, analisar disputas e

[26] HARVEY, op. cit., 2007, p. 134. (Grifos meus).

contradições em que se encontram milhares de outros trabalhadores que, direta ou indiretamente, experimentam relações que se assemelham em muitos aspectos.

Para procurar compreender e analisar este processo histórico de incentivo ao desenvolvimento das empresas já instaladas e à instalação de novas empresas do setor na cidade de Uberlândia, reforçando o argumento da importância deste setor para a empregabilidade na atualidade na cidade e região, observe o seguinte artigo divulgado em um site especializado em *call centers.*

> O Prefeito de Uberlândia Odelmo Leão recebeu, na última terça-feira (17/02 **[2009]**), em seu gabinete, o ex-governador Rondon Pacheco, o vice-presidente executivo do Grupo Algar, Luiz Alexandre Garcia e o presidente da Algar Tecnologia, José Antonio Fechio, que apresentaram os números de novas contratações nos últimos meses. Também foi discutido o Programa "Levanta Uberlândia", que tem como objetivo incentivar a ida de empresas de call center para a cidade.
> Criado pelo prefeito Odelmo Leão, no inicio do mês de dezembro, o projeto de lei estabelece às empresas de call center, descontos no Imposto Sobre Serviço (ISS), de acordo com o número de empregos gerado. O projeto beneficia empresas de telemarketing com mais de 1,5 mil postos de trabalho. Os descontos variam entre 30% para empresas com 1,5 mil funcionários e até 70% para empresas com mais de 5,5 mil. Com o programa o prefeito, pretende aumentar a oferta de trabalho na cidade e valorizar os trabalhadores da área de call center.
> De acordo com Garcia e Fechio, a Algar Tecnologia contratou nos últimos quatro meses, 1400 pessoas. Em janeiro desse ano foram 662 contratações em Uberlândia, número três vezes maior do que o registrado no mesmo período do ano passado. E mais postos de trabalho devem ser criados nos próximos meses (...). [27]

Como é possível perceber, existe, mais forte como nunca, um grande interesse do poder público local em consonância com os objetivos de empresas da cidade de Uberlândia, em se incentivar a atividade, traduzido em subvenções da Prefeitura local. Neste sentido, podemos inferir que os representantes do poder público defende os ideais de modernização, flexibilização e reestruturação produtiva que se desenvolve nestas empresas, apesar do prejuízo aos trabalhadores das mesmas, uma vez que não assumem este processo como problema, mas sim como uma nova possibilidade e estratégia para garantir o sucesso econômico e político do capitalismo em nossa sociedade.

As atividades principais que se desenvolvem em uma central de atendimentos estão, obviamente, ligadas ao atendimento a clientes. Entretanto, não necessariamente um *call*

---

[27] CALLCENTER.INF.BR. **Uberlândia de braços abertos ao setor.** Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br/legislacao/?pag=matintegra&matID=34915>**.** Acesso em: 28 jul. 2009.

center atende a apenas uma empresa, pelo contrário, em um *call center* existem várias empresas e instituições representadas. Em muitos casos, uma única empresa pode ter seus serviços terceirizados por mais de uma central de atendimentos. Esta característica contribui significativamente para que não haja uma relação direta entre trabalhadores (atendentes) e as instituições que estes representam, como também, para gerar uma sensação de indiferença entre os vários trabalhadores de um mesmo *call center*, pois eles passam a não se sentirem parte de uma mesma empresa ou grupo, dificultando, inclusive, a organização destes trabalhadores em prol de ideais e objetivos em comum.

A organização do quadro de funcionários é realizada a fim de que esta configuração fragmentária seja mantida. O local em que é realizado o atendimento é conhecido como "baias" (e não é nenhuma coincidência que cavalos e outros animais sejam colocados em baias antes de competições) ou posições de atendimento (P.A.'s). Cada posição de atendimento pode ser utilizada por até quatro trabalhadores ao longo do dia, pois, geralmente, a jornada de trabalho de um atendente é de seis horas diárias.

Os trabalhadores responsáveis pelo atendimento são conhecidos como atendentes, que podem ser divididos em dois grupos: receptivos, responsáveis por receber ligações referentes a reclamações, solicitação de serviços ou ainda de suporte técnicos (*help desk*); e ativos, responsáveis por fazer ligações, geralmente ocupados com vendas de produtos por telefone (*telemarketing*) e cobranças. Este grupo de funcionários é a grande maioria de trabalhadores em uma central de atendimento, são os responsáveis diretos na relação entre consumidores e empresas.

Em uma rápida pesquisa em sites de busca pela *internet* não irão faltar anúncios de empregos para operadores de telemarketing. Logo abaixo estão dois exemplos de como são recrutados estes candidatos e os requisitos necessários para aqueles que pretendem se candidatar a vaga.

> Operador de telemarketing Uberlândia - MG
> Empresa: Confidencial
> Salário: A Combinar
> Desejável experiência em *call center*.
> Conhecimento em vendas por telefone. Ter dinamismo e boa dicção.
> Experiência: a confirmar.
> Requisitos: 2.º Grau completo.
> Contrato de trabalho: Efetivo. [28]

[28] Ver: TROVIT BRASIL. **Emprego**. Disponível em: <http://empregos.trovitbrasil.com.br/telemarketing-uberlandia>. Acesso em: 06 jan. 2010.

> Atendente de Telemarketing em Minas Gerais
> Se oferece 2 vagas para trabalhar em Minas Gerais na área profissional de Telemarketing, Atendimento a Clientes, Call Center Ativo. Atuará em Uberlândia - MG.
> Atividades: telemarketing ativo e receptivo.
> Necessário experiência de 6 meses em Call Center.
> Idade: Indiferente.
> Sexo: Indiferente.
> Vaga temporária, contrato de 30 dias com possibilidade de renovação.
> Exigências Curso: Ensino Médio (2º Grau), Completo Informática: MS Word e Excel.
> Experiência profissional: Menos de 1 ano (...). [29]

Para se empregar em uma central de atendimentos como atendente é necessário, na maioria das vezes, que o candidato possua Ensino Médio completo, além disso, durante o processo seletivo é cobrado do candidato que este possua o domínio de alguns recursos básicos de informática, pois é realizado, na maioria dos processos seletivos, testes de conhecimento em informática e de habilidade ao digitar, afinal de contas a agilidade com o computador garante a cobrança por rapidez e produtividade durante a realização dos atendimentos.

Atualmente, percebemos que existem cursos preparatórios para a função de atendentes, em que são ministrados conteúdos necessários a um bom atendimento como, por exemplo, técnicas de atendimento, como utilizar a voz de maneira correta ("sorriso" na voz), como se comportar em uma dinâmica, dentre outras habilidades necessárias para se conseguir um emprego em uma central de atendimentos.

Antes dos testes de informática, entretanto, há, geralmente, uma dinâmica com psicólogos, estes ficam responsáveis por, durante uma entrevista (geralmente uma atividade com um grupo de candidatos ao emprego), decidir pela possibilidade do emprego e da recusa dos candidatos, além de perceber quais as qualidades exigidas para o trabalho receptivo (receber as ligações) e pelo ativo (realizar as ligações), definindo qual é o melhor "perfil" daquele candidato, como se isso pudesse ocorrer em uma dinâmica de aproximadamente 30 minutos.

Para atividades específicas como, por exemplo, o atendimento a clientes internacionais, de acordo com a especificidade da empresa para qual será prestado o serviço de atendimento a clientes, é necessário ainda ao candidato que este possua fluência em outra língua, geralmente o inglês.

---

[29] Ver: DONKIZ. **Emprego**. Disponível em: <http://emprego.donkiz.com.br/empregos/atendente_de_telemarketing_salario.htm>. Acesso em: 06 jan. 2010.

Passadas essas etapas, obedecidas as exigências para a contratação, os “escolhidos” iniciam um treinamento oferecido pela empresa dedicado a capacitar os novos atendentes a exercerem suas funções. A duração e qualidade dos treinamentos dependem da necessidade em se compor um quadro de funcionários. Como a rotatividade de empregados é muito grande, devido, dentre outros fatores, às duras condições em que estes exercem as suas atividades e os problemas de saúde que, em alguns casos, incapacitam os trabalhadores para desempenharem suas funções, os treinamentos podem, em alguns casos, serem abreviados ou não acontecer.

Durante um treinamento em que não seja verificada a urgência em se colocar os novos empregados para trabalhar, são ministradas aulas com conteúdos variados, desde a história e o portfólio (lista de produtos e serviços oferecidos pela empresa em questão) das empresas a qual representarão no atendimento, as características dos produtos e serviços oferecidos por essas empresas, como usar os equipamentos e sistemas informatizados necessários ao atendimento, bem como, as normas, direitos e deveres que estes devem observar no ambiente de trabalho.

O conjunto de baias, ou posições de atendimento, forma uma ilha de atendimento que é de responsabilidade de um supervisor de equipe. Cada ilha tem aproximadamente 20 posições de atendimento. Os supervisores são subordinados aos gerentes, responsáveis por todo o atendimento de uma determinada empresa. Gerentes e supervisores trabalham em jornadas de trabalho de oito horas diárias e são remunerados de maneira diferenciada de acordo com suas funções em relação aos atendentes, portanto experimentam de uma maneira diferenciada o trabalho em um *call center*, principalmente, por serem mais bem remunerados e trabalharem em uma jornada de trabalho diferente da dos atendentes. Esta diferenciação da jornada de trabalho pode ser justificada pela necessidade destes gerentes e supervisores terem um maior controle sobre o processo produtivo, se responsabilizando por aplicar estratégias e processos necessários a maior produtividade e qualidade dos serviços prestados junto aos atendentes.

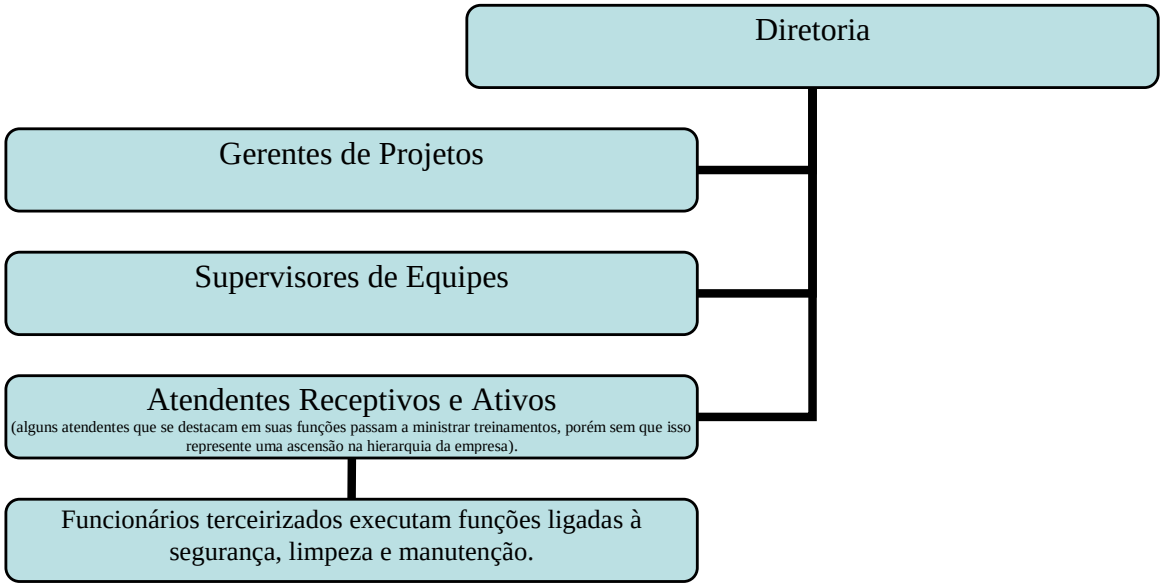
Estas são as funções diretamente relacionadas ao atendimento aos clientes, entretanto existem outras funções e cargos em um *call center*. Uma função importante é a dos treinadores, responsáveis pela qualificação dos atendentes para desenvolverem suas atividades. Sempre que um atendente é contratado, este recebe um treinamento para desempenhar suas atividades, e sempre que necessário os treinadores são incumbidos de ministrarem cursos para atualizarem informações e procedimentos no atendimento. A duração

e a qualidade destes treinamentos podem variar de acordo com a necessidade de que os trabalhadores iniciem suas atividades no atendimento a clientes, como já foi dito anteriormente.

Em muitas empresas esta função deixou de existir, o treinador foi substituído por atendentes que se destacaram em suas funções e passaram a ministrar treinamentos, sem que isso implicasse em uma ascensão na hierarquia da empresa. Na verdade, o que ocorre é a substituição da mão-obra dos treinadores por atendentes, sendo que na prática a empresa deixa de registrar na carteira profissional do trabalhador a nova função e com isso deixa, também, de ter todos os custos e as garantias das leis trabalhistas brasileiras a estes atendentes.

Diretoria, Departamento de Recursos Humanos e uma gama variada de trabalhadores terceirizados responsáveis pela limpeza, segurança e outras atividades necessárias indiretamente pelo funcionamento de uma central de atendimentos completam o quadro de funcionários de um *call center*.

Obviamente que esta descrição da organização de uma empresa não é suficiente para discutirmos a respeito da complexidade das atividades realizadas em uma central de atendimentos, entretanto, se faz necessária para inserir, minimamente, o leitor na dinâmica das atividades realizadas nestes ambientes. Para tentar ajudar na compreensão dos processos produtivos desenvolvidos em uma central de atendimentos, observemos abaixo um organograma que sintetiza as principais atividades e funções dos trabalhadores destas empresas.



Organograma produzido a partir das fontes orais pesquisadas pelo autor.

Como a jornada média de um atendente é de seis horas diárias, existem vários turnos para que haja as trocas de funcionários, neste sentido há trabalhadores que exercem suas funções em diversos horários, desde os mais comumente encontrados em segmentos ditos "comerciais", até turnos durante toda noite e madrugada. Nestes dois últimos, por se desenvolver em horários antes destinados ao lazer e ao descanso para boa parte dos trabalhadores, são responsáveis por uma mudança radical nos modos de vida, hábitos e nas maneiras de compartilhar socialmente as expectativas e frustrações dos seus projetos de vida.

O fato de atuar em um horário em que a maioria das pessoas destina às atividades de socialização, de lazer e de descanso, contribui para intensificar a sensação de estranhamento[30] frente ao trabalho prestado em uma central de atendimentos, ou em qualquer outro tipo de trabalho em que isso ocorra. Entretanto, no caso dos atendentes de *call centers*, por se tratar de um número significativo de trabalhadores envolvidos no processo, diferentemente de outras atividades em que o número de trabalhadores é reduzido (seguranças, vigias noturnos, atendentes de postos de combustível, dentre outros), as consequências e reflexos dessa

[30] O conceito de estranhamento aqui utilizado faz referência àquele desenvolvido, pelo próprio Karl Marx, em seu livro "Manuscritos Econômicos-Filosóficos" em que é apresentada a noção de que o trabalhador, ao vender sua força de trabalho, acaba por estabelecer uma relação de distanciamento frente ao resultado do trabalho prestado. Sendo que este, muitas das vezes, não consegue por meio da remuneração recebida pelo trabalho prestado usufruir do produto resultante deste processo. Além disso, o conceito, se percebido na complexidade da dinâmica das relações sociais, nos ajuda a compreender o processo de estranhamento – para além do de alienação – que os diversos sujeitos sociais estabelecem com o trabalho opressor. Este os coloca diante de outras formas de dominação, que não apenas as restrições de consumo, mas sim de controle do tempo livre e das socializações com o grupo do qual eles fazem parte. Ver: MARX, Karl. Trabalho estranhado e propriedade privada. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Trad. Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004, p. 79-90.

mudança nos modos de vida e de costumes de boa parte desses trabalhadores se fazem sentir na sociedade com maior amplitude.

Para compreender a respeito da maneira como os atendentes encaram a necessidade de trabalhar em um horário antes destinado ao descanso e ao lazer, observemos a passagem a seguir. A entrevistada Vanessa Solano Silva (23), ex-funcionária de uma central de atendimentos de Uberlândia, que desenvolvia suas atividades como atendente receptiva em um projeto que era responsável pelo atendimento dos clientes de uma das maiores operadoras de celulares do Brasil, no turno da madrugada, quando questionada sobre os motivos que a levaram a desistir do emprego em uma central de atendimentos responde o seguinte:

> Assim, parei e pensei ou eu estudo ou eu trabalho. Porque... um ano já de empresa e eu não conseguir assim, melhorar o meu horário, tipo tarde ou de manhã pra mim poder estudar a noite. Eu trabalhava de madrugada, eu trabalhava no período da madrugada. O máximo que eles conseguiam diminuir pra mim era duas horas, mas mesmo assim não adiantava. Então... assim aí, foi passando o tempo, eu fui cansando. Eu fiz um acordo e resolvi sair... saí muito estressada aliás (risos). [31]

Ao analisarmos a reposta dada por Vanessa, percebemos o quão significativo era o fato de trabalhar em um horário diferente da maioria das pessoas que a cercavam, como seus familiares e amigos. Apesar de terminar a resposta rindo do que havia dito, é possível identificarmos que o riso tenta esconder ou diminuir o fato de que, no período em que esta trabalhou neste horário, alguma coisa parecia estar sendo perdida diante da necessidade de trabalhar durante a madrugada e da frustração de não conseguir mudar de horário.

A possibilidade de conciliar o trabalho e outras atividades profissionais ou a formação acadêmica é uma das justificativas para a jornada de trabalho reduzida, entretanto, como podemos perceber ao ler a passagem acima, existe uma grande dificuldade por parte de algumas pessoas em realizar esta jornada dupla, principalmente quem trabalha nos turnos da noite e da madrugada, pois o desgaste físico é extremante grande, prejudicando qualquer projeto de se dedicar a outras atividades.

A justificativa para a mudança de horário, no caso de Vanessa, aparece como uma tentativa em conciliar o trabalho com os estudos, entretanto, além desse motivo aparente, inevitavelmente a mudança lhe permitiria o maior contato com as pessoas de seu convívio, pois durante o período em que esta se dedicou ao trabalho em uma central de atendimentos, muito de suas relações afetivas se perderam, pois durante a noite não podia encontrar estas

[31] Entrevista concedida por Vanessa Solano Silva. Uberlândia, agosto de 2008.

pessoas em virtude de seus compromissos profissionais e durante o restante do dia, ela deveria dormir e se preparar para o novo turno que se aproximava ao anoitecer.

Em outra passagem da entrevista, Vanessa, ao responder uma pergunta sobre a dificuldade de se conciliar o trabalho com sua vida social, responde o seguinte:

> Assim, era... por ser a noite acho que era bem puxado, porque eu não tinha mais vida, né? Assim... sair, passear, não tinha mais. Era lá e pronto. Se eu quisesse sair era um dia por semana e dependendo o dia da minha folga, se eu desse sorte de ser no fim de semana ou alguma coisa assim. Coisa que era muito difícil. Então, aquele negócio, né? Tinha um dia de folga, quando ia vê no outro dia cê já tinha que ta lá de novo. É bem puxado. Apesar de ser só seis horas, mas é bem puxado pra quem trabalha na madrugada, igual eu trabalhei. Agora acredito que quem trabalha durante o dia é... "baba" (risos).[32]

Percebam na resposta dada pela entrevistada que, novamente, a dificuldade em se relacionar com o seu grupo social representa grande prejuízo a sua vida, não apenas na dificuldade em se conciliar o emprego com a necessidade de estudar e se qualificar, mas sim, e talvez principalmente, pela dificuldade em se adaptar diante das necessidades colocadas pelo trabalho perante seus hábitos e costumes, que, por sua vez, são compartilhados pelo grupo social do qual ela faz parte.

Ao interpretar a resposta acima citada, é importante perceber que há uma indicação de mudanças de perspectivas em relação ao trabalho prestado, pois, ao acreditar que durante outro período ou turno de trabalho, de manhã ou tarde como ela mesma se referiu, todos os problemas que a mesma significou diante de suas práticas experimentadas durante o turno da madrugada, inexistiriam ou diminuiriam drasticamente e todos os seus projetos e expectativas em relação ao trabalho ali prestado se realizariam finalmente.

Essa é uma característica que o trabalho com fontes orais nos permite problematizar, ou seja, a possibilidade de perceber como estes projetos pessoais, a possibilidade de realização pessoal e profissional, bem como a perspectiva da frustração e exploração estão diretamente ligados às experiências sociais de cada sujeito em relação ao processo do qual fazem parte, de maneira coletiva e compartilhada.

Assim sendo, podemos analisar entrevistas de uma infinidade de trabalhadores e, em cada uma, perceberemos como cada sujeito cria seu projeto e suas expectativas em relação ao trabalho em uma *call center*, e como experimentam um processo social e histórico que é compartilhado socialmente. Pode-se identificar como que, a partir dessas expectativas

[32]Ibidem.

pessoais, muitos elaboram e percebem a dominação e a luta de classes, bem como outros tantos são alvo dos projetos de disciplinarização e de flexibilização do trabalho pretendidos pelos grupos que dominam nossa sociedade, sofrendo com a exploração advinda destes novos paradigmas produtivos e sociais.

Para a entrevistada Vanessa, suas disputas giravam em torno do horário de trabalho e de sua necessidade de poder estar com seus amigos e família, para outro, as disputas e angústias também existiram, entretanto, em outros moldes definidos pelas experiências que este vivenciou em suas práticas sociais, bem como existem aqueles que talvez não percebam tais praticas como dominação, compartilham e reproduzem os ideais dos projetos de dominação, pois, aparentemente, suas experiências e projetos os levam a aderir a este ideário. Neste sentido, outras entrevistas poderão ser observadas no desenvolvimento desta discussão e perceberemos como as disputas se dão em outros moldes, mas há algo que as une, um horizonte de experiências compartilhadas por estes sujeitos entrevistados: o trabalho em uma *call center*.

Neste sentido, é importante colocar em discussão estas experiências e práticas desses sujeitos históricos, constituídas enquanto memórias, e, nesse jogo, descortinar como as disputas sociais são por eles vivenciadas.

Analisar essas disputas entre atendentes e o processo que os impele ao sentimento de perda e transformação em seus modos de vida, nos coloca diante da necessidade de entendermos como o tempo, aliás, a notação do tempo mais acelerado, da efemeridade das relações e processos é percebida e significada por estes sujeitos em suas vivências.

Ao discutirmos a respeito da categoria "tempo" (muitas vezes relegadas a um segundo, ou terceiro plano na análise historiográfica), percebemos a necessidade de problematizá-la, a fim de desnaturalizarmos sua utilização como categoria de análise. O conceito de tempo social, neste sentido, é bastante pertinente ao se pensar na relação existente entre as transformações das condições materiais de produção e acumulação capitalista e a maneira com que os diversos grupos sociais apreendem e se apropriam do tempo.

Esta designação, "tempo social", é compartilhada por muitos estudiosos, dentre eles, Harvey. Como consequência deste no modelo produtivo, o autor discute os desdobramentos destas mudanças nos modos de trabalhar e viver na sociedade capitalista contemporânea. Neste sentido, procurando dialogar com as análises de Harvey,

> (...) podemos afirmar que as concepções do tempo e do espaço são criadas necessariamente através de práticas e processos materiais que servem à

> reprodução da vida social. Os índios das planícies ou os nueres africanos objetificam qualidades de tempo e de espaço tão distintas entre si quanto distantes das arraigadas num modo capitalista de produção. A objetividade do tempo e do espaço advém, em ambos os casos de práticas materiais de reprodução social; e, na medida, em que o tempo social e o espaço social são construídos diferencialmente. Em suma, cada modo distinto de produção ou formação social incorpora um agregado particular de práticas e conceitos do tempo (...). [33]

Esta compreensão de tempo social nos leva a perceber que o tempo não é inerte, objetivo, ou seja, a notação dos minutos, horas, dias, meses e anos, enfim de toda uma vida, não é de um tempo único percebido por toda uma sociedade da mesma maneira. Cada sujeito percebe o passar do tempo de maneiras diferentes de acordo com as condições materiais e as relações sociais que este estabelece, neste sentido, como estamos inseridos em um conjunto de práticas capitalistas, e para o sistema capitalista, "tempo é dinheiro", os projetos dos grupos dominantes insistem em articular novas estratégias que façam com que os trabalhadores produzam a mais-valia de maneira cada vez mais rápida e ininterrupta.

Assim sendo, em momentos de crise, os grupos dominantes colocam em prática novas estratégias de controle sobre o tempo social, na busca incessante da acumulação de capitais. Entretanto estes projetos entram em choque com a multiplicidade temporal que compõe os modos de vida dos diversos trabalhadores envolvidos nos projetos de reestruturação produtiva e de flexibilização do trabalho, ou seja, o "tempo familiar" é diferente do "tempo industrial", ao experimentar das relações produtivas modernizadas os trabalhadores elaboram sentidos a estas práticas e percebem que algo está se perdendo, pois para o projeto dominante, os modos de vida tradicionais e as práticas culturais daí resultantes, muitas das vezes, representam um obstáculo a obtenção dos lucros dessas empresas, como por exemplo, trabalhar apenas durante o dia, ou horário "comercial", não trabalhar nos finais de semana ou feriados que são momentos dedicados ao lazer e a socialização com o grupo social do qual cada sujeito faz parte, dentre outros tantos exemplos que não cabe aqui relacionar.

Para Harvey, o efeito dessa disputa pelo tempo social

> (...) é, portanto, colocar no centro da modernidade capitalista a aceleração do ritmo dos processos econômicos e, em conseqüência, da vida social. Mas essa tendência é descontínua, pontuada por crises periódicas, porque os investimentos fixos em instalações e equipamentos, bem como em formas organizacionais e habilidades de trabalho, não podem ser modificados com facilidade. A implantação de novos sistemas tem que esperar a passagem do tempo de vida "natural" da fábrica e do trabalhador, ou empregar o processo

[33] HARVEY, op. cit., 2007, p. 189.

> de "destruição criativa" que se baseia na desvalorização ou destruição forçadas de ativos antigos para abrir caminho aos novos. Com isso implica uma perda de valor mesmo para os capitalistas, poderosas forças sociais se opõem a esse processo.[34]

A "destruição criativa" a que se refere o autor pode ser entendida como o esforço por disciplinar o tempo e a vida social para que o projeto de aceleração possa ser posto em prática e seus objetivos alcançados, os "ativos antigos" podem ser entendidos como os modos de vida, hábitos e costumes que resistem às tentativas de modernização e flexibilização que já nos referimos anteriormente. Mas, o mais importante na análise de Harvey, e compartilho dessa perspectiva, é que existem inúmeras forças sociais que resistem ferozmente a este processo.

Neste sentido, alguns dos próprios trabalhadores que se empregam em *call centers* como atendentes, a partir de suas experiências, acabam elaborando estratégias de resistência à este processo, bem como, novos modos de se relacionar e de se posicionar frente ao trabalho em nossa sociedade, ora adaptando-se, ora negociando, ora resignando-se em busca da realização de seus projetos e necessidades.

Entendendo a categoria "tempo" enquanto "tempo social", percebemos que as mudanças na organização e nos processos de produção capitalista interferem na relação entre os diversos sujeitos sociais e o tempo. Neste sentido, o conceito de jornada reduzida de trabalho, também entendido como *"part-time"*, é um dos elementos que podemos interpretar para analisar a relação trabalho-tempo-modos de vida.

Nos *call centers*, com relação à jornada de trabalho, que antes era, normalmente, de oito horas por dia, agora passa a ser de seis horas, ou até mesmo de quatro horas em alguns casos. Tal jornada de trabalho de seis horas é comum para a maioria dos funcionários de *call centers*, assim como a jornada de quatro horas, numa menor proporção.

Como podemos imaginar que uma redução na jornada de trabalho seja possível sem acarretar a diminuição da produtividade, dos lucros da empresa e, conseqüentemente, da qualidade do serviço prestado?

É, justamente, aí que o capitalismo deve muito à "flexibilização" do trabalho, uma vez que esta permitiu a intensificação da produção e da qualidade por meio da racionalização do trabalho, do incremento de novas técnicas e tecnologias nos processos produtivos, bem como da produção de um discurso que procura convencer os trabalhadores da necessidade de se adaptar às novas necessidades e hábitos.

---

[34] Ibidem, p. 210.

O que os trabalhadores estavam acostumados a realizar em oito horas, agora passa a ser realizado em seis, além de ser acompanhada por um aumento da cobrança por qualidade dos serviços prestados, já que a competitividade entre os concorrentes (bem como entre os indivíduos) cresce no mesmo passo das transformações em escala global, fomentadas por projetos de determinados grupos sociais que têm por objetivo o aumento ou a manutenção dos ganhos de suas empresas.

Apesar da diferença na abordagem e dos sujeitos analisados, recorro novamente à discussão proposta por Lucena, agora em relação à jornada de trabalho reduzida, que traz uma relevante contribuição para o debate acerca da redução das horas trabalhadas e seus paradoxos:

> Ao mesmo tempo, o aumento do tempo livre não significa a redução do tempo de trabalho. (...) mesmo que se reduza a jornada de trabalho, com a intensificação do ritmo produtivo, um trabalhador que cumpra sete horas por dia terá um tempo real de trabalho bem maior do que outro que trabalhe o dobro das horas, mas numa tarefa de menor complexidade. A luta pela redução da jornada de trabalho implica a redução do tempo opressivo do trabalho, pois a simples redução da jornada pode ocasionar, ao contrário do que parece, um aumento do trabalho real. [35]

Diante do paradoxo estabelecido entre "jornada de trabalho reduzida" e "trabalho real", em uma passagem da entrevista fornecida por Ana Raquel Silva, que a época da entrevista trabalhava há quatros anos e dez meses em uma central de atendimentos, podemos perceber os efeitos do chamado "tempo de trabalho real" na vida dos trabalhadores de centrais de atendimento. Como as atividades realizadas pela maioria dos trabalhadores das empresas exigem dos mesmos um poder de concentração e raciocínio rápido, a intensificação da cadência produtiva se faz mais sentida.

> O pessoal fala nossa... igual o meu esposo brinca, até eu brigava com ele com isso, ele parou com isso: "não... seis horas... sentada… só com foninho na cabeça. Quer coisa mais tranqüila?". Mas quer coisa mais estressante do que ce lidar com uma pessoa o dia inteiro na sua cabeça, ali assim e ainda ter que cumprir horário pra tudo, viver a base de um relógio, se você não trabalhar em cima dele você fica perdido você leva penalidade por isso. É muito estressante. Por que igual eu trabalhei com vendas em loja. É totalmente diferente, você conversa com o cliente da mesma maneira se o cliente não concordar, ele não vai levar igual na CTBC, se ele não concordar com o serviço ele não vai fazer, só isso. Só que o problema do relógio, você ta em volta do relógio o tempo todo, e a pressão da supervisão, você tem de fazer, você tem de fazer, você tem de fazer... te deixa super... extremamente

[35] LUCENA, op. cit., 2004, p. 182.

> cansado. E cansa mesmo. Quem fala que: "a... não, não cansa não, que a... seis horas... não... imagina?". Igual todo mundo brinca comigo. (...) porque a área de reclamação é muito problema, então a... eles acham que: 'nossa.... seis horas? É muito tranqüilo'. É tranqüilo em parte, cê não cansa o corpo, cê cansa a cabeça. Mas a cabeça cansa muito mais que o corpo.[36]

A produtividade, como disse anteriormente, relaciona-se diretamente com a redução da jornada de trabalho. Como podemos perceber, a pressão exercida pelo relógio e as possíveis penalidades advindas da não obediência às normas que tangem o cumprimento de horários, acaba por ser um dos mais importantes fatores na incidência da precarização e deteriorização das condições de trabalho de milhares destes trabalhadores.

A respeito do tempo social, a passagem acima citada nos permite perceber como, até mesmo entre atividades produtivas distintas, a noção do tempo é diferentemente percebida. Quando vendedora, a entrevistada possuía uma relação com o tempo distinta da relação que esta estabelece com o tempo da jornada de trabalho em um *call center*, e esta relação de estranhamento se faz mais sentida quando percebida no emaranhado temporal que se constitui em nossas relações sociais, ou seja, esta relação experimentada na prestação de serviços em um *call center* é constantemente colocada no encontro com outras temporalidades de pessoas e práticas culturais presentes na sociedade da qual faz parte, surgindo da significação destas múltiplas temporalidades o problema da disputa pelos costumes e valores destes sujeitos.

A disciplinarização do sujeito em relação a uma nova postura diante do tempo vai de encontro com outras temporalidades comuns a vida em sociedade, como, por exemplo, o tempo dedicado à família e aos amigos, no fim de semana. Com a jornada de trabalho reduzida, este tempo, que não é apenas de descanso físico, mas também de trocas culturais com sujeitos pertencentes a um mesmo grupo social, deixa, muitas vezes, de existir, provocando uma transformação profunda nos modos de vida destas pessoas.

A problemática da intensificação das cadências do processo produtivo, bem como o paradoxo envolvendo a questão do tamanho da jornada de trabalho não é nenhuma novidade, a filósofa Simone Weil, ao vivenciar e analisar as mudanças nas cadências produtivas das fábricas francesas nas décadas de 1920 e 1930, advindas da adoção de novos paradigmas produtivos, fordista e taylorista, nos ajuda muito a pensar sobre estas questões, como também nas experiências dos operários dessas fábricas e dos sentimentos desenvolvidos nessas vivências.

Em uma das passagens do livro *A condição operária e outros estudos sobre a*

[36] Entrevista concedida por Ana Raquel Silva. Uberlândia, abril de 2007.

opressão (1979), podemos perceber como a análise das mudanças sentidas por aqueles trabalhadores naquele momento lança luz sobre a presente discussão.

> (…) o patronato descobriu que há uma maneira melhor de explorar a força operária do que prolongando a jornada de trabalho. (…) há um limite de produção que é atingido facilmente com o aumento do dia de trabalho, ao passo que esse limite não se atinge, aumentando a intensidade. [37]

A intensificação dos processos produtivos, portanto, acaba por ser um dos principais problemas que os trabalhadores enfrentam após as cíclicas crises e mudanças no padrão de acumulação de capital. Neste sentido, as mudanças que sentimos em nossa sociedade, atualmente, dizem respeito à intensificação do processo produtivo e aceleração do tempo que o regime de acumulação flexível nos vem impelindo.

Estar *"em volta do relógio o tempo todo"*, conduz os trabalhadores a uma relação entre diferentes temporalidades. Perante toda a complexidade que se caracteriza o social, estes sujeitos acabam estabelecendo um conflito com este tempo opressor, que os explora e os *"cansa"*, cansando não apenas o corpo, mas, sobretudo, a mente.

A percepção de diferentes temporalidades vividas e experimentadas pelos agentes sociais é significativa e problemática, pois existem tempos outros: o "tempo" das relações afetivas e familiares, o "tempo" do entretenimento e da diversão e, principalmente, o "tempo" dedicado ao trabalho estranhado, que é um tempo imposto que, por sua vez, pressiona e explora. Assim sendo, a dimensão da luta e do conflito também é verificada em relação à disputa pelo tempo, pois quem controla o tempo possui poder e controle hegemônico da sociedade em que vive.

Neste sentido, E. P. Thompson, ao estudar a formação da classe operária inglesa, percebeu que a busca pelo controle do tempo, verificado por meio da adoção do relógio nas fábricas inglesas, acabava por ser um importante indício a respeito das maneiras que os trabalhadores se relacionavam com o tempo e o disputavam tensionando a ordem vigente.

Inicialmente, a luta travou-se contra a adoção do relógio nas fábricas inglesas e da adoção de medidas de controle e vigilância frente a atrasos e faltas, bem como, da transformação de hábitos e costumes peculiares à sociedade inglesa daquele momento, como era o caso da "santa" segunda-feira, reservada ao descanso e ao repouso depois de um longo fim de semana dedicado, muitas das vezes, a bebedeira e a vadiagem.

---

[37] WEIL, Simone. A condição operária. In: Ecléa Bosi (org.). **A condição operária e outros estudos sobre a opressão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979, p. 121.

Entretanto, em um segundo momento, percebendo e (re)significando suas práticas, os operários ingleses passaram a travar uma luta sobre o tempo, apropriando-se do ideal de que *"tempo é dinheiro"* estes trabalhadores passaram a reivindicar para si melhoras e reposições salariais sobre as jornadas de trabalho abusivas e das horas extras, por exemplo.

Tal mudança de foco ocorrida na luta pelo controle do tempo é fundamental para entendermos este momento de transformações do mundo do trabalho que verificamos atualmente, uma vez que a disputa, atualmente, apresenta-se ainda nestes moldes, para além de pretensões *ludistas* (aplicado aqui no sentido de um movimento de ação contra a tecnologia, pura e simplesmente), em que controlar o tempo ainda parece fundamental nas estratégias dos grupos sociais dominados.

Observemos as reflexões de E. P. Thompson:

> Aqueles que são contratados experienciam uma distinção entre o tempo do empregador e o seu 'próprio' tempo. E o empregador deve usar o tempo de sua mão-de-obra e cuidar para que não seja desperdiçado: o que predomina não é a tarefa, mas o valor do tempo quando reduzido a dinheiro. O tempo agora é moeda; ninguém passa o tempo, e sim o gasta. [38]

A alteração na notação do tempo natural para novas temporalidades advindas das transformações produtivas capitalistas opera uma série de mudanças nas formas de se relacionar com o tempo. Ao retomarmos a reflexão de Thompson, entendemos que a orientação do trabalho a partir das necessidades de cultivo para a subsistência, por exemplo, em que *"as relações sociais e o trabalho são misturados – o dia de trabalho se prolonga ou se contrai segundo a tarefa – e não há grande senso de conflito entre o trabalho e 'passar o dia'"* [39] deixam de existir em função dessas novas notações temporais advindas da racionalização e da mercantilização do tempo nas sociedades capitalistas.

Assim sendo, perder tempo, nas sociedades capitalistas, passa a ser um pecado [40], principalmente, com a disseminação e a apropriação, por parte dos agentes do capitalismo, de valores advindos do puritanismo e da ética protestante, em que a não utilização do tempo para o desenvolvimento das suas habilidades e de suas vocações seriam dignas de punição divina, por exemplo.

Neste sentido, o desenvolvimento do capitalismo, desde tempos longínquos, e suas

---

[38] THOMPSON, E. P. Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial. In: **Costumes em Comum**. São Paulo: Companhia das letras, 1998, p. 272.
[39] Ibidem, p. 271-272.
[40] Ver: WEBER, Max. O ascetismo e o espírito do capitalismo. In: **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2003.

sucessivas crises de acumulação acabam por reatualizar constantemente essa relação entre os trabalhadores e o tempo de trabalho prestado. A intensificação dos processos produtivos e de trabalho é uma das principais ferramentas, utilizadas pela maioria dos grupos detentores do capital, para restabelecer e rearranjar as forças sociais em momentos de crise, impelindo aos trabalhadores, mudanças significativas em seus modos de vida, em seus hábitos e costumes.

Para melhor compreender estas mudanças experimentadas por estes sujeitos sociais, recorro a uma passagem muito interessante obtida em uma das entrevistas realizadas com Ana Raquel Silva, como se pode perceber a seguir:

> Porque, por exemplo, a... muita gente lá. Eu tenho, oh... igual essa amiga minha, ela fala: não, olha, pra mim não interfere porque eu moro sozinha. Ela veio de outra cidade e mora sozinha. Então o dia que cair pra mim eu to em casa eu to de boa, não tenho grande preocupação. Mas quando a mãe dela ta aqui... que ela ta trabalhando no fim de semana e a mãe dela ta aqui só no fm de semana, ela fica extremamente estressada, então eu acho que também que afeta um pouco, porque você saber: nossa eu vou trabalhar sábado, domingo e vou folgar na segunda-feira, vou folgar numa terça-feira eu acho que ainda é pior ainda, não, o dia que eu to de folga minha amigas estão todo mundo trabalhando, e elas estão de folga e eu to trabalhando. Então fica aquela... distancia um pouco ainda até mesmo de amigo, de parente, acaba tendo uma distância. Porque geralmente a gente trabalha de segunda a sábado ou de segunda a sexta, geralmente domingo, pelo menos domingo, cê ta de folga, ou sábado cê ta de folga, ai cê você trabalha... domingo a segunda, lá na segunda-feira ou na terça-feira cê ta de folga, você vai ta sozinha de folga, o restante da população ta todo mundo trabalhando.[41]

É possível percebermos nesta passagem como a dinâmica das sociabilidades dos trabalhadores da empresa em questão é alterada, principalmente, quando levamos em consideração como as muitas temporalidades são articuladas nos viveres destes em sociedade. O conflito entre as temporalidades, neste sentido, se impõe como um dos principais elementos da precarização das condições de trabalho, se fazendo sentir na vida e nos hábitos destes tantos trabalhadores, impondo, de maneira exterior aos indivíduos – pelas pressões exercidas pelo capitalismo –, novos costumes e maneiras de se relacionar em sociedade.

Um detalhe que chama a atenção nesta passagem é quando ela se refere aos outros trabalhadores de nossa cidade como *"o restante da população, tá todo mundo trabalhando"*. É possível inferir a partir dessa passagem que os próprios funcionários da empresa se colocam e se sentem fora da realidade, fora do mundo considerado "normal", em uma relação de estranhamento frente ao trabalho realizado ali.

[41] Entrevista concedida por Ana Raquel Silva. Uberlândia, abril de 2007.

Em entrevista, Vanessa Solano Silva, que foi funcionária de uma central de atendimentos por mais de um ano, nos conta, quando perguntada se o clima de competitividade e individualidade prejudicava a sua relação com os outros funcionários da empresa, responde o seguinte:

> Prejudica, claro, prejudica porque às vezes você quer tanto conversar com alguém, você quer ter um tempinho pra você bater um papo, pra você descansar que seja, e não dá. Então prejudica, aí prejudica tudo, aí já prejudica desde sua vontade de sair da sua casa pra vir trabalhar. Porque senão, eu não fui a única, eu já escutei várias pessoas falando: "a hora que eu... começo a me arrumar, que começo a pensar que eu tenho que me arrumar pra ir trabalhar eu me desespero", eu tive isso, porque eu passei por isso, porque eu tive depressão, né? Eu sei o que que era. Eu todo dia, a hora que eu ia tomar banho pra me arrumar, eu já entrava em crise de choro, eu ia no ônibus chorando pra ir trabalhar. Eu, eu, comigo aconteceu isso e com várias pessoas eu vi acontecer isso. Aí já, aí é aquele negócio, né? Já estressa total e absoluto. Você estressa em casa, você não tem cabeça mais pra nada, aí é... [42]

Nesta passagem a entrevistada nos conta sobre o desespero que se instala ao pensar em ir trabalhar. O trabalho, que deveria ser o meio de sua subsistência, torna-se opressor, desesperador. A razão desta angústia, que leva ao desespero não só ela, mas, como a própria faz questão de salientar, vários trabalhadores, pode ser em parte compreendida pela problemática do controle sobre o tempo. Um indício nos leva a assim supor, todo o discurso sobre o desespero é antecedido por um comentário: "*porque às vezes você quer tanto conversar com alguém, você quer ter um tempinho pra você bater um papo, pra você descansar que seja, e não dá"*. Este *tempinho* é, nesse sentido, um importante fator que, como vem sendo discutido, é o que se almeja para uma vida mais plena.

As cadências do trabalho prestado levam a sensação de que não há tempo para ser "perdido" com conversas ou descanso. O tempo deve ser utilizado exclusivamente para a obtenção da produtividade e da qualidade exigidas pelos empregadores. Neste sentido, a exploração do trabalho deve ser entendida também como uma expropriação do tempo natural das relações sociais. Quanto mais próximo de um organismo artificial insensível às distrações que as relações sociais provocam nos sujeitos, melhor para aqueles que empregam.

Entretanto, os empresários têm que lidar com um "inconveniente": o simples fato de que lidam ainda com pessoas que, por mais que tentem extraí-las de suas relações sociais, experimentam uma gama variada de sensações em relação a múltiplas temporalidades. Estas

[42] Entrevista concedida por Vanessa Solano Silva. Uberlândia, agosto de 2008.

experiências são significadas em várias formas, seja o desespero como vimos, mas também a resistência.

Vários trabalhadores resistem ao processo de trabalho precário e intenso das centrais de atendimento em busca da realização de seus projetos e necessidades, uma vez que acreditam que o trabalho ali realizado e a remuneração advinda do mesmo possam atender as expectativas criadas. Entretanto, por mais que estes trabalhadores resistam por um determinado período a este processo, muitos deixam o trabalho em virtude da frustração ou ainda das consequências físicas e psicológicas da rotina de trabalho.

No caso de Vanessa, essa foi a maneira escolhida, depois de tentar se adaptar aos padrões exigidos pelos empregadores e de se desiludir, ela preferiu abandoná-lo, mesmo que à custa de enfrentar a pressão do desemprego em nossa sociedade. Observemos a passagem a seguir, a mesma foi questionada se já havia tido algum problema de saúde relacionado ao tipo de trabalho prestado.

> Ah... eu acho que foi assim, é... um início de depressão. Stress mesmo entendeu? De... de... ter que ta... e não tava muito assim, a minha vida, eu tava vivendo pra aquilo lá, na realidade vivendo pra lá. Eu já não namorava mais, já não saia mais, não estudava, não fazia nada. Era minha vida, era só trabalhar. Foi rolando um stress, fui ficando meio depressiva. Atrapalhou a vida com o namorado. Terminei o namoro. Aconteceu muita coisa. Assim, no tempo que eu fiquei lá. Aí eu... foi um motivo que me levou a sair também né. Também não! A única coisa que me levou a sair foi isso. Porque atrapalhou muita coisa. Eu pensei bem e falei: "Ah, não dá". Sabe? Eu gostava muito, mas não tava dando. Eu levei o máximo que eu pude. Saí de lá revoltada, (risos) falando que nunca mais eu ia voltar. Mas isso aí é... é um tempo, porque depois de alguns anos, inclusive esse ano eu fiz outro processo seletivo pra voltar a trabalhar na área ativa da Claro. [43]

A saída da empresa é associada a um problema de saúde atribuído ao *stress* advindo da relação que esta estabeleceu com as pressões típicas do trabalho ali prestado. Este *stress*, entretanto, não é fruto apenas da rotina desgastante do trabalho, mas também dos problemas gerados pelos hábitos surgidos da relação produtiva que não se encaixavam mais nas relações sociais que ela estabelecia. Ao citar o fim do namoro, a entrevistada parece querer deixar claro o quanto o trabalho prejudicava sua vida pessoal, mais que o próprio desgaste oriundo das atividades no ambiente de trabalho. O tempo, assim, não era o mesmo para ela, para o namorado e para a empresa.

[43] Ibidem.

Este tipo de conflito pelos costumes e hábitos, que vão sendo substituídos pela força dos projetos de controle do tempo, são um dos maiores problemas a serem enfrentados pelos trabalhadores na contemporaneidade, pois ao longo do tempo, o que os sujeitos se vêem obrigados a abandonar são suas raízes, ou ainda, as pessoas que não compartilham do mesmo sentido de tempo que passa a ser exigido, diante da necessidade do trabalho.

Ao observarmos a passagem acima citada, percebemos como o desemprego é um fator fundamental para a discussão, pois a pressão exercida pela falta de oportunidades de trabalho no mercado formal colabora para que as condições de trabalho sejam constantemente precarizadas, exercendo um papel de destaque nos projetos de disciplinarização dos trabalhadores, pois, como a entrevistada disse: "*Saí de lá revoltada, (risos) falando que nunca mais eu ia voltar. Mas isso aí é... é um tempo, porque depois de alguns anos, inclusive esse ano eu fiz outro processo seletivo pra voltar a trabalhar na área ativa da Claro".* O riso, neste momento da entrevista, pode ser entendido inclusive como uma tentativa de tentar esconder a frustração de não ter encontrado outro ramo de atividade para se dedicar e ter que passar pelo constrangimento, além de conviver com o orgulho ferido e a revolta, no momento de buscar uma nova oportunidade de emprego.

Neste sentido, a pressão exercida pela grande quantidade de desempregados naqueles sujeitos que atualmente possuem vínculos empregatícios com alguma empresa, se apresenta como um dos principais fatores que atuam em favor do projeto de flexibilização do trabalho na atual conjuntura. Atualmente, quando falamos de desempregados, pensamos em milhares de profissionais, muitos deles qualificados, pois o discurso neoliberal incentiva a corrida pela qualificação profissional e atribui à falta de qualificação o fato de existirem tantos desempregados.

Um dos principais pilares deste processo de acumulação flexível é o de poder contar, contemporaneamente, com uma reserva de mão-de-obra qualificada e barata disponível na sociedade. Trabalhadores estes dispostos, muitas das vezes, a se sujeitar ao novo paradigma produtivo intensificado pela flexibilização do trabalho, criada pelo desemprego estrutural, diante da necessidade da subsistência e da realização de seus projetos.

Nas entrevistas realizadas com trabalhadores de empresas do setor, percebemos o quão significativa é a questão do desemprego para estes, pois é comum nos depararmos com narrativas que nos apresentam como estes trabalhadores percebem a falta de oportunidades de trabalho. Observando a passagem a seguir, retirada da entrevista de Nelci F. R. Rocha, podemos perceber como ela nos conta um pouco desta situação a partir se suas experiências

enquanto trabalhadora de um *call center*, que procurou outras oportunidades de emprego, entretanto, diante da situação de escassez de oportunidades na região, se viu novamente diante da necessidade de buscar um novo emprego em uma *call center*.

> Fiquei seis anos e meio. Sai tem um ano e agora voltei, tem dois meses. (...) Uberlândia ta muito difícil. Eu falo porque, gente eu fiquei um ano procurando e não ta fácil. É que Uberlândia ta difícil, olha pro cê vê onde que eu fui achar um: lá no CEASA. Isso porque minha amiga aqui é amiga da filha da dona, foi no QI [“Quem Indica”, expressão muito utilizada quando um trabalhador consegue um emprego por meio da indicação de outra pessoa], foi no QI ainda e olha lá, pro ce vê. Longe, difícil, nossa tinha dia que eu saia de casa aqui às cinco e meia. O trem é complicado, por isso que eu falo não é fácil, aqui em Uberlândia ta difícil. (Obs. TRF) [44]

Nelci nos diz que, após um longo período como empregada de uma central de atendimentos, ela “saiu” para buscar outro trabalho. Obviamente a saída pode ter partido da mesma, com o intuito de encontrar um outro tipo de trabalho, ou ainda ela pode ter sido dispensada da empresa por não mais se enquadrar nos padrões exigidos pela mesma.

Não importando muito o motivo real de sua saída, ou ainda de sua demissão, o fato é que, após seis anos de trabalho prestado, o trabalhador não possui a estabilidade ou as condições mínimas para realizar o tipo de trabalho proposto pela empresa por um longo período, se dedicando a uma carreira estável e duradoura. Isto é um indicativo importante sobre as condições em que esta modalidade de trabalho está sendo desenvolvida em empresas que compartilham dos ideais do paradigma produtivo advindo da acumulação flexível.

O cenário se desenha ainda mais cruel porque, para além das condições precarizadas de trabalho, o trabalhador atualmente convive com as pressões exercidas por essa reserva de mão-de-obra disponível. Neste sentido, a intensificação do processo de trabalho e a cadência dali decorrente, ou seja, a exigência de uma postura diferente na relação destes funcionários com tempo e o espaço são sentidas sensivelmente pelos mesmos, indicando que existe um estranhamento em relação ao trabalho desempenhado, impelindo a busca por outros tipos de trabalho, como podemos perceber no discurso de Nelci.

Entretanto, as circunstâncias do mercado de trabalho acabam por levar estes trabalhadores, novamente, a se sujeitar às condições estranhadas de trabalho, como é o caso da entrevistada.

É, justamente, diante deste cenário de imenso desemprego, da ameaça da perda de seus meios de subsistência que a precarização do trabalho se justifica e a flexibilização do

[44] Entrevista concedida por Nelci Francisca Resende Costa. Uberlândia, maio de 2007 (Grifos meus).

trabalho é posta em prática.

Assim como E. P. Thompson pesquisou a resistência dos trabalhadores contra o não obedecimento do trabalho na *"santa segunda-feira"* no processo de disciplinarização dos trabalhadores ingleses nos primeiros momentos da formação da classe operária, atualmente, uma disputa é travada em relação ao cumprimento das folgas nos finais de semana e aos horários de trabalho considerados tradicionalmente reservados ao descanso e ao lazer. Observemos a passagem abaixo extraída da entrevista com Vanessa, quando questionada sobre o apoio da família ao fato da mesma trabalhar em uma central de atendimentos:

> A família sempre apoiou, né? Amigos, só os de lá de dentro que tava comigo no momento que... do trabalho. Porque fora num tinha convívio nenhum, enquanto eu tava em casa descansando eles estavam trabalhando, enquanto eu tava trabalhando eles estavam descansando, aí não curtiram. Então eu separei totalmente dos meus amigos, né? E... namoro também acabou porque não tinha como. O horário que eu descansava era o horário que ele trabalhava e assim vice e versa, num dava, acabou. Durou um bom tempo mas... (risos) num suportou não. [45]

Para os trabalhadores que, nessa nova divisão do trabalho, em que as empresas continuam em pleno funcionamento durante a noite e toda a madrugada, desenvolvem suas atividades produtivas em horários antes considerados destinados ao descanso e ao lazer, sentem, talvez mais que os outros, as consequências destas mudanças no paradigma produtivo em suas vidas. Por mais que alguns tentem naturalizar o trabalho nestes novos horários, bem como nos dias reservados para o fim de semana, os trabalhadores, por meio de suas experiências resistem e se colocam em uma posição de estranhamento frente ao trabalho prestado.

O fato de não sair, não passear, não conviver com os amigos e os familiares nas reuniões de família são elementos que colaboram para a condição de desespero, que muitas das vezes, assolam a vida dos trabalhadores que se encontram em uma encruzilhada: de um lado sua fonte de rendimentos necessários à sua manutenção e a vida de sua família (direta ou indiretamente) e de outro a convivência e as relações com a família que o salário, por mais que seja baixo, em média de um a um salário e meio[46], ajuda a manter.

Uma das questões mais recorrentes nas entrevistas realizadas é referente à intensidade em que este tipo de trabalho é desenvolvido, e isto é expresso, muitas das vezes, nos raros

---

[45] Entrevista concedida por Vanessa Solano Silva. Uberlândia, agosto de 2008.

[46] Ver: CEPES – IE/UFU. **Número de Empregados em 31/12 segundo faixa de Remuneração (salário mínimo) e Grandes Setores IBGE. Variação de 1994 a 2006.** Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/mercado/rendimentos.pdf>>. Acesso em Acesso em 19 jul. 2010.

momentos de descanso desfrutados pelos atendentes em sua jornada de trabalho, que como já discutimos, é uma jornada de trabalho reduzida.

Observemos a passagem a seguir, extraída de uma entrevista realizada com Janaína, uma atendente da área ativa (responsável por vender) que presta serviço para uma empresa de telefonia celular, quando foi entrevistada ela trabalhava em um *call center* de Uberlândia havia quatro anos e seis meses. O trecho é retirado do momento quando a mesma foi questionada sobre como era o ritmo de trabalho do setor de vendas por telefone de aparelhos celulares.

> De cara com o computador e muita conversação, muita negociação. È encarar o computador o tempo todo. Igual você, lá a gente agora tem os 20 minutos, né? Pra descanso. E 10, 10 antes e 10... é uma pausa de 10 e mais outra de 10, né? Então o total é de 40 minutos aí, de descanso. Só que você tira separadamente, você tira uma de 10 um pouquinho, aí depois você vai, tira a segunda que é de 20 e a terceira é de mais 10, né? Mas o tempo todo é assim mesmo. É sentado, trabalhando, de frente o computador, é olhando os aparelhos, é fazendo leitura de recursos de aparelhos pra você dar informação certa, é negociando com o cliente, fechando pedido, preenchendo cadastro, né? Pra ver se vai aprovar ou não. Aí a gente fica assim, na expectativa de que o cliente vai ta tudo limpo, pra gente conseguir uma venda. [47]

Até muito pouco tempo, na central de atendimentos da qual ela é empregada, o período destinado ao descanso, a alimentação e as necessidades fisiológicas era de apenas quinze minutos para uma jornada total de seis horas de trabalho. Muitas das vezes, era necessário que o empregado fizesse uma escolha, pois comer e ir ao banheiro, dependendo do tamanho da fila da única lanchonete disponível no ambiente de trabalho e da necessidade de ir ao banheiro, não havia tempo hábil para realizar as duas atividades, no caso de atraso no intervalo, cabia ao atendente perdas nas planilhas de avaliação de produtividade e, consequentemente, o risco da dispensa do emprego ou ainda a perda salarial nos prêmios de produtividade pagos eventualmente.

Esse tempo restrito dedicado ao descanso dos trabalhadores tem o objetivo, na perspectiva do discurso da reestruturação produtiva, de disciplinar os funcionários para a otimização do tempo no ambiente de trabalho, entretanto, para os trabalhadores a sensação de fadiga e desgaste físico agrava o sentimento de exploração do trabalho.

[47] Entrevista concedida por Janaína [a entrevistada não quis se identificar com seu nome completo]. Uberlândia, agosto de 2008.

Entretanto, esse projeto denominado de “reestruturação produtiva”, bem como a vida dos trabalhadores não se confina aos muros das empresas, pelo contrário, extrapola para todas as dimensões da vida social, contribuindo, como já discutimos, para o estranhamento frente ao trabalho prestado e o sentimento de distanciamento dos demais grupos sociais que não compartilham das experiências desses atendentes.

Perceba-se que, ao descrever sua rotina do trabalho, analisando seu discurso, Janaina fala, tentando expressar a cadência de trabalho que ela experimenta por meio de sua verbalização, observe: “*Mas o tempo todo é assim mesmo. É sentado, trabalhando, de frente o computador, é olhando os aparelhos, é fazendo leitura de recursos de aparelhos pra você dar informação certa, é negociando com o cliente, fechando pedido, preenchendo cadastro, né? Pra ver se vai aprovar ou não. Aí a gente fica assim, na expectativa de que o cliente vai ta tudo limpo, pra gente conseguir uma venda”.* É..., é... , é... , é..., há uma cadência própria do trabalho que ela tenta verbalizar no momento da entrevista.

Associado à intensa rotina de trabalho, em que o atendente deve observar com atenção e, ao mesmo tempo, rapidez, os protocolos e procedimentos para a realização de um bom atendimento, há a expectativa da realização da venda, pois, especificamente, para os atendentes da área ativa (venda), a remuneração mensal depende diretamente do cumprimento das metas de vendas e do sucesso nas avaliações de produtividade e qualidade no atendimento.

Outro aspecto interessante para a análise é o fato de que os trabalhadores resistem e exercem pressão sobre a empresa no processo tenso de disputas que se desenvolvem no desenrolar do processo produtivo. Na passagem citada anteriormente, a entrevistada deixa entender que foi, possivelmente, pela ação dos trabalhadores, resistindo ao processo de reestruturação produtiva e reivindicando melhorias em sua condição de trabalho, que houve a conquista por parte dos atendentes de um maior tempo de descanso e direito a pausas pessoais.

Enfim, os trabalhadores das centrais de atendimentos enfrentam os projetos de intensificação dos processos produtivos, se colocando de maneira ativa no truncado jogo das relações entre patrões e empregados, apesar da pouca visibilidade que a luta desses trabalhadores tem em nossa sociedade. Não podemos desconsiderar o fato de que as negociações por melhorias das condições de trabalho junto aos patrões trazem também benefícios aos empregadores, já que estes conseguem, mesmo que por certo tempo, fazer a

manutenção do controle junto aos trabalhadores, gerando a permanência dos mesmos por mais tempo nas empresas e garantindo a manutenção da ordem e da dominação.

A respeito da pressão exercida pelas empresas sobre o cumprimento dos horários de chegada e saída na empresa, bem como dos atrasos no retorno do intervalo, observemos também a passagem abaixo, extraída de uma entrevista concedida por Ana Raquel quando questionada quanto às condições de trabalho e da alta rotatividade de empregados na empresa em que ela trabalha.

> Não, isso deixa qualquer um paranóico, né? Realmente fica... você fica muito tenso. Cê trabalha pensando olha se e não cumprir o horário de descanso, se eu não cumprir o horário de login/logout [entrada e saída da empresa], se eu não produzir o suficiente eu vou estar sendo prejudicada. E realmente isso prejudica, isso a CTBC, não sei outros projetos, no caso então não tem como eu falar de outros. Mas na CTBC em si isso é fundamental, se você não cumprir com essas regras, você é dispensado por não estar cumprindo. As vezes é... igual eu tenho amigos ainda no 103 que atrasos de segundos, no caso de 30 segundos, 50 segundos é penalizado com é... como eles chamam? (...) Comportamental. Com um comportamental e a cada três comportamental você já é dispensado da empresa. Então realmente tem uma cobrança muito grande da empresa e uma troca... uma troca como que se diz é... um reconhecimento do seu trabalho muito pequeno. Por exemplo, você é penalizado porque atrasou no descanso, ou porque logou [iniciar o atendimento] atrasado, mas se você conseguiu resolver um problema grande, ou se você cumpre seu horário você não é reconhecido por isso. Eles te lembram de você hora que você falhou, eles não lembram de você quando você foi bom. [48]

Dentre os atendentes, a cobrança e a exigência pelo cumprimento dos horários, prática comum entre as empresas do setor, em busca de maior produtividade de seus funcionários, é vista, como podemos perceber pela fala de Ana Raquel, como mais um elemento da precarização das condições de trabalho em centrais de atendimento, bem como em empresas de outros setores como, por exemplo, bancos, hipermercados, fábricas, montadoras de automóveis e outras tantas empresas e instituições que adotam o discurso da "reestruturação produtiva" e "acumulação flexível".

A necessidade de se cumprir as regras impostas pela empresas é um elemento presente no cotidiano dos atendentes, entretanto, como é bem comum entre os detentores dos meios de produção, o valor e o reconhecimento em relação ao serviço prestado pelos trabalhadores geralmente não acontece, gerando a frustração com a profissão e a falta de perspectiva com a

[48] Entrevista concedida por Ana Raquel Silva. Uberlândia, abril de 2007.

carreira na empresa e, portanto, os projetos e expectativas em relação ao trabalho ficam comprometidos diante da instabilidade no emprego.

Estes aspectos da análise nos conduzem a uma inevitável crítica ao discurso neoliberal, que incentiva o individualismo e a competitividade, pois, de acordo com esse mesmo discurso a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso dos projetos de cada sujeito social está diretamente associado à capacidade individual, bem como da dedicação e da aplicação no serviço prestado, da busca pela qualificação profissional, ou ainda, do conhecido jargão "vestir a camisa da empresa".

Entretanto, o que se percebe ao dialogar com estes trabalhadores é que há uma sistemática tendência a não valorização do bom profissional e o não reconhecimento deste no trabalho (para o sistema capitalista, isto não é um problema, mas sim uma estratégia de controle e dominação), assim, se ele não é reconhecido nas atividades que ele escolheu para garantir a realização de suas necessidades, a sociedade da qual faz parte também não reconhece. Diante disso, retomando a crítica ao discurso neoliberal de individualização do sucesso e culpa, os trabalhados percebem, por meio das suas experiências, que este não se sustenta, gerando grande insatisfação e descrença em relação ao trabalho.

Em relação, ainda, dessa cobrança acerca do cumprimento dos horários e da necessidade de que o funcionário seja flexível as exigências da empresa, a passagem abaixo, extraída da entrevista concedida por Nelci, que foi funcionária há mais de seis anos em uma central de atendimentos e após esses anos saiu, mas encontrou todas as dificuldades em se recolocar no mercado de trabalho e retornou para a mesma central de atendimentos, nos traz algumas considerações interessantes.

> Sabe, então é muitas coisinha parece que eles querem por pressão, principalmente quando é novato, sabe, umas coisas nesse sentido, e muitos lá aceita porque fica com medo de perder o emprego por que precisa, sabe eles fazem mesmo, mudam seu horário, por exemplo, uma mãe lá que precisa, não pode trabalhar de tarde, fala pronto é assim, se não quiser cê vai embora, não, mas eles não sabem se eles forem no gerente e conversar eles podem ter, conseguir uma outra coisa, não, mas o supervisor, o supervisor, eles fazem essa pressão psicológica no atendimento, nos atendentes mesmo, pra não chegar no gerente. Sabe, umas coisas assim muito estranhas lá. Lá tem muita pressão assim psicológica em cima dos atendentes. [49]

Para a empresa, a flexibilização é entendida unilateralmente, ou seja, apenas o empregado deve ser flexível, e é muito cobrado por isso. Uma questão que provoca revolta

[49] Entrevista concedida por Nelci Francisca Resende Costa. Uberlândia, maio de 2007.

aos funcionários é justamente esta incoerência, um exemplo disso pode ser encontrado na passagem acima, quando Nelci fala da intransigência dos supervisores ao montar o quadro de horários (quadro em que são organizados os horários de entrada e saída de cada atendente) de sua equipe, principalmente quando estes, desconsiderando as necessidades e dificuldades dos membros de sua equipe, mudam tais horários, geralmente sem aviso e sem consulta prévia, colocando os trabalhadores em dificuldades em relação a outras eventuais responsabilidades que estes possam ter. Uma vez mudado o horário, existe uma grande resistência e falta de flexibilidade por parte da empresa para ajustar o mesmo às necessidades apresentadas pelos principais prejudicados pela mudança.

Qualquer tipo de queixa ou reclamação, como deixa transparecer a entrevistada, ainda é alvo de represálias, gerando um grande constrangimento no grupo de atendentes, fazendo com que estes trabalhem sempre pressionados, de um lado pelas exigências dessa flexibilização do trabalho, de outro pelas outras tantas pressões que as outras dimensões da vida exercem sobre cada um.

Nesse sentido, o discurso da flexibilidade, mais uma vez, quando colocado diante daquilo que os trabalhadores elaboraram a partir de suas experiências, não se sustenta, pelo contrário, apresenta-se na forma de uma contradição que oprime e explora a favor de uma minoria que controla e aplica um projeto que se diz justo e conciliador com os funcionários, mas que, na prática, trata da intensificação da acumulação de capitais dos grupos dominantes de nossa sociedade.

Em entrevista realizada com Janaína, cujo sobrenome a entrevistada visivelmente constrangida com a possibilidade de identificação e uma possível represália da empresa preferiu omitir, podemos observar como a problemática das jornadas de trabalho em um tempo que é considerado destinado ao descanso é recorrente:

> À noite também. Não. Não muda nada. Teve um tempo que era um horário era bom. Era um horário mais cedo no sábado, aí eles retiraram isso. Aí cresceram o número de reclamação. Porque teve um tempo que a gente trabalhava assim, vou colocar um exemplo, do meio-dia às quatro horas da tarde. Você trabalha quatro horas só no sábado, já era um descanso. Porque a pessoa saia às quatro horas da tarde, ela saia alegre. Por quê? Porque ela tava vendo o dia ainda, né? Porque ali cê entra de dia e sai a noite, você nem vê o dia passar, né? Aí o que que aconteceu? Eles tiraram esse horário e aí voltou a ser seis horas. Aí quando voltou a ser seis horas, tudo bem. Vamo colocar, eles colocaram do meio-dia e aumentou mais duas horas, né? Aí foi pras seis. Só que aí depois eles mudaram o horário e colocou durante a semana,

> então se a pessoa trabalha lá, durante a semana lá, das três da tarde até as nove e vinte, aí agora, no sábado, é das três até as nove e vinte. [50]

O problema salientado pela entrevistada quando questionada sobre o horário de trabalho nos sábados é muito importante para a discussão que nos propomos sobre as transformações nos modos de vida destes trabalhadores, pois o que está sendo reivindicado pelos trabalhadores, é a possibilidade de desfrutar do fim de semana, ou seja, o significado das transformações no processo produtivo, para os trabalhadores, é a perda de algo muito caro a eles, a simples possibilidade de sair do trabalho enquanto há, ainda, no horizonte, a luz natural do sol.

Por mais simples que isso possa parecer para muitos, a possibilidade de sair do trabalho aos sábados enquanto há luz natural os conforta, pois o que os sujeitos que se vêem envolvidos nesse processo de flexibilização do trabalho lutam é a sensação de pertencimento a um grupo cujos hábitos e costumes sejam compartilhados. A necessidade de poder compartilhar de momentos com a família, sair com os amigos no sábado à noite, tudo isso, que, para muitos passa despercebido, para estes trabalhadores passa a ser uma condição necessária para a realização pessoal.

Continuando a entrevista com Janaína, isto fica ainda mais perceptível:

> Oh, por exemplo, o, o, teve um tempo que meu marido ele tava de folga no sábado, né? E eu trabalhava. Aí assim, eu achava ruim. Achava ruim porque? Porque eu podia ta folgano também, sendo que a empresa tem condição de fazer isso pra gente, né? De dar folga. Eles tem condição de fazer isso. A gente trabalha bastante, a gente trabalha muito. Se eles quisessem dar folga era bom. Mas assim, como não é bem assim, né? Aí o que que acontecia? Eu saia, ia embora trabalhar e ele ficava, né? Aí com isso, eu chegava esgotada do serviço, às vezes ia sair a noite, mas tava tão esgotada que num, não conseguia divertir muito. Porque também já tava tarde, né? Então é, é isso aí. É o preço que você paga, né? Se você quiser ficar empregado hoje, ou você assim, ou dá ou desce, né? Porque não tem, não tem opção. Uberlândia não te dá opção, pra quem não tem formação nenhuma. Pra quem tem, é formado, tem gente lá formado trabalhando. Então é uma realidade que, que não tem como cê ir contra. Você pode até tentar ir, mas... Aqui em Uberlândia quem manda, quem manda aqui é a empresa, é essa empresa aí. Que manda aqui. (risos e constrangimento). São eles. [51]

[50] Entrevista concedida por Janaína [a entrevistada não quis se identificar com seu nome completo]. Uberlândia, agosto de 2008.
[51] Ibidem.

As relações sociais experimentadas pelos trabalhadores parecem estar em transformação, isto aparece como um elemento que provoca bastante desconforto aos atendentes envolvidos nesse processo. Muitas vezes esses sentimentos de frustração, que são oriundos do embate e da luta pelos modos de vida dos trabalhadores, acabam por se desenvolver em doenças psicossomáticas como a depressão, o *stress* e outras doenças normalmente atribuídas aos "novos tempos". Uma vez que, como Janaína nos deixa compreender, a desesperança na transformação desse cenário de exploração, apesar da clareza do processo a que estão sendo submetidos, é significada a partir das experiências que estes vivenciam, principalmente, diante da falta de oportunidades em outros setores. As transformações nos modos de vida passam a serem consideradas um "preço" a ser pago pela possibilidade de estar empregado.

Outro importante aspecto da passagem a ser destacado é a forma com que a entrevistada conclui sua resposta. Ela parece, em tom de descrença, deixar entender que a situação não pode mudar, pois a empresa em que ela trabalha possui muito poder, poder este capaz de impedir as mudanças necessárias para a superação das dificuldades encontradas por ela em seu trabalho. Entretanto, essa perspectiva pessimista, ou, em alguns momentos, conformista é fruto da reprodução de um discurso comum àqueles que pregam a inevitabilidade do sistema capitalista. Inúmeros estudiosos dedicados a pesquisa das relações capitalistas de produção apregoam uma perspectiva em que o capitalismo se apresenta como um sistema que não pode ser "derrubado" ou "vencido", pois ele é capaz de se adaptar constantemente diante de suas contradições.

A entrevistada, nesse sentido, por meio de suas experiências, é convencida, pelo menos momentaneamente, de que os grupos dominantes parecem ser soberanos e indestrutíveis diante da mobilização dos trabalhadores. Entretanto, a luta de classes nos leva a crer que este tipo de posicionamento é resultado também dos projetos que estes mesmos grupos dominantes pretendem executar em nossa sociedade, em que o exercício da dominação passa pela disseminação, por vários veículos, de uma sensação de derrota ou de impossibilidade de mudanças, por mais que a vida se mostre cruel aos seus agentes em todos os aspectos de suas existências.

Como o processo de disciplinarização do tempo pretende ser hegemônico, ou seja, a incorporação dos paradigmas produtivos deve estender-se à vida cotidiana dos trabalhadores. Muitos trabalhadores incorporam, neste sentido, a relação diante do tempo em suas vidas. A passagem abaixo, extraída de uma entrevista realizada com Sara Martins Medeiro Machado,

na época uma empregada de uma *call center* há onze meses, nos ajuda a compreender como os sujeitos, na relação frente ao trabalho, se apropriam destes valores em suas vidas. Como podemos perceber neste trecho, quando a entrevistada foi questionada sobre os pontos positivos e negativos de se trabalhar em uma central de atendimentos.

> As boas é que a gente consegue organizar o tempo da gente, isso aí, um minuto pra nós lá, independente, lá ou fora, a gente consegue ver esse um minuto como... você sabe preencher, porque, então a divisão de tempo assim eu acho que a gente aprende muito, respeitar as pessoas também aprende demais porque a gente aprende a ouvir também, né, e tem que ter disciplina, eu acho que isso. Agora assim, o que eu, o que me pega mais lá eu acho que é... vai indo, vai indo eu acho que é o psicológico, é a pressão, não sei, é a pressão, mas eu gosto de trabalhar sobre pressão, gosto de, no caso, tem meta, vamo cumprir a meta, sabe. Agora assim... é a questão é essa, eu acho que é mais o psicológico, mais é essas coisa, pressão, só isso... que me atrapalha lá, que eu não gosto, francamente, é isso. [52]

A divisão do tempo e a disciplina que aparecem em sua resposta são importantes indícios dos discursos e práticas a que são submetidos os trabalhadores no ambiente de trabalho e nos treinamentos realizados ao entrarem nas empresas. A utilização destes argumentos e termos próprios de uma linguagem empresarial mostra como existe uma sistemática tentativa de incorporação desses paradigmas por parte dos trabalhadores, o que, no caso da entrevistada, nos dá a entender que apesar da resistência, suas experiências no cotidiano de suas atribuições se mostram contraditórias, pois, ao mesmo tempo em que ajudam a administrar o tempo em sua vida, o controle e a disciplina trazem pressões e angústias para a mesma.

Enfim, vivemos nas últimas duas décadas, uma intensificação das relações produtivas, um paradigma que colabora para com uma sensação constante de que o tempo não é mais o mesmo, que algo parece estar sendo perdido, ou ainda acelerado, intensificado.

A questão que se coloca é que esta mudança não é fruto do acaso, mas sim de projetos de grupos dominantes que tem como objetivo a aceleração do tempo produtivo e a disciplinarização dos sujeitos sociais a este novo paradigma produtivo que se reflete nos modos de se viver em sociedade, tendo como consequência a desarticulação da organização proletária, incentivando a competição e a individualidade nos sujeitos sociais.

Entretanto, o que está em jogo são modos de vida, é a cultura, o modo como as pessoas cresceram e viveram a maior parte de suas vidas e que agora deve ser abandonado em

[52] Entrevista concedida por Sara Martins Medeiro Machado. Uberlândia, maio de 2007.

busca da sobrevivência e da realização profissional. Porém, as pessoas resistem e sabem por que lutar. No conjunto das relações sociais elas compreendem o que está em jogo e elaboram suas estratégias de resistência e/ou de apropriação destes projetos para a realização pessoal de suas expectativas e sonhos.

Um importante indício das manifestações de resistência ou até mesmo de insucesso do modelo de trabalho aplicado em *call centers* é justamente o mau atendimento prestado pelos atendentes juntos aos consumidores que solicitam os serviços de uma central de atendimento. Isto não quer dizer que o mau atendimento seja proposital, mas sim reflexo da dura e desgastante jornada de trabalho, gerando, em muitos casos, a má qualidade do atendimento.

Muitos meios de comunicação, até mesmo de maneira insistente, ao longo dos últimos anos procuram discutir a respeito dos problemas enfrentados por consumidores insatisfeitos com o atendimento prestados pelos serviços de atendimento ao consumidor (SAC). Entretanto, a atenção dada às condições de trabalho em uma central de atendimentos não é a mesma, poucos são os programas que assumem a responsabilidade de discutir a respeito do "outro lado da mesma moeda".

O número de reclamações junto aos órgãos de defesa do consumidor contra o atendimento prestado em *call centers* era, e ainda é muito grande, fazendo com que o Ministério da Justiça produzisse um documento público que regulamentasse a prestação de serviços dos SAC's. Em 2008, foi apresentada pelo Ministério da Justiça e pela Secretaria de Direito Econômico o Decreto 6.523 [53], "Regulamentação dos Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC", que tem o objetivo de reduzir o número de reclamações dos consumidores por meio de ações que diminuam o tempo de espera pelo atendimento, diminuição da burocracia no que se refere a solicitação de cancelamento de serviços, dentre outros pontos que são constantemente frutos de insatisfação de boa parte dos consumidores que fazem uso desse tipo de serviço.

Um dos principais pontos de discórdia entre atendentes e os clientes que recorrem aos serviços prestados pelas centrais de atendimento é o tempo de atendimento e de espera. Este é um aspecto que merece maior atenção, pois os atendentes, principalmente os responsáveis pelo recebimento de chamadas (receptivos), são treinados e cobrados insistentemente pela produtividade e qualidade dos serviços prestados, enquanto que os atendentes ativos (responsáveis pelas vendas por telemarketing), são remunerados levando em consideração a quantidade de vendas e o cumprimento de metas. Neste sentido, um bom atendimento é avaliado analisando-se

[53] Ver: MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Decreto revoluciona relação consumidor-empresa, dizem especialistas.** Disponível em: <http://www.mj.gov.br>. Acesso em: 06 jan. 2010.

dois critérios: a velocidade e a qualidade das informações e dos serviços prestados, bem como na cobrança pelo cumprimento de metas de vendas.

Entretanto, diante de uma jornada de trabalho extremamente desgastante, em que o atendente deve realizar o atendimento em três [54] minutos, resultando, para aqueles que trabalham seis horas por dia, em uma média de 107 atendimentos por dia, a qualidade do atendimento fica comprometida, principalmente, quando levamos em consideração as condições em que este atendimento ocorre.

Desse ponto de vista, o mau atendimento é fruto direto dessa grande carga de trabalho, mesmo considerando que este número pode variar, os atendentes sofrem com esta intensa rotina de trabalho, demorando mais durante o atendimento, passando informações incorretas, refletindo diretamente na qualidade do serviço prestado. Soma-se a este processo ainda outros importantes fatores como, por exemplo, a baixa remuneração, os problemas em relação ao treinamento despendido a estes funcionários e as doenças psicossomáticas [55] que se desenvolvem em vários destes sujeitos diante da pressão resultante da exploração do trabalhador nestas empresas.

Posto isso, na prática tais mudanças e consequentes melhorias no atendimento só surtirão efeito se as condições de trabalho destes sujeitos puderem ser mais bem discutidas pelo poder público e pelos meios de comunicação de grande visibilidade, pois senão esta regulamentação poderá contribuir ainda mais para a precarização das condições de trabalho dos atendentes.

No conjunto de disputas entre o projeto de modernização e flexibilização do trabalho e a vida dos trabalhadores este é um importante instrumento de visibilização da luta que se estabelece nestas empresas e uma importante via para que possamos refletir sobre os horizontes e as contradições da sociedade capitalista contemporânea.

A respeito dos resultados das disputas em torno da jornada de trabalho de um operador de *telemarketing*, ou atendente, uma portaria do Ministério de Trabalho, publicada em 02 de abril de 2007 no Diário Oficial da União, estabeleceu novas regras ao trabalho nas *call centers*, regras estas que podem ser um indício de como a luta travada pelos trabalhadores contra a flexibilização do trabalho e a ausência de uma legislação específica que regulamentasse as atividades desenvolvidas por estes em centrais de atendimento, passa a chamar a atenção do poder público.

---

[54] Geralmente este é o tempo médio de atendimento (TMA) para os atendentes receptivos realizarem o seu atendimento. Este prazo pode variar para mais ou para menos segundo as características do tipo de serviço ou atividade da empresa representada pelos *call centers.*

[55] Ver: LIMA, Fabiana Batistucci. ***Stress*, Qualidade de Vida, Prazer e Sofrimento no trabalho de *call center*.** 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2004.

No quadro abaixo, produzido a partir da Portaria n.° 09, de 30 de Março de 2007 (DOU de 02/04/07) [56], que aprova o Anexo II da Norma Reguladora – 17 – Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing, e do artigo [57] produzido por Luciana Pignatari Nardy uma Advogada especialista em Direito Empresarial e em Direito e Processo do Trabalho veiculado pela *internet*, podemos observar sobre a regulamentação do trabalho em *call centers*, principalmente no que se refere à jornada de trabalho nas empresas que prestam este tipo de serviço, representando algumas importantes conquistas dos atendentes de centrais de atendimento:

REGULAMENTAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO EM CALL CENTERS
Trabalho de 06 horas diárias, no máximo, incluídas as pausas e o tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho, considerados como parte da jornada normal.
Não haverá atividade aos domingos e feriados, seja total ou parcial, exceto nas empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego.
É assegurado aos trabalhadores, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e/ou produtividade.
As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, conforme previsto na CLT ou em acordos ou convenções coletivas e, os empregadores, deverão levar em consideração na elaboração das escalas as necessidades especiais dos trabalhadores.
A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, realizando a comunicação à autoridade competente no prazo de 10 (dez) dias e, havendo prorrogação, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do

[56] Ver: MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO**. Portaria N.° 09, de 30 de Março de 2007.** Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/Portarias/2007/p_20070330_09.pdf. >. Acesso em: 06 jan. 2010.

[57] Ver: NARDY, Luciana Pignatari. **Trabalho em call center e telemarkting – novas regras.** Abril de 2007. Disponível em: <http://www.apriori.com.br/cgi/for/trabalho-em-call-center-e-telemarketing-novas-regras-t3906.html>. Acesso em: 06 jan. 2010.

trabalho.
Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores, que deverão ser concedidas fora do posto de trabalho, em dois períodos de 10 (dez) minutos contínuos, após os primeiros e antes dos 60 (sessenta) últimos minutos de trabalho. Estas pausas não se confundem com o intervalo obrigatório para repouso e alimentação, assim, devem ser concedidas independentemente do intervalo, que deve ser de 20 (vinte) minutos.
Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento/telemarketing de até 04 (quatro) horas diárias, deve ser observada a concessão de 01 pausa de descanso contínua de 10 (dez) minutos.

A atual regulamentação da jornada de trabalho em centrais de atendimento pode ser entendida como o resultado da negociação e da luta daqueles que enfrentam e experimentam em seu cotidiano as contradições do discurso de flexibilização do trabalho nestas empresas, com os próprios empresários interessados na manutenção de seus projetos e de seus lucros, visando o controle e a ordem dos trabalhadores.

Em um dos "manuais" produzidos por uma das *call centers* de Uberlândia para serem distribuídos aos seus funcionários com o objetivo de discipliná-los diante das novas necessidades surgidas do modelo de reestruturação produtiva e de flexibilização do trabalho podemos perceber como a portaria do Ministério do Trabalho é fruto da oposição ao modelo aplicado nestas empresas.

Observemos a passagem abaixo extraída do livro *Empresa-Rede: O modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar*, cujo autor é Cícero Domingos Penha. O livro foi produzido pela Unialgar (Algar Universidade de Negócios), uma instituição do grupo Algar, que tem o objetivo de elaborar e pesquisar a respeito de estratégias de gestão e de negócios para as empresas do grupo.

> A autogestão de horários: Os talentos devem se educar para administrar por si mesmos sua necessidade de carga horária de trabalho. Quem trabalha baseado somente em carga horária é horista. Este modelo é coisa do passado. Nos novos tempos, o associado deve **trabalhar para cumprir uma missão**, independentemente de horários. A empresa deve estabelecer um horário padrão em que ela esteja disponível para os clientes e fornecedores externos. Nesse horário, todos os seus Associados devem estar presentes. Fora disso, cada Associado, de acordo com a necessidade da sua missão, pode chegar ou

> sair mais cedo ou mais tarde. Uma maneira de praticar esse modelo é a implantação do chamado **horário móvel**.[58]

Quando lemos a passagem acima podemos notar a presença do discurso da flexibilização do trabalho, ou seja, quando afirmam que não é importante a fixação de horários rígidos para a jornada de trabalho há a tentativa de se legitimar a exploração do trabalhador seja com a extensão da jornada de trabalho quando for de interesse da empresa, ou ainda, da possibilidade de que o trabalhador chegue mais cedo no local de trabalho seja para cursos de capacitação ou para reuniões extra-turno de trabalho, aumentando não apenas o tempo de trabalho, mas sim a intensidade e o ritmo da produção dos trabalhadores. Nas entrelinhas do discurso conciliador entre funcionários e empresa, existe de fato uma tentativa de se legitimar e flexibilizar as relações de trabalho cujo objetivo principal é a acumulação de capital.

Ao compararmos os discursos da portaria do Ministério do Trabalho e o da empresa citada, que insiste em apresentar uma proposta de modernização nas práticas produtivas, percebemos que o processo de reestruturação produtiva não se dá de maneira pacífica e harmônica, mas sim envolvida em um conjunto de disputas pelo tempo, não apenas o tempo de trabalho, mas o tempo social que é alvo das tensões entre o projeto de disciplinarização do tempo e da vida dos trabalhadores e os costumes e os modos de vida que estes resistem a abandonar.

Para os trabalhadores de *call centers* que experimentam e significam tais relações nessa conjuntura, existe a sensação de que algo mudou, mas não apenas para elas, pois também outras pessoas que tomam conhecimento das condições em que o trabalho ocorre em uma central de atendimentos. O fato de analisarmos o trabalho desenvolvido em *call centers* não exclui as semelhanças com outras tantas atividades de outros tantos setores; acabam por expressarem um sentimento de estranhamento em relação às práticas decorrentes de uma intensificação do ritmo de trabalho.

Ao entrevistar uma funcionária de uma central de atendimentos, no processo de produção de fontes orais, percebo que sua mãe escuta atentamente o que se passa no local em que a entrevista ocorre, diante desse interesse convidei a senhora, ao final da entrevista, para conversar e pude perceber que ela, mais até que a própria filha percebera que os significados e sentidos em relação ao mundo do trabalho parecem não mais serem reconhecidos, algo parece

[58] PENHA, Cícero Domingos. **Empresa Rede. O modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar**. 6ª ed. Uberlândia: Unialgar, 2003, p. 121.

ter mudado, ou ainda, se intensificado.

Observemos a passagem a seguir, extraída da entrevista concedida por Mariluce Martins Medeiros, em que procurava argumentar com a filha sobre as condições de trabalho e as resistências frente ao trabalho prestado em uma central de atendimentos:

> Porque lá precisaria de ter uma reciclagem de pessoas pra deixarem de ser tão mecânica e passar a ser mais humana, não é? (...) Sara, mas ai então o que acontece, falta das pessoas lá procurarem os direitos humanos, é uma questão de leva isso até num caso de justiça... (...) Uai, não Sara, mas não compensa trabalhar num lugar desse. (...) Mas o problema é que você tem que trabalhar com prazer, o trabalho não pode, cê não pode ver só o lado financeiro, tem que ter o prazer de produzir, de criar...(...) Eu tô muito desatualizada. Ah, isso aí eu acho, nossa senhora, depois acontece, de repente tem uma revolução por ai, de brigas e foices, o pessoal chama a gente de subversivos, ah... nossa não dá vontade?[59]

A passagem acima reúne algumas frases ditas por Mariluce no diálogo com sua filha sobre as condições de trabalho em uma central de atendimentos, como já dissemos. Inicialmente, ela se refere ao fato de em uma *call center*¸ muitas das vezes, as pessoas serem cobradas e, até mesmo, confundidas com máquinas, pois a repetição incessante de um protocolo e de procedimentos, acaba por retirar do trabalhador aquilo que lhe é mais fundamental, a possibilidade de produzir, criar e transformar a natureza a sua volta.

Além disso, a desumanização ou diminuição das habilidades e qualidades dos sujeitos em esforços desgastantes e impessoais resulta em uma descrença sobre os resultados sobre este trabalho, chegando, muitas das vezes, como mesmo nos disse a mãe incrédula, *"não compensa trabalhar num lugar desses"*, e é ai que mora o problema, pois mesmo não compensando, muitas pessoas não têm alternativas, e ali passam a resistir, a lutar, a negociar, ou, simplesmente, a resignar-se pelo direito a existir e sobreviver.

Outras tantas depositam no trabalho todas as suas expectativas e sonhos de realização pessoal e profissional, como não poderia ser diferente. Esse caso mostra que as pessoas estão, constantemente, elaborando significados a respeito destas questões a partir de suas experiências, se posicionando, de acordo com seus interesses, objetivos e projetos, na dinâmica das disputas da luta de classes.

Retomando a entrevista realizada com Mariluce, observemos a passagem a seguir.

[59] Entrevista concedida por Mariluce Martins Medeiros. Uberlândia, maio de 2007.

> Mas pra mim, na fritada dos ovos, em linguagem bem... bem popular isso chama-se exploração do funcionário, sem tirar nem por, só isso, resume-se tudo a isso, explorar o funcionário é sugar dele assim a rentabilidade, é pensar só no financeiro, o lucro da empresa, claro, com isso o funcionário que esquece que vive, que tem vida própria vai estar satisfeito, porque vai ta imaginando assim que ta se dando bem com aquilo, vai ser enquanto é útil pra empresa. Se de repente se der menos um pouquinho também, ou qualquer coisa, para a firma, não para o funcionário. Tchau.[60]

Fica claro que, a partir de suas experiências, a entrevistada elabora uma crítica muito pertinente a respeito dos horizontes do processo de acumulação flexível, em que para garantir os lucros e a acumulação de capitais, diante da desregulamentação da economia e das relações sociais, as regras do jogo mudaram a favor dos empresários e, extremo prejuízo dos trabalhadores, entretanto, a luta, como sempre continua, em novos moldes e estratégias.

Neste sentido, compreender as "novas regras" desse jogo é fundamental para estabelecermos um diálogo crítico diante destas problemáticas. A adoção de novas técnicas e modelos de gestão dos processos e pessoas nas *call centers* é um importante indício dessa transformação nos moldes de se viver, bem como de se trabalhar, em nossa sociedade. Assim sendo, a compreensão das disputas que se estabelecem pelo controle destas técnicas e tecnologias se apresenta como uma ferramenta imprescindível para o estabelecimento de novos horizontes para a os sujeitos sociais que experimentam desse processo de precarização do trabalho.

[60] Ibidem.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E TECNOLOGIAS: DISPUTAS PELO CONTROLE SOCIAL DO TRABALHO.

Nas últimas duas décadas, 1990 e 2000, as empresas de *call center*, diante da necessidade de se aproveitar ao máximo a mão-de-obra de seus funcionários, principalmente, no que diz respeito a qualidade e produtividade, acabam por buscar novos meios para superar os obstáculos colocados pelos trabalhadores à acumulação de capitais. A adoção de novas técnicas e tecnologias nos processos de trabalho é uma ferramenta bastante utilizada por estas empresas para se alcançar os objetivos junto ao grupo de funcionários.

Uma dessas ferramentas é a racionalização ou "reestruturação" produtiva que altera os modos pelos quais são geridas as relações entre patrões e empregados, em uma tentativa de se apresentar a exploração e a dominação dos trabalhadores em novos moldes, adaptados às novas necessidades colocadas pelos conflitos existentes entre estas classes sociais. Para além disso, a superação das crises cíclicas do capitalismo também se coloca como um indício dessas novas exigências às relações capitalistas de produção. Neste sentido, pesquisar sobre estas técnicas torna-se imprescindível para procurar compreender as relações que os trabalhadores e patrões estabelecem diante destes novos paradigmas produtivos, que são constantemente alvo de disputas e conflitos na complexa teia de relações sociais.

A utilização social das técnicas e tecnologias de flexibilização (Programas de Qualidade Total, jornada de trabalho reduzida, controle do tempo social, novos modelos de gestão de pessoal, etc.) nas relações produtivas a fim de aumentar os lucros, a produtividade e qualidade nos serviços e produtos oferecidos por empresas e indústrias, que, direta ou indiretamente, são responsáveis pelo sentimento de fugacidade e efemeridade que toma conta da vida dos sujeitos sociais na contemporaneidade, nos coloca, portanto, outra problemática importante a ser investigada referente aos novos modelos utilizados na organização do trabalho, no caso deste trabalho, específicamente, nas centrais de atendimento da cidade mineira de Uberlândia.

Neste sentido, a perspectiva de evolução ou de progresso que é comumente atribuída aos avanços tecnológicos deve ser inserida na dimensão do conflito, pois se trata de uma visão que se pretende hegemônica do processo. Assim sendo, nesta dinâmica, que compreende o

social em sua complexidade, podemos perceber que os diversos grupos e sujeitos sociais atribuem sentidos e significados distintos a respeito deste mesmo processo, ora apropriando-se daquilo que lhes é oportuno, ora tensionando essa hegemonia, interpretando a realidade social em outros moldes, apontando possibilidades outras de intervenção e ação na realidade experimentada.

Assim sendo, romper com a noção de que a tecnologia, ou a técnica, enquanto um ente separado das condições sociais e materiais de existência é um primeiro passo para compreendermos a complexidade das relações entre os sujeitos que compõem a nossa sociedade na atualidade. Uma vez que, a técnica e a tecnologia são frutos de um processo histórico de lutas e de apropriações nas relações sociais, não podendo ser entendidas enquanto abstrações, mas sim como práticas sociais que colaboram para que os diversos sujeitos disputem espaços e direitos em uma sociedade organizada em classes.

A passagem a seguir, extraída do livro *"As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática"*, de Pierre Lévy, traz uma interessante discussão ao tratar que, em um momento dado, a significação e o papel de uma configuração técnica não podem ser separados de um projeto social mais amplo que move esta configuração, observemos:

> Os agentes efetivos [da técnica] são indivíduos situados no tempo e no espaço. Abandonam-se aos jogos de paixões e embriaguez, às artimanhas do poder e da sedução, aos refinamentos complicados das alianças e das reviravoltas nas alianças. Transmitem uns aos outros, por um sem número de meios, uma infinidade de mensagens que eles se obrigam a truncar, falsear, esquecer e reinterpretar de seu próprio jeito. Trocam entre si um número infinito de dispositivos materiais e objetos (eis a técnica!) que transformam e desviam perpetuamente. [61]

Neste sentido, é importante perceber que não há uma dominação a partir da simples existência das novas técnicas, mas da forma como elas são utilizadas e recebidas no campo conflituoso das relações sociais. Assim sendo, perceber a própria técnica na dinâmica do conflito, da disputa e numa temporalidade nos ajuda a compreender como os próprios atendentes de *call center* percebem e tensionam as transformações técnicas e tecnológicas em seu ambiente de trabalho, e em uma esfera maior, como trabalhadores e patrões, ao longo do processo histórico, disputam a própria organização do trabalho.

Para Levy, há

[61] LÉVY, Pierre. Introdução. In: **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** Trad. Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: E. 34, 1993, p. 13-14 (Grifos meus).

> (...) um campo de novas tecnologias intelectuais, aberto, conflituoso e parcialmente indeterminado. Nada está decidido a priori. Os dirigentes das multinacionais, os administradores precavidos e os engenheiros criativos sabem perfeitamente (...) que as estratégias vitoriosas passam pelos mínimos detalhes "técnicos", dos quais nenhum pode ser desprezado, e que são todos inseparavelmente político e culturais, ao mesmo tempo que são técnicos... [62]

A técnica, portanto, não pode ser entendida como neutra, uma vez que, explicita um conjunto de intenções e objetivos que serão ou não conquistados a partir das negociações e conflitos que os seus desdobramentos provocarão nas relações experimentadas pelos sujeitos envolvidos, direta ou indiretamente, nestes processos.

Marx, no texto "Maquinaria e Trabalho Vivo" (1861-1863), se dedicou a refletir sobre a adoção das máquinas no processo histórico de luta de classes. Suas reflexões nos ajudam a compreender melhor a relação entre o capitalismo e as consequências do incremento de novas técnicas e tecnologias na produção. Observem:

> É *a forma social* de toda combinação do trabalho o fator característico geral do desenvolvimento da produção capitalista; característica que abrevia o tempo necessário para a produção de mercadorias, ao mesmo tempo em que diminui a massa de trabalhadores (assim como da mais-valia) para um *quantum* determinado de mercadorias produzidas. Mas é apenas na maquinaria, e no emprego do novo sistema de máquinas sobre o qual se funda a mecanização das oficinas, que a substituição do trabalhador por uma parte do capital constante (aquela parte do produto do trabalho que se toma novamente meio de trabalho) se coloca, produzindo genericamente um excedente de trabalhadores como tendência expressa e apreensível, que atua e se estabelece em larga escala. O trabalho passado surge aqui como meio para substituir o trabalho vivo ou como aquele meio de fazer diminuir o número de trabalhadores. Esta diminuição do trabalho humano aparece como *especulação capitalista*, como meio para aumentar a mais-valia. (...) Portanto, a fórmula da maquinaria é: não a diminuição relativa *da jornada individual de trabalho* — jornada esta que é parte necessária da jornada de trabalho mas a redução da *quantidade de trabalhadores,* isto é, das muitas jornadas paralelas, formadoras de uma jornada coletiva de trabalho, fundamental à constituição da maquinaria. Em outros termos, uma quantidade determinada de trabalhadores é posta para fora do processo de produção e seus postos de trabalho extintos como sendo, ambos, inúteis à produção de mais-trabalho. Tudo isso abstraindo da eliminação daquelas especializações surgidas mediante a divisão do trabalho de onde resulta, por conseqüência, uma depreciação da própria capacidade de trabalho. O trabalho passado juntamente com a circulação social do trabalho são apreendidos como meios de tomar supérfluo o trabalho vivo. Ou seja, a base sobre a qual se desenvolve o mais-trabalho é o tempo de trabalho necessário, apesar de, aqui, buscar-se consolidar justamente o contrário: calcula-se qual o *quantum* determinado de mais-trabalho é possível obter perante a um *quantum* determinado de trabalho necessário. A oposição entre capital e trabalho assalariado desenvolve-se, assim, até sua plena contradição. É no

[62] Ibidem, p. 9.

> interior desta que o capital aparece como meio não somente de depreciação da capacidade viva de trabalho, mas também como meio de tomá-la *supérflua*. Em determinados processos isso ocorre por completo; em outros, esta *redução* se efetua até que se alcance *o menor número* possível no interior do conjunto da produção. O trabalho necessário coloca-se, então, imediatamente como população *supérflua*, como excedente populacional — aquela massa incapaz de gerar mais-trabalho. (...) Aqui, portanto, com maior evidência aparece o estranhamento das condições objetivas do trabalho — do trabalho passado — em oposição ao trabalho vivo como sendo aquela contradição imediata na qual o trabalho passado — e, por conseguinte, as forças sociais gerais do trabalho que compreendem tanto as forças da natureza quanto as da ciência — se apresenta diretamente como uma arma que atira à rua o trabalhador, transformando-o num *sujeito supérfluo;* que rompe e dilui com sua especialização, sufocando aquelas necessidades nela fundadas, e que submete o trabalhador ao despotismo acabado e organizado da forma de ser da fábrica *(Fabrikwesen)* e à disciplina militarizada do capital. [63]

A partir da leitura do fragmento acima, percebemos que, para Marx, a maquinaria exerce uma dupla função: a de servir como elemento gerador da mais-valia, uma vez que, diminui o número de trabalhadores necessários à produção; bem como, de elemento de coerção e disciplinarização dos trabalhadores que, diante da ameaça de perderem seus empregos, se submetem ao aumento da intensidade do trabalho.

A contribuição da obra de Marx é fundamental para colocarmos a discussão a respeito do incremento de novas técnicas e tecnologias na dinâmica do trabalho no movimento do processo histórico em que os trabalhadores travam disputas, ora negociando, ora se submetem e se adaptando aos projetos de reestruturação produtiva e transformações nos modos de se viver e trabalhar em nossa sociedade.

Estudiosos de várias áreas do conhecimento se dedicaram e ainda se dedicam a pesquisar a respeito das problemáticas que o desenvolvimento técnico e tecnológico vem imprimindo em nossa sociedade, na tentativa de buscar compreender e refletir sobre os reflexos dos "avanços" tecnológicos no conjunto das relações sociais.

O filósofo e urbanista Paul Virilio é um destes críticos. Em uma entrevista presente no livro *Tecnociência e Cultura: ensaios sobre o tempo presente* (1998), Virilio sugere a idéia de que as transformações históricas nas comunidades humanas podem ser entendidas a partir da compreensão e percepção de "cinco motores". Apesar de Virilio não trabalhar com a noção de luta de classes, mas sim de motores, suas reflexões nos ajudam a compreender a atual conjuntura das relações entre a sociedade e a técnica. O termo motor, neste sentido, fazendo

[63] MARX, Karl. **Maquinaria e trabalho vivo: os efeitos da mecanização sobre o trabalhador.** Disponível em: <http://www.cddc.vt.edu/marxists/portugues/marx/1863/05/maquinaria.htm>. Acesso em 21 de jul. de 2010.

uma explícita referência as técnicas e tecnologias desenvolvidas pelos homens e que, por sua vez, provocaram transformações radicais nas maneiras de se relacionar com a natureza e, portanto, com a sociedade que nos cerca. Acompanhem a passagem a seguir:

> Primeiro, o motor a vapor, na ocasião de uma revolução da informação e da criação da primeira máquina, ou seja, da máquina que serviu à revolução industrial. Foi o motor a vapor que permitiu o trem e, portanto, a visão do mundo através do trem, a visão em desfile, que já é a visão do cinema. Cada motor modifica o quadro de produção de nossa história e também modifica a percepção e a informação. O segundo motor, o motor de explosão, propiciou o desenvolvimento do automóvel e do avião. Voando, o homem obteve uma informação e uma visão inédita do mundo: a visão aérea. O motor de explosão possibilitou uma infinidade de máquinas, as máquinas-veículo e também toda uma série de máquinas de produção industrial. O terceiro motor, o elétrico, deu origem à turbina e favoreceu a eletrificação, permitindo, por exemplo, uma visão da cidade à noite. (...) O quarto motor é o motor-foguete que permitiu ao homem escapar da atração terrestre. Através dele temos os satélites que servem à transmissão do sistema de segurança. Satelizando os homens, ele permitiu a visão da Terra a partir de uma outra terra: a Lua. Assim, cada motor modificou a informação sobre o mundo e nossa relação com ele. (...) O último motor é o motor informático, é o motor à inferência lógica, aquele do *software*, que vai favorecer a digitalização da imagem e do som, assim como a realidade virtual. Ele vai modificar totalmente a relação com o real, na medida em que permite duplicar a realidade através de outra realidade, que é uma realidade imediata, funcionando em tempo real, *live*. (...) Nós mantemos o termo motor para falar hoje do motor da inferência lógica que permite a realidade virtual e os sistemas de espaço virtual. [64]

A compreensão da "evolução" da humanidade por meio dos motores acaba por minimizar a ação dos sujeitos sociais agentes da transformação social ao longo do processo histórico, entretanto, coloca a problemática a respeito da técnica no centro de suas preocupações e, neste sentido, colabora com a reflexão a respeito das transformações que as disputas e conflitos adjacentes ao "quinto" motor presente em nossa sociedade.

Para além da realidade virtual, o que o "motor" da inferência lógica provoca inevitavelmente é a aceleração das relações, uma vez que por meio dos *softwares* as informações são instantâneas, as maneiras pelas quais as pessoas se relacionam uma com as outras também se alteram, há uma transformação em curso. Neste sentido, modificaram-se as informações sobre o mundo e nossa relação com ele.

Em outro momento da entrevista, Virilio apresenta outra problemática interessante para a análise: a derrota do factual, ou seja, o fim dos fatos. Observem:

---

[64] VIRILIO, Paul. Os motores da história. In: **Tecnociência e Cultura: ensaios sobre o tempo presente**. Hermetes Reis Araújo (org.); Achim Seiler...(et. al.). São Paulo: Estação Liberdade, 1998, p. 127-129.

> (...) no passado, havia um único tempo universal. (...) Ora, doravante, esse tempo único, universal, astronômico, se transformou no tempo do próprio mundo. Existe uma desqualificação do tempo local, mas também do espaço local, em proveito do tempo mundial e de um não-lugar. (...) Existe nesse fato uma verdadeira revolução filosófica e que diz respeito ao fim do *hic et nunc*, ao fim do aqui e agora. Nós não dizemos o "ser filosófico", mas "ser aqui e agora". O ser e o *hic et nunc* são ligados na filosofia. Mas, doravante, temos as tecnologias de teleaudição, de teleação, o telefone, a televisão, o zapping, assim como o teletato, as possibilidades de tocar à distância e de se sentir um ao outro à distância, tão longe quanto se quiser. Doravante nós entramos no fim do *hic et nunc*. Podemos estar aqui e lá, podemos agir em outro local, de uma maneira total, instantânea, e não simplesmente por uma mensagem. A realidade virtual permite isto, ou seja, a teleoperação, o teleoperador. (...) Portanto, a derrota dos fatos é a derrota do *hic et nunc*, do aqui e agora concreto, que se refere ao estar junto concretamente, sem intervalo de espaço e de tempo. (...) Existe portanto a derrota do factual em proveito do real. [65]

Com uma perspectiva demasiadamente pessimista, Virilio anuncia uma revolução filosófica em curso em nossa sociedade. As técnicas aplicadas às telecomunicações acabaram por estabelecer uma nova forma de se relacionar em nossa sociedade, em que não existe mais a necessidade do contato físico, real, do fato concreto, de estar junto a outras pessoas para se relacionar com elas, uma vez que a tecnologia criou outros mecanismos que modificam as maneiras de se estar no mundo, como, por exemplo, a realidade virtual.

Do ponto de vista do materialismo histórico, o fato, o concreto ou o material continuará existindo, uma vez que, apesar de modificadas, as relações, mesmo que virtuais, estabelecem-se entre sujeitos sociais que experimentam certas condições materiais de existência, mas que se adaptam as técnicas e as várias utilizações possíveis das mesmas, sem perder de vista o horizonte de conflitos que estas estabelecem em nossa sociedade.

Entretanto, a reflexão, em certa medida radical de Virilio, serve como uma chamada de atenção à mudança que as novas tecnologias provocam nas relações entre os sujeitos. Uma passagem chama a atenção no que diz respeito aos atendentes de telemarketing, no texto há uma importante menção a este tipo de trabalho executado por estes trabalhadores: a teleoperação e o teleoperador. O autor coloca o atendente, ou "teleoperador" como um dos principais agentes dessas mudanças de relação perante o espaço e o tempo. Sendo um dos símbolos das mudanças vivenciadas em nossa sociedade, os atendentes de centrais de atendimento, de certa maneira, lidam diretamente com estas transformações na maneira de estar e experimentar o mundo.

[65] Ibidem, p. 130-132.

O desenvolvimento técnico e tecnológico, neste sentido, é um indicador importante dessas mudanças experimentadas pelos atendentes destas *call centers* em seus modos de vida, hábitos e costumes. Uma vez que, a apropriação destas técnicas e tecnologias pelos diversos grupos sociais que compõem a tessitura social na contemporaneidade é responsável pelo rearranjo das forças sociais e do capitalismo, marcando relações de profunda desigualdade e exploração nos domínios do mundo do trabalho, transformando significativamente os modos pelos quais os sujeitos se inserem e disputam espaços e direitos nessa sociedade.

Posto isto, cabe aqui analisarmos como as centrais de atendimento (como também bancos, hipermercados, etc.) pensam e elaboram, de maneira pretensamente hegemônica, estratégias e materiais, como livros e jornais, com o objetivo de disciplinar seus funcionários em relação a estes novos paradigmas produtivos, dialogando com entrevistas realizadas junto a alguns atendentes de *call center* da cidade de Uberlândia.

A respeito da utilização de materiais escritos, brochuras ou folhetos, na tentativa de disciplinarizar os trabalhadores aos novos hábitos de trabalho, E. P. Thompson, no livro *Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional* (1991), traz uma importante contribuição sobre as estratégias utilizadas pelos patrões ingleses do século XIX para convencer os trabalhadores da importância da incorporação de novos costumes mais apropriados ao trabalho fabril da época. Acompanhem:

> Durante todo o século XIX, a propaganda do uso-econômico-do-tempo continuou a ser dirigida aos trabalhadores, a retórica tornando-se mais aviltada, as apóstrofes à eternidade mais gastas, as homilias mais mesquinhas e banais. Quando se examinam os primeiros panfletos e textos vitorianos dirigidos às massas, fica-se engasgado com a quantidade de material. Mas a eternidade se transformou nesses infindáveis relatos piedosos de leitos de moribundos (ou de pecadores atingidos por um raio), enquanto as homilias se tornaram pequenos fragmentos à Samuel Smiles sobre homens humildes que tiveram sucesso porque se levantavam cedo e trabalhavam diligentemente. (...) Mas até que ponto essa propaganda realmente teve sucesso? Até que ponto temos o direito de falar de uma reestruturação radical da natureza social do homem e de seus hábitos de trabalho? Apresentei em outro trabalho algumas razões para supor que essa disciplina foi realmente internalizada, e que podemos ver nas seitas metodistas do início do século XIX uma representação figurativa da crise psíquica por ela causada. Assim como a nova percepção do tempo desenvolvida pelos mercadores e pela *gentry* na Renascença parece encontrar expressão na consciência intensificada da mortalidade, assim também – é possível afirmar – o fato de essa percepção se estender até os trabalhadores durante a Revolução Industrial ajuda a explicar (junto com o acaso e a alta mortalidade da época) a ênfase obsessiva na morte encontrada em todos os sermões e brochuras destinados ao consumo da classe

trabalhadora. [66]

Naquele período, podemos perceber que os patrões se utilizavam amplamente do discurso religioso metodista, relacionando os “maus” hábitos e costumes do estilo de vida dos trabalhadores ingleses, com o alto número de mortes, para tentar a transformação destes hábitos em outros mais “adequados” aos padrões exigidos pelo trabalho nas fábricas.

Apesar de tratarmos de processos distantes do ponto de vista temporal, seu trabalho é uma importante referência a respeito da manutenção de um núcleo de funcionamento do sistema capitalista de produção, ou seja, mesmo falando de outros sujeitos distantes, espacial e temporalmente, há um núcleo que parece inalterado: a contínua necessidade de transformar os hábitos e costumes dos trabalhadores em função de novas exigências colocadas pelas transformações técnicas e tecnológicas que vivemos atualmente. Neste sentido, a análise do material distribuído aos funcionários de centrais de atendimento na cidade de Uberlândia consiste em um importante indício a ser analisado, assim como outrora.

Uma das principais referências dos estudos ligados as transformações e disputas empreendidas entre patrões e empregados nas sociedades capitalistas é Antônio Gramsci, um intelectual marxista italiano, que sofreu com a perseguição fascista nas primeiras décadas do século XX, encarcerado por defender ideais como o de justiça e igualdade social. Mesmo escrevendo no cárcere, Gramsci produziu boa parte de sua obra, obras estas que são dotadas, ainda hoje, de grande vigor e operacionalidade metodológica aos trabalhos de várias áreas do saber.

Neste sentido, guardadas as devidas diferenças entre as suas obras e a historiografia, junto com as demais discussões presentes ao longo deste trabalho, o que se nota e se evidencia é, nada mais nada menos, do que um processo em que o trabalhador, enquanto homem é constantemente cerceado de suas características humanas.

Para o capitalismo isto é extremamente lucrativo. Este processo de flexibilização do trabalho procura, constantemente, estranhar os trabalhadores em relação ao trabalho realizado, criando os mecanismos para a sua desorganização trabalhista, com o intuito de perpetuar suas práticas de exploração da força de trabalho e de acumulação de capital.

As mudanças de posicionamento e de relação perante o tempo, neste sentido, são de fundamental importância para entendermos como a intensificação dos processos produtivos acabam por extrapolar os muros das fábricas e das empresas, sendo sentidas e significadas, a partir das experiências vivenciadas destes trabalhadores, em seus costumes e modos de vida.

[66] THOMPSON, op. cit., 1998, p. 298-299.

Antonio Gramsci, ao desenvolver o conceito de hegemonia em seu trabalho, contribui para esta discussão, pois ele percebe que a hegemonia nasce no "chão" da fábrica e extrapola os limites do ambiente de trabalho impelindo a toda a dinâmica do social, processos de dominação hegemônicos.

Gramsci percebe que a relação entre o "Fordismo" – padrão produtivo industrial –, e o "Americanismo" – modelo de sociedade e de cultura presente na América do Norte nas décadas de 1920 e 1930 – acabam por nos dizer muito sobre como as forças e interesses do capital acabam por provocar mudanças de comportamento e de modos de vida para além dos muros das fábricas e indústrias norte-americanas, desenvolvendo daí uma nova cultura e, principalmente, um novo modelo de homem "moldado" pelos interesses do capital naquele determinado momento histórico.

Assim sendo, observem a passagem abaixo extraída dos *Cadernos do cárcere*, que reúne parte das reflexões de Antonio Gramsci, ao analisar, nos Estados Unidos, a forma como emerge uma nova cultura:

> Dado que existiam essas condições preliminares, já racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, foi relativamente fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, diversos benefícios sociais, habilíssima propaganda ideológica e política) e conseguindo centrar toda a vida do país na produção. A hegemonia nasce da fábrica e necessita apenas, para ser exercida, de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia (…) Na América, a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo (…). [67]

Neste sentido, podemos perceber a operacionalidade e a atualidade do pensamento gramsciano. Uma vez que, apesar de tratarmos de processos e momentos históricos distintos, pensar como as estratégias hegemônicas elaboradas pelos grupos capitalistas ao longo dos anos para se manter como forças dominantes em nossa sociedade, acaba por ser uma importante ferramenta teórico-metodológica para analisarmos e interpretarmos o momento pelo qual passamos atualmente, marcado por profundas transformações nos processos produtivos e de acumulação de capital, alterando, significativamente, os modos de vida e as relações de sociabilidades em nossa sociedade.

Assim sendo, Antonio Gramsci, ao analisar o papel dos intelectuais e suas relações

[67] GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo. In: COUTINHO, Carlos Nelson et. Al (orgs.). **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, vol. 4, 2001, p. 247-248.

com os grupos sociais dos quais eram oriundos ou, por algum motivo, se identificavam, nos traz uma importante ferramenta de análise: a idéia de intelectuais orgânicos. Para Gramsci, cada grupo ou classe social conta com um grupo de intelectuais trabalhando para manter e atualizar mecanismos de dominação e/ou de luta que se pretendem hegemônicos no complexo e tenso campo da luta de classes.

Em um dos cadernos que escreveu no cárcere, *Caderno 12* (1932) (Apontamentos e notas esparsas para um conjunto de ensaios sobre a história dos intelectuais), Gramsci nos diz que:

> Cada grupo social, nascendo no terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si ao mesmo tempo, de um modo orgânico, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e político (…).[68]

A análise do material produzido por um grupo de intelectuais orgânicos vinculados diretamente às empresas e distribuído aos seus funcionários se apresenta como fundamental para identificarmos estas estratégias de que o capital se utiliza como elementos de dominação e subordinação, *"não apenas no campo econômico, mas também no social e político"*.

É importante lembrar que a elaboração deste discurso flexível, das noções de modernização e de reestruturação produtiva não é exclusividade das empresas analisadas neste trabalho, ou seja, todo o discurso das técnicas de flexibilização do trabalho, da reestruturação produtiva e da modernização vem sendo elaborado ao longo das últimas décadas por intelectuais de várias partes do mundo e várias áreas do conhecimento. As empresas da cidade de Uberlândia e o grupo responsável pela elaboração destes materiais fazem parte, portanto, de um universo maior de discussões e pensamentos do qual compartilham os seus objetivos.

Intelectuais, financiados pelo grupo em questão, elaboraram um conjunto de técnicas e práticas administrativas associadas a um projeto de modernização de suas empresas, porém que não se restringe aos muros das empresas e indústrias do mesmo, pois seus reflexos se fazem sentir na sociedade como um todo, implicando em transformações nos modos de vida das pessoas.

Neste sentido, relacionar o material elaborado pelas empresas (jornais e livros) com as entrevistas produzidas é de fundamental importância para percebermos como essas relações

[68] GRAMSCI, Antonio. Caderno 12. **História & Perspectivas**. Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, n.º 5, jul-dez. 1991, p. 139.

estão colocadas na dimensão dos conflitos e das tensões sociais, principalmente quando estas experiências acabam por se transformar em memórias. Memórias estas que estão sendo constantemente disputadas pelas diversas forças sociais desta sociedade, ora tensionando a ordem pretendida pelos grupos sociais dominantes, ora sendo apropriadas e significadas pelos sujeitos sociais em função de necessidades e projetos que compõe o horizonte de possibilidades destes trabalhadores em questão.

As fontes selecionadas para este diálogo são os livros *Empresa Rede: O modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar* (2003) e *Empresa Rede no Foco do Cliente: O modelo de gestão da cultura comercial do grupo Algar* (2004), ambos de autoria de Cícero Domingos Penha e produzidos pela Unialgar (Algar Universidade de Negócios). Os livros foram produzidos pelo grupo do qual uma das *call centers* faz parte, nos quais são difundidos os valores da chamada "Empresa-Rede", uma forma de organização da empresa que se pretende diferente das habituais organizações hierárquicas, pois se apregoa a planificação das relações dentro da empresa, com um discurso que pretende convencer os trabalhadores que é capaz de promover o fim às "diferenças" (que na realidade são desigualdades), entre os funcionários da empresa.

Nos livros, são eleitos os principais conceitos, atitudes e comportamentos que os funcionários das empresas do grupo devem praticar e defender não apenas na realização de suas atividades produtivas, mas, sim, na vida destes como um todo.

Além dos livros, uma das centrais de atendimento possui uma publicação mensal chamada *"ACS em notícia"*, com uma tiragem de 7.000 exemplares/mês, que é distribuído pela empresa aos seus funcionários, em suas residências, acabando por exercer um instrumento muito interessante para a construção e divulgação da imagem da empresa, uma vez que, ao ser destinado à residência dos trabalhadores, ele atinge uma parcela significativa da sociedade composta pelos familiares e amigos dos funcionários que tem acesso a esse material.

Estes materiais são fundamentais para compreendermos as relações de trabalho em um *call center* pelo viés das empresas, ou seja, eles trazem indícios das memórias dos grupos sociais e que, em muitas das vezes, é pretendida como oficial, ou ainda, verdadeira.

Por estas fontes podemos discutir como os grupos dominantes percebem a questão das novas técnicas organizacionais, principalmente em relação às problemáticas que envolvem um novo paradigma produtivo, paradigma este amplamente discutido por administradores de empresas nos mais variados segmentos de atuação.

Por paradigmas produtivos, ou tecnológicos, entendo – corroborando com a noção defendida por Octávio A. C. Conceição encontrada no *Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia* (2002) – que:

> A complexidade das transformações dos anos 90, desencadeadas em escala global nas várias esferas das atividades econômicas, vêm exigindo a construção de novos conceitos capazes de dar conta dessa realidade. (...) Os paradigmas tecnológicos, tal como os científicos, incorporam um tipo de resultado, uma definição de problemas relevantes, um padrão de investigação, que se compatibilizam, definindo às necessidades a serem preenchidas, os princípios científicos utilizados para esta tarefa, e a tecnologia material a ser empregada. Portanto, um paradigma tecnológico pode ser definido como um padrão de solução de problemas tecno-econômicos seletivos (...). A constituição de um determinado paradigma tecnológico envolve a reestruturação das firmas (novas formas de organização, padrões de competitividade, normas de contratação), mudanças no processo de trabalho, novos produtos e nova configuração institucional da sociedade. [69]

Neste sentido, cabe aqui problematizar que, apesar da tentativa de se modernizar e reestruturar as relações entre trabalhadores e patrões, a partir da aplicação de novas técnicas administrativas e de gestão de pessoal, o mecanismo básico de reprodução do sistema capitalista não se altera, ou seja, permanece a exploração da força de trabalho para os fins de se acumular capitais excedentes e concentrá-los nas mãos dos grupos dominantes de nossa sociedade.

Na prática, ao longo dos anos, na disputa que se trava entre aqueles que detêm os meios de produção e os que vendem sua mão-de-obra como meio para subsistir; a técnica, em conjunto com as tecnologias necessárias a sua aplicação, foi utilizada pelos patrões para poder extrair o máximo de lucro da produção, sendo os trabalhadores os mais afetados por essas mudanças nos paradigmas de produção e no ritmo de trabalho.

Entretanto, não podemos perder de vista que os trabalhadores reagem a estas mudanças quando passam a sentir-se, por meio de suas experiências, explorados e dominados elaborando estratégias de resistência ou acomodação diante do processo a que estão sendo submetidos. Estas estratégias de resistência dos trabalhadores, por vezes, são apropriadas pelos grupos dominantes que as reelaboram dando início a outros projetos que visam a superação dos obstáculos aos seus objetivos, que, como já dissemos, caracteriza-se pela obtenção sistemática da mais-valia e da luta de classes.

---

[69] CONCEIÇÂO, O. A. C. Paradigmas tecnológicos. In: CATTANI, Antonio David (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002, p. 235-236.

Neste jogo dinâmico e tenso, percebido ao longo do processo histórico da luta de classes, podemos perceber que a partir, sobretudo, das últimas duas décadas do século XX, um novo projeto foi posto em prática pelos grupos dominantes em nossa sociedade, cujo objetivo maior seria uma suposta conciliação entre patrões e empregados, que agora passariam a serem tratados como sócios ou parceiros em empresas e indústrias.

Sendo considerado um símbolo de modernização e ambiente propício para o desenvolvimento deste projeto, as *call centers* passaram a ser organizadas a partir destas novas técnicas, que tem como característica principal a flexibilização das relações sociais e produtivas. Uma vez que, pelo menos na teoria, não se trataria de uma relação entre patrões e empregados, mas, sim, de sócios.

A cidade de Uberlândia, como já vimos, foi um dos locais em que o desenvolvimento destas empresas ocorreu de maneira mais intensa e com amplo apoio do poder público, em consonância com a iniciativa privada, com destaque para o grupo Algar (Alexandrino Garcia), donos de uma das maiores centrais de atendimento da América Latina.

A noção de "Empresa-Rede" foi elaborada, neste sentido, por este grupo de intelectuais tendo como objetivo a superação dos antigos problemas enfrentados pelas empresas do grupo, principalmente, no que diz respeito à organização dos trabalhadores. Em uma passagem do livro *Empresa Rede: O modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar* (2003), o autor apresenta as criticas ao que ele chama de "estrutura piramidal" que levaram a criação deste novo modelo de gestão. Observem a passagem abaixo:

> Concebida, há séculos, para atender a uma demanda por produtos padronizados e num ambiente de poucas mudanças, a Empresa Clássica possuía **ESTRUTURA PIRAMIDAL** e as pessoas que nela trabalhavam tinham uma **CULTURA DE EMPREGO**. Quem sabia padronizar mais superava concorrentes. As decisões vinham de cima para baixo. As atividades eram rotineiras. (...) Nesse modelo, decisões são tomadas no topo e a base as executa sem direito sequer de questioná-las. Não há estímulo à participação e à criatividade! **O erro é castigado como crime**, em vez de servir como aprendizado. (...) O empregado deseja trabalhar o mínimo possível, ganhando o máximo possível. O empregador exige a maior produtividade possível, pagando o mínimo possível. (...) É aqui que se revela o chamado **conflito de interesses na relação Capital x Trabalho**, que redunda, na maioria das vezes, em baixa produtividade, má qualidade e clima organizacional deteriorado, levando a desacordos e greves. [70]

A passagem inicia recorrendo ao processo histórico de luta de classes entre patrões e empregados, isto pode ser entendido como a apropriação do discurso elaborado pelos críticos

[70] PENHA, op. cit., 2003, p. 17- 21.

do sistema capitalista de produção ao longo dos séculos de sua existência. O autor, com isso, espera convencer o leitor de que a empresa é diferente das demais que exploram, castigam e oprimem os trabalhadores. Logo é eleito um alvo a ser criticado para dar sustentação ao discurso de modernização: a estrutura piramidal.

A expressão "estrutura piramidal" pode ser entendida como uma organização hierárquica de uma determinada empresa, em que os patrões exercem de maneira explícita, ou mais visível, a dominação sobre seus empregados. Na passagem acima, ela é associada ao autoritarismo e a uma relação conflituosa entre trabalhadores e patrões, resultando em desacordos e greves.

É neste sentido que a apropriação do discurso dos trabalhadores e críticos do sistema capitalista se verifica com maior clareza, pois o autor, representando os agentes do capitalismo, espera convencer o leitor que a desigualdade entre as classes tenderá a não mais existir, desde que se apliquem novas técnicas desenvolvidas para o modelo de gestão conhecido como "Empresa-Rede", ou seja, que as empresas do grupo reconhecem que há uma exploração dos trabalhadores e que passariam a tratá-los como sócios ou parceiros, em uma relação de igualdade e de harmonia.

Em entrevista, Nelci Francisca Resende Rocha, que na época da entrevista era atendente receptiva de um dos maiores *call centers* da cidade de Uberlândia havia mais de seis anos (porém de maneira descontínua devido à grande rotatividade dos funcionários na empresa), conta-nos sobre o medo e a pressão exercida pelo risco de desemprego quando os trabalhadores resolvem lutar pelos seus direitos, principalmente, quando se trata de aumento de salário na central de atendimento que ela trabalhava e que, por sua vez, adotava os ideais da "Empresa-Rede":

> (...) É péssima. Porque cê já viu que quantas vezes a gente já fez, por exemplo, ia ter aumento de salário, aí o povo tinha que ir lá no sindicato votar, aí eles ficava fazendo aquelas pressão, tipo assim, se você ir votar lá, nós vamos tirar seu convênio, desse jeito, nesse ponto sabe. Então eles sempre colocavam uma pressão, ai o povo, assim, os associados como ficavam com medo, porque a maioria trabalha pelo convênio, porque muitos ali precisam daquele convênio. Então, é onde que eles iam e deixavam o salário aumentar como a ACS queria, como os diretores queriam, entendeu, então eles faziam uma pressão psicológica em todo mundo, tipo assim, que ia tirar o ticket, que ia tirar o convênio, então muitos ali precisavam, é onde que muitos nem iam votar, porque se fosse uma coisa assim pra votar mesmo, o salário ia ser maior, porque olha só pro cê vê, é uma coisa que eu sempre comparo, quando eu entrei na ACS eu ganhava quase dois salário e meio, no começo. Olha agora, ta praticamente um salário, o tanto que o dinheiro desvalorizou, é muito desvalorizado, se for analisar, em questão a

> isso, é onde que eu falo assim é um pouco ali é pressão psicológica, e muita coisa ali, só que eles fazem por debaixo dos panos, pra ninguém perceber. Mas a gente vê muita coisa ali errada. [71]

Na prática o que se verifica, como podemos perceber, é que os trabalhadores continuam sofrendo com a exploração da sua força de trabalho e a dominação diante da necessidade de venderem sua mão-de-obra para sobreviverem. O castigo aplicado quando um erro é cometido por um funcionário, ou quando as normas e regras são questionadas pelos mesmos, ainda é verificado, seja com o "velho fantasma" do desemprego e todas as consequências que este provoca na vida dos trabalhadores, seja no não pagamento de premiações ou bônus e benefícios para os funcionários.

A passagem acima nos ajuda a compreender sobre o paradoxo que se estabelece quando analisamos o discurso modernizante das novas técnicas da chamada "Empresa-Rede". Afinal de contas, na teoria, a luta de classes não existiria na empresa, pois as relações se dariam de maneira igualitária, entretanto, quando os trabalhadores resolvem recusar ou questionar as propostas da empresa, estes passam a sofrer com pressões psicológicas causadas pelo risco do desemprego.

Ao analisar o discurso acima citado podemos perceber que as relações são igualitárias enquanto as regras e normas da empresa forem obedecidas sem questionamento, pois do contrário, as "velhas" e ultrapassadas práticas da estrutura piramidal são postas em prática, ou seja, a exploração e os mecanismos de dominação capitalistas continuam os mesmos, apesar da elaboração de todo um novo modelo e a adoção de novas técnicas de gestão dos trabalhadores.

Janaína, outra atendente, que sintomaticamente, durante a entrevista, não quis que eu registrasse seu nome completo, traz um importante indício da pressão e do medo que ronda os trabalhadores destas empresas quando estes emitem qualquer crítica à organização das mesmas. Apesar disso, ela nos deixa transparecer em uma resposta, a existência de um clima tenso na empresa em que ela trabalha, em que a crítica e a reclamação não são vistas com "bons olhos" pelos patrões.

Observem a passagem abaixo extraída de uma resposta da mesma quando questionada sobre a pressão exercida pela reserva de mão-de-obra na cidade de Uberlândia:

> É, você, você tem essa noção de que você pode ser substituído a qualquer momento, entendeu? Então tá todo mundo ciente, né? Então ninguém assim

[71] Entrevista concedida por Nelci Francisca Resende Rocha. Uberlândia, maio de 2007.

> acaba rebelando não, não da pra rebelar muito não. Você até fica insatisfeito, você fica com raiva e tal, quer reclamar, quer reivindicar, mas você sabe que se você for muito além, muito longe, você acaba fora do mercado de trabalho (risos). [72]

Apesar de a resposta terminar com os risos da entrevistada, eles não são suficientes para acabar com o clima tenso que toma conta da entrevista naquele momento. Janaína sabe da importância de se estar empregada formalmente em uma empresa na atual conjuntura, em que o desemprego estrutural se coloca como um dos maiores problemas sociais enfrentados por nossa sociedade. Mesmo elaborando, por meio de suas experiências e vivências enquanto uma atendente de uma central de atendimentos, críticas e insatisfações em relação ao trabalho prestado ali, ela cria suas próprias estratégias para permanecer empregada, como, por exemplo, a não desobediência frente a possibilidade de ser castigada com o desemprego.

Mais uma vez, a contradição do discurso da empresa é verificada quando este é colocado no diálogo com as entrevistas realizadas com os atendentes. Por exemplo, em outro trecho do livro, o autor justifica a necessidade de mudanças ou de modernizar as relações nas empresas do grupo que adotam o modelo de "empresa-rede". Acompanhem:

> **Por que modernizar?**
> Porque o mundo mudou. A economia mudou. Os povos mudaram.
> Caminhamos, cada vez mais, rumo à chamada **economia global**, onde não mais haverá barreiras comerciais, tecnológicas e culturais. O mundo será uma grande aldeia.
> O cliente tornou-se mais exigente. Produtos padronizados já não mais o satisfazem.
> As classes trabalhadoras estão, a cada dia, mais conscientes de seus direitos e necessidades.
> A sociedade, como um todo, está exigindo melhores condições de vida. [73]

O mundo mudou, segundo o autor. Realmente houve uma grande crise no sistema capitalista de produção na década de 1970, como já discutimos no capítulo anterior, e uma consequente necessidade de atualização. A saída encontrada por muitos foi o modelo da acumulação flexível de capitais. Um dos reflexos dessa adaptação é justamente a criação das novas técnicas, chamadas pelo autor, de modernas, apoiadas no surgimento de novas tecnologias que revolucionaram os sistemas de telecomunicações com o uso intensivo da *internet.*

---

[72] Entrevista concedida por Janaína [a entrevistada não quis se identificar com seu nome completo]. Uberlândia, agosto de 2008.
[73] PENHA, op. cit., 2003, p. 23.

A globalização é utilizada frequentemente como uma das justificativas para a adoção destas novas técnicas que estamos discutindo neste capítulo, entretanto é necessário que façamos aqui uma ressalva em relação a este processo. O que, afinal de contas, é a globalização? Quem ganha com as transformações advindas das novas relações globalizadas? Enfim, inúmeras são as problemáticas que podemos enumerar quando tratamos deste tema controverso, tão controverso que ainda nem os economistas especialistas ousam definir tal processo.

O sociólogo Octavio Ianni, propõe o termo globalismo como mais adequado ao momento que vivemos atualmente. Observem a passagem a seguir:

> A história dos povos, das nações e do mundo registra várias configurações histórico-sociais mais ou menos abrangentes, tais como o feudalismo e o escravismo antigo, tanto quanto o mercantilismo, o colonialismo e o imperialismo, ou o capitalismo e o socialismo. O globalismo é uma configuração histórico-social abrangente, convivendo com as mais diversas formas sociais de vida e trabalho, mas também assinalando condições e possibilidades, impasses e perspectivas, dilemas e horizontes. Tanto é assim que no âmbito do globalismo emergem ou ressurgem localismos, provincianismos, nacionalismos, regionalismos, colonialismos, imperialismos, etnicismos, racismos e fundamentalismos; assim como reavivam os debates, as pesquisas e as aflições sobre a identidade e a diversidade, a integração e a fragmentação. Mas o que desenvolve e predomina, recobrindo e impregnando as mais diferentes situações, é o globalismo. A despeito de tudo o que preexiste e subsiste, em todas as suas peculiaridades, generalizam-se as relações, os processos e as estruturas que constituem o globalismo. (...) O globalismo não nasce pronto, acabado, e muito menos presente, visível, evidente. Revela-se aos poucos, seja à observação, seja ao pensamento. Aparece e desaparece, conforme o lugar, o ângulo de visão, a perspectiva ou a imaginação. Umas vezes parece inexistente, e outras mostra evidente, estridente. [74]

A partir da análise do conceito defendido por Ianni, podemos concluir que o processo de globalização, ou ainda, de globalismo, não pode ser entendido como universal, ou imprescindível. O que percebemos é que quanto mais fácil o acesso à informação e aos meios de telecomunicações, as diferenças nos modos de vida e nos hábitos de diferentes grupos sociais tornam-se mais visíveis e verificáveis em oposição aos padrões universalizantes pretendidos pelos grupos dominantes. Ao mesmo tempo em que o “novo” aparece como necessário em muitos momentos, em outras tantas oportunidades há uma constante luta pela revalorização das tradições locais, seus modos de vida e costumes.

[74] IANNI, op. cit., 2001, p.183-184.

No discurso modernizante, este processo aparece como algo dado, um projeto vitorioso, entretanto, há inúmeros conflitos ainda verificáveis neste processo, sem perspectiva de solução, uma vez que, os interesses de quem divulga a vitória da globalização são incompatíveis com os velhos hábitos e valores que colocam em risco o sucesso de seus projetos.

Na verdade, ao procurar compreender este processo iremos verificar que háuma polêmicas ao redor deste tema. De um lado, vários autores associam o início de todo este processo à grande expansão capitalista e ao surto de modernidade ocidental vigente no século XVI; de outro, é grande o número daqueles que consideram que sua origem somente se deu em meados do século XX, quando pela primeira vez verificamos o surgimento das primeiras inovações tecnológicas e comunicacionais que, de maneira geral, articulam os mercados internacionalmente.

Como podemos verificar, tentar situar historicamente o período referente à emergência da globalização não é uma tarefa fácil. Tal obstáculo estaria de certa forma intimamente ligado à própria dificuldade de se definir o termo globalização:

> Aqueles que lhe atribuem uma origem mais remota privilegiam seu aspecto econômico, ao passo que quem justifica a aparição recente deste processo dá mais peso a suas dimensões políticas, culturais e comunicacionais. Eu de minha parte, entendo que há boas razões para afirmar (...) que "somos a primeira geração a ter acesso a uma era global".[75]

Observando a citação extraída do livro *A Globalização Imaginada* (2003), de Nestor Garcia Canclini, podemos verificar que o autor assume abertamente a sua postura com relação a este movimento, tanto no que se refere à sua origem, quanto à tentativa de definição. Apesar de que, para ele, a possibilidade de situarmos a globalização a partir da segunda metade do século XX, parece ser uma abordagem mais adequada ao se analisar o processo. Assim, muitos pesquisadores defendem que sua origem pode ser encontrada após a intensificação dos processos de "internacionalização" e "transnacionalização".

A internacionalização da economia e da cultura tem início durante a Idade Média, com as trocas comerciais entre os mercadores europeus com os comerciantes de especiarias do oriente e se intensifica com as navegações transoceânicas, a abertura comercial das sociedades européias para o extremo Oriente e a América Latina e a, consequente, colonização. A partir deste momento, tudo começa a ser incorporado ao que hoje denominamos mercado mundial,

[75] CANCLINI, Nestor Garcia. **A Globalização Imaginada**. Tradução Sergio Molina. São Paulo: Editora Iluminuras Ltda., 2003, p. 41.

porém, com uma pequena diferença: a maioria das mensagens, serviços e bens de consumo em cada país eram produzidos em seu interior, submetidos a leis e controles locais, com restrita influência ou intercâmbio com políticas e economias externas.

A transnacionalização, por sua vez, é um processo que se forma mediante a internacionalização da economia e da cultura, mas que, de certa forma, dá alguns passos além da primeira, ao proporcionar o aparecimento de organismos, instituições, empresas e movimentos cuja sede não se restringe exclusivamente a uma única nação.

Entretanto, as novas interconexões comunicacionais que ascenderam no mercado mundial contribuíram maciçamente por gerar processos globais ao se associarem as grandes concentrações de capitais industriais e financeiros, com a flexibilização e eliminação de barreiras e controles nacionais que impediam as transações internacionais; sem deixar de mencionar os incessantes fluxos migratórios e turísticos que favoreciam a intensificação da multiculturalidade entre povos. Assim sendo, podemos dizer que:

> A globalização foi-se preparando nestes dois processos anteriores por meio de uma intensificação das dependências recíprocas, do crescimento e da aceleração de suas redes econômicas e culturais que operam em escala mundial e sobre uma base mundial.[76]

Na teoria, talvez possamos, de certa forma, tentar expor nossas idéias com relação a conceitualização e a determinação temporal da globalização, tal como se propôs Canclini. O que se sabe, e na verdade, o que se vê, é que, na prática, há determinados "paradoxos" (o que significa pensar em movimentos, situações ou conceitos contrários) que engendram todo este processo no qual as sociedades estão inseridas.

Sabemos que o que se costuma chamar de "globalização" apresenta-se, aparentemente, como um conjunto de processos de homogeneização e, ao mesmo tempo, de fragmentação articulado no mundo que reordenam as diferenças e as desigualdades sem suprimí-las; verifica-se, portanto, uma grande dificuldade de se incluir num único sistema as várias dimensões implicadas neste processo.

Por vezes, durante todo este processo, questionam-se a capacidade de se criar laços sociais a partir de uma teoria globalizadora que, em seus cálculos econômicos, não leva em conta os custos sociais do processo. Um dos principais obstáculos para que os cidadãos acreditem nos projetos de integração supranacional são os efeitos negativos dessas transformações nas sociedades nacionais e locais.

[76] Ibidem, p. 42.

É difícil, pois, obter consenso popular para mudanças nas relações de produção, comércio e consumo que tendem a depreciar os vínculos das pessoas com seu território nativo, a suprimir postos de trabalho e promover mudanças nos modos de se viver e de se trabalhar, ou seja, que constantemente promovam a intensificação dos processos de concentração, polarização e marginalização, ampliando o caráter excludente do capitalismo.

Cada vez mais, distanciam-se as relações entre patrões e trabalhadores; trabalha-se para outros, mas não são chefes identificáveis, e sim, empresas transnacionais, sociedades anônimas que ditam regras indiscutíveis e inapeláveis. Não importa saber nada sobre a vida cotidiana de seus empregados, nem tão pouco sobre suas preferências não-contempladas; como empregadores, cabem aos "chefes fantasmagóricos" manter os trabalhadores ligados a uma programação/ordem pré-estabelecida em escritórios padronizados.

As centrais de atendimento, nesse sentido, podem ser identificadas como um símbolo desse processo, afinal de contas os atendentes destas representam grandes empresas de vários setores, que, porém, não sabem sequer da sua existência, pois terceirizaram o atendimento de seus clientes para grandes *call centers*. Na prática, o que se verifica é um distanciamento entre as empresas que contratam as centrais de atendimento e os atendentes que as representam, dificultando ou, ao menos, modificando as relações entre os trabalhadores e as empresas que estes "defendem".

Assim, temos hoje um processo no qual a padronização cede lugar a variedade de produtos; o controle de qualidade está presente em cada ritmo e seqüência do processo; e o volume e a velocidade no modo de produzir são, antes de qualquer coisa, essenciais para o constante aumento das transações nacionais e, simultaneamente, do lucro.

Para que esta reorganização fosse possível, a estrutura do mercado de trabalho se adaptou, e ainda hoje se adapta, ao novo paradigma produtivo e tecnológico, cujas palavras de ordem são: produtividade, competitividade e lucratividade. Porém, tal adaptação está sendo feita, a olhos vistos, com um custo social bastante elevado, o que poderá acarretar conseqüências drásticas e imprevisíveis às próximas décadas.

A ruptura de compromisso, o distanciamento das relações sociais (patrões e empregados) traz consigo um mercado no qual o emprego regular com segurança, salários reais, vantagens sociais, começa a se tornar algo escasso para a maioria; em seu lugar, surge o trabalho temporário, parcial, casual, além das outras modalidades que representam, na verdade, o chamado "emprego disfarçado", cujas condições de trabalho são tidas como num patamar muito abaixo dos padrões aceitáveis.

Como podemos perceber, dentro deste processo a globalização é vivida como uma "invasão extraterrestre"; não há quem não desconfie ou questione seus objetivos, não há quem, deliberadamente, não duvide deste "modo de governar". Entretanto, o discurso da globalização continua sendo amplamente utilizado para justificar a flexibilização do trabalho e a aplicação de novas técnicas organizacionais nas empresas de vários segmentos econômicos, dentre eles as chamadas *call centers,* colaborando para a precarização das condições de trabalho de milhares de trabalhadores em nossa sociedade.

Os conceitos desenvolvidos para garantir a aplicação do novo modelo de gestão chamado de "Empresa-Rede", apoiados nas transformações desenvolvidas pela globalização, são organizados nos livros produzidos pelo grupo *Algar* da seguinte maneira: cada conceito ocupa uma página do livro e na outra página há uma charge monocromática relacionada ao mesmo, dessa maneira cada conceito possui uma imagem (charge) que compõe o sentido do termo que o grupo pretende divulgar aos seus funcionários com o intuito de tornar mais acessível o entendimento dos conteúdos e de, até mesmo, ridicularizar e pressionar quem não seguisse a cartilha da empresa ou estabelecesse resistências aos valores defendidos pela mesma.

A análise das imagens, nesse sentido, apresenta-se como um importante meio para conseguir estabelecer um diálogo crítico com as fontes. Assim sendo, a utilização de outras linguagens, para além do texto escrito e oficial, consiste em um conjunto privilegiado de fontes históricas capaz de fornecer ao historiador indícios das intenções, das lutas e das contradições presentes neste material que, por sua vez, colabora para a elaboração de significados e práticas sociais a respeito do processo de disciplinarização dos trabalhadores das centrais de atendimento.

Para nos ajudar no desafio de trabalhar com tais linguagens, o livro *A pesquisa em história* (2007), organizado pelas historiadoras Maria do Pilar de Araújo, Maria do Rosário da Cunha Peixoto e Yara Aun Khoury, é um importante referencial de pesquisa, principalmente no que se trata do método de trabalho com essas outras linguagens. Observem a passagem a seguir:

> A proposta de a história se ocupar de diferentes linguagens se explica e se justifica pela idéia de que as relações de dominação e subordinação estão presentes em todas as dimensões do social. Linguagem aqui é entendida como forma de luta e forma de dominação apresentando situações-limite, momentos de tensão e fortes possibilidades de crítica. (...) Nesta linha de raciocínio uma questão que se coloca para o historiador é observar quem produz uma dada linguagem, para quem produz, como a produz e quem a

> domina. Tudo isso coloca a questão da luta pelo direito à expressão e da luta dos dominados pelo direito de se apresentar na cena histórica como sujeitos. Daí decorre para o historiador a necessidade de não ver a linguagem como neutra ou "despolitizada" (...). Ao trabalhar com outras linguagens, é preciso colocá-las como elementos constitutivos da realidade social. A identidade social não é anterior às linguagens, pois estas são partes constitutivas daquela. Isto porque, não apenas expressam e espelham o social, mas a identidade social é construída também pelas linguagens. (...) Da mesma forma, a música, a pintura, a charge, a TV, a foto, o cinema estão carregados de propostas, questionamentos, tensões, acomodações; os agentes, através das linguagens que lhe são próprias, criticam, endossam, propõem, enfim se rebelam ou se submetem. [77]

Ao utilizar as charges como material de análise, devemos percebê-las enquanto práticas constitutivas do social, compostas de sentidos e significados marcados pelas tensões entre as forças sociais que compõem a nossa sociedade. Assim sendo, devemos compreendê-las enquanto fruto dos conflitos existentes entre os grupos dominantes e os trabalhadores das empresas do grupo.

A respeito da discussão em relação ao tratamento despendido às imagens, entendidas enquanto linguagens que expressam as contradições do social, o trabalho de Luis Fernando Cerri sobre a utilização das imagens publicitárias no ensino de história traz uma importante contribuição. Acompanhem a maneira que ele propõe para a análise destas fontes:

> Trata-se da pesquisa específica das idéias que estabelecem um duplo movimento com a propaganda: as que, já existindo, são aproveitadas e reforçadas como recurso para a obtenção de sucesso da mensagem publicitária e que, portanto, reforçam as relações sociais tal qual elas são, e as que não existem efetivamente, mas são criadas, disseminadas e alteram relações sociais. (...) Uma ferramenta importante de leitura é a obra semiológica de Roland Barthes, que aplica à propaganda um método da lingüística, considerando todos os pontos do percurso da mensagem publicitária: envolve uma fonte de elocução, que é a empresa da qual o produto é lançado, um ponto de recepção, que é o público, e um canal de transmissão, que é o suporte da propaganda. (...) O enfoque de Barthes estabelece uma estrutura para leitura das peças publicitárias: a identificação da denotação (que já chamamos de mensagem ou sentido "primeiro" do texto, isto é, a sua apreensão literal, lingüística, de decodificação pura e simples do símbolo, seja ele verbal, sonoro ou imagético), da conotação (o sentido "segundo", aquele que é "pescado" pelo espectador a partir do que, segundo as suas referências, culturais, a mensagem "quer dizer") e da referenciação (ou seja, o emissor ou o produto que está sendo oferecido) (...). [78]

---

[77] VIEIRA, M. P. A.; PEIXOTO, M. R. C; KHOURY, Y. A. **A pesquisa em história.** São Paulo: Ática, 2007, p. 19-21.

[78] CERRI, Luis Fernando. A política, a propaganda e o ensino da história. In: **Cadernos Cedes. Ensino de história: novos horizontes**. São Paulo: Cortez, Campinas: CEDES, n.º 67, set.-dez. 2005, p. 322-324.

Recorrer aos recursos que a interdisciplinaridade nos oferece, desde que observando as diferenças teórico-metológicas entre as diversas áreas do conhecimento, acaba por nos propiciar a análise mais complexa dos materiais. A semiologia, neste sentido, nos ajuda muito no trabalho de analisar as charges dos livros, principalmente, no que diz respeito às mensagens com sentido denotativo (aquilo que é dado) e conotativo (aquilo que se quis dizer), procurando estabelecer relações com outras perspectivas de análise e o diálogo com outras fontes, principalmente, as entrevistas realizadas juntos aos atendentes.

Nesses materiais, o autor das charges é o cartunista uberlandense Maurício Ricardo, famoso por possuir um dos *sites* [79] mais acessados da *internet* e por ter algumas de suas charges reproduzidas em programas da rede Globo de televisão como, por exemplo, os programas "Esporte Espetacular" e "Big Brother Brasil".

A contratação dos serviços de Maurício Ricardo colabora com os objetivos do grupo que produziu o material analisado, no sentido de que estas charges, que compõem o material a ser distribuído aos funcionários das empresas do grupo, contribuem decisivamente na elaboração de sentidos e na incorporação dos paradigmas e técnicas por parte dos trabalhadores das empresas do grupo *Algar*, uma vez que os traços e as características das imagens são facilmente reconhecidos e atribuídos ao famoso cartunista.

Essa associação entre as charges e a credibilidade e notoriedade que, de alguma maneira, se fazem presentes na pessoa de Maurício Ricardo, ajudam a reforçar a tentativa de se mostrar a importância do modelo adotado pelas empresas – "Empresa-Rede" – e a necessidade que se coloca em se adaptar a este e às suas consequências. Nesse sentido, podemos perceber, portanto, que a escolha do cartunista, reconhecido por seu trabalho nacionalmente, não é fruto do acaso, mas sim uma estratégia dos intelectuais que pensam a adoção de novas técnicas flexibilizadas de produção em fazê-las menos rejeitadas pelos trabalhadores envolvidos nesses processos.

Neste sentido, a análise destas fontes escritas e suas correspondentes charges, permite encontrarmos importantes indícios de como o processo de reestruturação produtiva vêem sendo colocado em prática, e como as empresas utilizam destes materiais para tentar convencer os trabalhadores da importância das mudanças empreendidas, em um esforço de tentar garantir o sucesso do empreendimento, visando o controle e a sujeição dos trabalhadores à uma nova dinâmica nas relações produtivas.

Assim sendo, se faz necessária a apresentação de um dos mais importantes conceitos

[79] Ver: www.charges.com.br

presentes no livro *Empresa Rede no Foco do cliente. O modelo de gestão da cultura comercial do Grupo Algar (2004):* **Empresa-Rede**. A noção nos permitirá analisar o que, teoricamente, é este conjunto de técnicas organizacionais e comportamentais entendidos como "Empresa-Rede". Observem a passagem abaixo:

> A Empresa-Rede é um modelo de gestão focado em duas vertentes: a estrutura organizacional e a cultura dos talentos humanos.
> A estrutura organizacional é distribuída em **Centros de Resultados**, como se fossem microempresas com, no máximo, 50 pessoas. Todos são interligados, em uma relação cliente-fornecedor, e formam, assim, uma verdadeira rede, com orçamento, metas e coordenação próprios, vinculados com o orçamento e os objetivos maiores da empresa. Possui um **Comitê de Direção** para coordenar os rumos estratégicos da organização.
> A cultura é a de **Comprometimento** em vez da cultura de emprego. As pessoas são valorizadas através de um conjunto de princípios e valores que rege as relações. Entre eles, estão: **Liberdade com Responsabilidade, Talentos Humanos em Vez de Recursos Humanos, Participação na Gestão, Participação nos Resultados, Transparência nas Ações, Decisões por Consenso, Valorização do Cliente, Respeito aos Investidores etc.**
> O modelo de relacionamento é o de sócios do negócio, por isso internamente os talentos são chamados de **Associados**, em vez de empregados.
> Em simples palavras, podemos dizer que a Empresa-Rede significa uma organização com relações do trabalho democratizadas e com uma estrutura ágil, gerando valor para seus talentos, clientes, fornecedores e acionistas. Nela, seus associados agem como verdadeiros **DONOS** do negócio e participam dos seus resultados. [80]

Além do texto acima citado, colaborando para com a atribuição de sentidos a respeito da noção de "Empresa-Rede", há uma das charges de Maurício Ricardo, observem:

[80] PENHA, Cícero Domingos. **Empresa Rede no Foco do cliente: O modelo de gestão da cultura comercial do grupo Algar.** Uberlândia: Unialgar, 2004, p. 15.

Ilustração 1 - Imagem que ilustra o conceito de "Empresa-Rede", produzida pelo chargista Maurício Ricardo.
Fonte: PENHA, op. cit., 2004, p. 14.

Ao analisar o discurso acima citado, podemos perceber que há um objetivo didático em informar aos leitores da nova perspectiva adotada pelas empresas do grupo produtor desse novo modelo organizacional. Este procura se diferenciar da antiga estrutura piramidal, como já vimos, alvo de inúmeras críticas, principalmente no que se refere à apropriação das críticas existentes em relação às tensões entre patrões e empregados.

O resultado do trabalho dos intelectuais envolvidos no projeto de elaborar uma nova concepção de empresa se ampara, portanto, na democracia. Ou seja, patrões e empregados teoricamente possuem, assim como no exercício da cidadania, os mesmos direitos e deveres no ambiente de trabalho. Os trabalhadores passam a ser considerados "donos" da empresa, entretanto, podemos perceber na prática que este discurso procura mascarar o processo de exploração do trabalho, que agora, apoiado nas técnicas flexibilizadas de trabalho, tende a intensificar-se.

Em relação à charge produzida para ilustrar o conceito da "Empresa-Rede", percebe-se uma ênfase na relação estabelecida entre o patrão e o empregado. A tensão entre os grupos sociais envolvidos no processo é alvo, novamente, de atenção por parte destes intelectuais. Como os mecanismos de exploração do trabalhador estão sendo intensificados neste novo

modelo adotado, há uma tentativa constante e reiterada de amenizar as disputas travadas entre este e o patrão que o explora no discurso da chamada “Empresa-Rede”.

Na imagem, percebam que estão sendo retratados, de maneira estereotipada, tanto o patrão, quanto o trabalhador. A cena sugere uma funcionária percorrendo o corredor de uma empresa, que, logicamente, adota os preceitos da “Empresa-Rede”. Neste corredor, como é de costume em grandes empresas, estão sendo homenageados nos quadros duas pessoas importantes para a instituição, as placas de identificação nos quadros dão conta de que são dois sócios da empresa.

No lado esquerdo há uma pessoa bem vestida, com terno e gravata, com o peito inflado, em pose que sugere uma superioridade econômica e social, pois o traje utilizado não é comumente utilizado pelos trabalhadores da maioria das atividades econômicas de nossa sociedade e a pose pretende mostrar uma pessoa segura de sua posição. Enfim, neste quadro há, provavelmente, um patrão representado.

No quadro da direita, há um trabalhador braçal representado, pois o mesmo tem em mãos uma ferramenta utilizada em serviços de manutenção de máquinas e está vestido com um uniforme, que, provavelmente, é utilizado em seu trabalho. Além disso, o que chama a atenção é a postura diferenciada em que este trabalhador foi representado. Ele, diferentemente, do suposto patrão, tem as costas levemente curvadas, sugerindo uma posição de inferioridade, econômica e social, perante o outro sujeito retratado, bem como de subserviência.

Por fim, há uma terceira pessoa retratada: a funcionária que observa os quadros no corredor. Esta é, provavelmente, outra trabalhadora da mesma empresa, pois olha o quadro do trabalhador com certo entusiasmo quanto à possibilidade de, também um dia, poder ocupar um espaço na parede destinada as homenagens às pessoas que, de alguma maneira, foram importantes para a empresa. Ou seja, há uma promessa implícita na charge de reconhecimento do trabalho prestado e da igualdade entre patrões e empregados, além da inexistência da exploração destes.

Entretanto, além disso, esta imagem nos sugere que, mesmo tentando redemocratizar e harmonizar as relações entre patrões e empregados, ela nos revela que, mesmo com todas as técnicas e tecnologias adotadas por essas empresas, na suposta tentativa de suprimir as desigualdades entre patrões e empregados, há um ponto em que não se alterou absolutamente nada: a relação social desigual entre as classes dos patrões e a dos trabalhadores continua sendo marcada pela dominação e exploração sobre os segundos de maneira ainda mais

intensa.

Pelo contrário, a imagem sugere que eles se preocupam com o trabalhador, mas que este sempre será um mero trabalhador em posição de inferioridade tanto econômica, quanto social, e estas diferenças estão claramente demarcadas tanto na vestimenta dos dois sujeitos retratados, quanto na postura corporal dos mesmos, um de peito cheio e postura ereta, enquanto que o segundo está curvado diante da superioridade de seu patrão.

Como a imagem e o conceito de "Empresa-Rede" pretendem convencer de que os trabalhadores serão tratados como sócios, se faz necessário que estes dividam os lucros da empresa. Essa é mais uma das estratégias utilizadas pelos grupos dominantes para convencer os trabalhadores do projeto de flexibilização do trabalho, bem como, de "compensar" o aumento da exploração do mesmo.

No material que estamos analisando a respeito das novas técnicas aplicadas em centrais de atendimento, principalmente, no que diz respeito à disputa de memória em torno do projeto de modernização destas empresas, é apresentada aos funcionários a idéia de que a mesma irá premiar o resultado do trabalho de seus funcionários de várias maneiras. Observem:

> Quem luta para alcançar um resultado espera sempre uma compensação. Essa compensação pode se dar de várias formas: manutenção do emprego, crescimento profissional, melhoria da qualidade de vida no trabalho, etc.
> É fundamental que a empresa estabeleça também um plano de prêmios pelos resultados conseguidos. Independentemente do valor financeiro, o que importa é o valor do seu significado como reconhecimento do esforço individual ou coletivo.
> Há várias formas de premiar, cabendo a cada Empresa encontrar o seu modelo. O que importa é que as pessoas possam sentir-se reconhecidas e lembradas no momento em que os resultados sejam alcançados
> **Os talentos devem estar conscientes de que, quando o resultado for negativo, a reversão desse estado dependerá do esforço deles mesmos.**
> Todos devem estar convictos de que é preciso, primeiro, ganhar, para depois distribuir. [81]

A imagem que acompanha o seguinte o conceito pode ser observada abaixo:

[81] PENHA, op. cit., 2003, p. 79.

Ilustração 2 – A imagem procura enfatizar que é necessário premiar o resultado do trabalho dos trabalhadores.

Fonte: PENHA, op. cit., 2003, p. 78.

Observem que há uma disputa de e pela memória da luta dos trabalhadores no reconhecimento de seu trabalho e, consequentemente, melhor remuneração deste. Entretanto, a apropriação do discurso da luta surge como um mecanismo de dominação, uma vez que, aparentemente os funcionários destas empresas precisam ser convencidos de que estão sendo observadas as suas reivindicações enquanto trabalhadores explorados e, portanto, não há do que reclamar.

Porém, as promessas de manutenção do emprego, de ascensão profissional, de melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e da premiação pelos resultados alcançados não são suficientes para diminuir a exploração dos trabalhadores, uma vez que, a desigualdade entre patrões e empregados ainda permanecerá, mesmo com a adoção de técnicas modernas para amparar essa relação, que é, historicamente, uma relação conflituosa.

Além disso, não há como a empresa garantir nenhuma das promessas acima se, ao mesmo tempo, ela defende a flexibilização das relações, ou seja, a instabilidade e a insegurança quanto à manutenção do emprego são fundamentais para garantir a maior produtividade e a cobrança por uma maior qualidade dos serviços prestados devido à pressão que eles geram junto ao grupo de funcionários. A grande rotatividade dos funcionários de uma

central de atendimentos colabora para a compreensão dessa conjuntura, em que o desemprego é um fator de fundamental importância para a acumulação flexível de capitais.

A imagem que acompanha o conceito tem o objetivo de reforçar a idéia de que o trabalho árduo será recompensado financeiramente. O personagem está subindo em um "pau de sebo", uma brincadeira típica das festas juninas, em que a pessoa sobe em um poste untado com algum tipo de óleo que causa o escorregamento do mesmo, com a finalidade de alcançar o prêmio colocado no topo do poste. A cena procura enfatizar que, mesmo com todas as dificuldades que os trabalhadores enfrentam em suas atividades, no fim serão recompensados se trabalharem bastante e superarem as dificuldades que aparecem pelo caminho.

Ao lado do personagem há um gráfico, fazendo uma analogia em relação ao desempenho dos trabalhadores, bem como às oscilações dos mercados financeiros, ou seja, se você é produtivo há uma premiação, senão, há o prejuízo. Retornando ao texto, percebemos que este prejuízo passa a ser de responsabilidade do trabalhador, não apenas os lucros da empresa.

A individualização dos resultados e a participação nos lucros das empresas, ao mesmo tempo em que redistribui uma pequena parte dos lucros, divide também os prejuízos. Esse argumento serve, muitas das vezes, para justificar a demissão de grandes somas de funcionários quando os lucros das empresas tendem a cair. O que chama a atenção é o fato de que apenas parte dos lucros da empresa é dividida, enquanto todo o prejuízo incide sobre os funcionários, que, muitas das vezes, são alijados do direito de trabalhar dignamente e com uma remuneração condizente à sua função.

O principal mecanismo de dominação presente neste discurso modernizante é, portanto, o de participação nos lucros das empresas. Em um dos exemplares do jornal "ACS em Notícia" distribuídos aos funcionários de uma das maiores *call centers* de Uberlândia, pertencente ao grupo *Algar*, de abril de 2005, com uma tiragem de 6.700 exemplares, foi feita uma edição especial que tinha como tema o "Plano de Participação de Resultados" (PPR). Naquela ocasião, foi noticiado pela central de atendimentos que haviam distribuído três milhões e quatrocentos mil reais entre os seus "associados".

A notícia principal da edição dá conta, justamente, da divisão da quantia acima citada entre os funcionários da empresa, bem como de trazer nas páginas centrais um conjunto de depoimentos de funcionários, além de um esclarecimento a respeito do que é o prêmio e quem tem o direito de receber o mesmo.

Observem abaixo um trecho da notícia a respeito da premiação realizada em abril, do

ano de 2005:

> O mês de abril na ACS é muito especial para todos os associados. É tempo de comemorar os objetivos atingidos, de reconhecer o comprometimento e a dedicação de cada um no desempenho de suas atividades. É o momento de repartir, com satisfação, os lucros obtidos em 2004.
> Com clareza a empresa expõem suas alegrias em promover entre os associados a participação nestes lucros obtidos mediante esforço individual e coletivo no atingimento das metas estabelecidas. Neste ano, a empresa distribuiu através do Plano de Participação nos Resultados (PPR) o maior prêmio pago da sua história. Foram R$ 3 milhões e 400 mil (...). [82]

O discurso oficial da empresa trata do prêmio como fruto do esforço individual e coletivo no atingimento das metas estabelecidas, porém, podemos interpretar esse discurso como o sucesso, em um determinado período de tempo, do projeto de modernização, que elevaram consideravelmente as margens de lucro da empresa, por meio da adoção de técnicas e tecnologias que gerenciavam e flexibilizaram as relações produtivas. Neste sentido, há o favorecimento, naquele momento, dos grupos dominantes, em detrimento do aumento da exploração e da intensificação dos processos produtivos naquela central de atendimento.

A notícia que fazer crer que o prêmio é fruto do sucesso individual e o reconhecimento, por parte da empresa, do trabalho prestado. Entretanto, também pode ser entendida como fruto da luta constante entre trabalhadores e patrões, como uma estratégia e um mecanismo de controle social.

O prêmio, neste sentido, pode ser entendido, no movimento da luta de classes, como uma estratégia dessas empresas em conquistar os trabalhadores em tempos de rearranjamento das forças sociais. Afinal de contas, diante do baixo salário pago para os atendentes, o prêmio surge como a possibilidade de que se haja uma recomposição salarial para a realização dos projetos individuais de cada sujeito social que experimenta esse processo, com o objetivo de convencê-lo do processo de flexibilização do trabalho.

Abaixo, poderemos observar como o prêmio cumpre um importante papel para a realização dos projetos individuais dos funcionários da *call center*, não apenas os atendentes. Na mesma página da notícia citada, há uma coluna, localizada à esquerda da mesma, com alguns depoimentos de funcionários da central de atendimentos. Apenas um desses depoimentos é de uma atendente, o que chama a atenção, pois os atendentes são a maioria dos funcionários da empresa e não possuem uma participação de igual proporção no jornal

[82] PRÊMIO por Resultado – 3 milhões e 400 mil reais: a ACS distribuiu entre os seus associados. **Informativo ACS.** Uberlândia, ano V, nº 40, abr. 2005, p. 4.

informativo da mesma. Talvez esse já seja um indício de como a construção de uma memória oficial da empresa é elaborada:

> "Eu vou juntar o dinheiro que recebi através do PPR com as minhas economias para comprar um carro ou uma moto" – Nara Raquel – Atendimento TIM Brasil Receptivo
>
> "Eu vou usar o dinheiro do PPR para colocar armários embutidos na casa que estou financiando" – Wagner Vilariño – Analista de Tráfego CTBC
>
> "Eu pretendo comprar um computador para me ajudar nos trabalhos da faculdade, já fiz o orçamento e o dinheiro vai dar" – Camila de Paula Silva – Supervisora operacional TIM Brasil Receptivo. [83]

Os depoimentos acima nos ajudam a compreender como o prêmio é importante para a realização destes sujeitos, além disso, por meio destes, percebemos que o trabalho, atualmente, é algo tão incerto e desprovido de qualquer seguridade e perspectiva de carreira que, muitas das vezes, os projetos e as necessidades dos trabalhadores passam a se limitar à aquisição de um bem de consumo, não mais de ter uma história de sucesso, estável e duradoura em uma empresa, mas sim conquistar, enquanto for possível, algo de material que contribua para o aumento da qualidade de vida destes sujeitos, que em qualquer momento, podem se ver desempregados.

Além disso, fica claro também que os trabalhadores se apropriam do discurso dominante para a realização de suas necessidades e projetos, uma vez que, o prêmio pode ser entendido por muitos como uma conquista de sua luta diante das pressões exercidas por esse modelo de gestão aplicado na empresa.

Anteriormente sugerimos que, neste conjunto de técnicas e tecnologias modernizantes e flexibilizadas, estão presentes mecanismos de exploração do trabalhador. Assim sendo, selecionei um outro conceito do livro – o de produtividade – para observamos como este é apresentado a fim de compreendermos como a sua cobrança incessante junto aos trabalhadores colabora para precarização das relações produtivas e a lucratividade das empresas e, paralelamente, a intensificação da exploração.

De acordo com o livro *Empresa Rede. O modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar* (2003), a produtividade, ou a cobrança constante por uma maior produtividade nas tarefas realizadas, um dos principais elementos da precarização do trabalho atualmente, deve ser assim entendida pelos seus funcionários:

---

[83] PRÊMIO por Resultado – Depoimentos. **Informativo ACS.** Uberlândia, ano V, nº 40, abr. 2005, p. 4.

> **Produtividade** – A produção é o resultado do esforço do Talento em qualquer atividade de trabalho.
> Ninguém é obrigado a trabalhar no ritmo de máquinas, mas é necessário que o resultado do esforço apareça e, para isso, não pode haver lentidão nas ações.
> Um talento improdutivo pode anular o resultado do esforço dos outros membros da equipe. [84]

Acompanhando esse conceito há a seguinte imagem representando ou informando os leitores a respeito do sentido de produtividade e o de não produtividade para a empresa.

Ilustração 3 - Conceito de produtividade para uma das call centers em Uberlândia.

Fonte: PENHA, op. cit., 2003, p. 140.

Novamente, a relação entre tempo e trabalho discutida no capítulo anterior se apresenta. Ao analisarmos este trecho do material produzido pela empresa e distribuído aos seus funcionários, podemos perceber que a empresa, consciente da exploração e do estranhamento em relação ao trabalho em tempos de acumulação flexível, procura, habilmente, apropriar-se do discurso dos trabalhadores e (re) significá-lo.

Quando a empresa diz que *"ninguém é obrigado a trabalhar no ritmo de máquinas"*, ela já nos mostra que existem queixas ou reivindicações por parte dos trabalhadores a respeito da intensificação do processo produtivo e no ritmo de trabalho; intensificação esta que faz

[84] PENHA, op. cit., 2003, p. 141.

com que os trabalhadores sejam comparados às máquinas no que se refere às cadências do trabalho realizado, em que não se pode haver intervalos ou pausas na realização das atividades, assim como os motores mais simples, evidenciando assim uma tensão entre patrões e trabalhadores.

Além disso, a imagem que acompanha o conceito é extremamente significativa compondo sentidos por meio da ridicularização e do exagero, procurando até mesmo intimidar aqueles funcionários que, porventura, possam não concordar com as práticas desenvolvidas no ambiente de trabalho. Além disso, percebam pela própria distribuição dos personagens na cena retratada como o funcionário consciente das normas da empresa e que apropria e reproduz o discurso da modernização possui um maior destaque no enquadramento, enquanto que o funcionário "desleixado" e que dorme durante a jornada de trabalho não possui o mesmo destaque.

O que os elaboradores do manual pretendem dizer com a simples disposição dessa imagem é que aquele trabalhador que "aceita" o discurso da empresa terá mais oportunidades na mesma, será sempre beneficiado, enquanto que a não obediência a este paradigma, ou ainda a crítica a este modelo de gestão, representará um espaço de menos destaque na empresa, o que, na prática, indica que estes funcionários serão preteridos.

Neste sentido, o ato de dormir retratado na charge pode ser entendido de outras maneiras como sendo, por exemplo, fruto do extremo desgaste físico advindo do intenso processo produtivo executado em uma central de atendimentos, ou até mesmo uma forma de resistência ao extenuante trabalho ali realizado, como vários trabalhadores nos informam durante a realização das entrevistas e de minha própria experiência enquanto funcionário de uma das empresas do setor. Tal análise nos permite inferir a respeito das contradições presentes nestas relações sociais, dando pistas a respeito das estratégias dos diversos grupos sociais de se posicionarem diante dos conflitos e das disputas ali travadas.

Além disso, ao compararmos os dois personagens presentes na cena outros aspectos chamam a atenção, enquanto o funcionário da esquerda é representado de bom humor, exercendo suas "multi-tarefas", de maneira alegre e feliz, o outro funcionário é o exemplo da improdutividade.

Em relação ao discurso da técnica e da tecnologia, o fato de executar mais de uma tarefa ao mesmo tempo é um dos marcos do desenvolvimento tecnológico dos sistemas de informatização. Os computadores, neste sentido, são os símbolos desse desenvolvimento, quando o homem, por meio do uso da tecnologia, conseguiu realizar mais de uma tarefa

simultaneamente, como por exemplo, atender ao telefone e, ao mesmo tempo, processar várias solicitações dos clientes que recorrem aos serviços de uma central de atendimentos por meio da inserção de dados em vários sistemas (*softwares*) durante um atendimento que deve obedecer a um tempo médio pré-fixado pela empresa.

Entretanto, a máquina, ou ainda a técnica daí desenvolvida, acabou por contribuir para uma nova postura do homem frente às suas atividades produtivas, aumentando consideravelmente a velocidade da produção e da prestação de serviços. Porém, o que se percebe é que, ao compreendermos a imagem enquanto um reflexo das tensões entre patrões e empregados, há uma grande disputa em relação à cobrança por esta suposta produtividade advinda dos recursos técnicos aplicados aos processos de trabalho. O trabalhador que dorme, símbolo da improdutividade, pode ser entendido, neste sentido, como representante de uma porção dos trabalhadores que, por várias razões, não se adaptaram a esta nova exigência que emerge com o desenvolvimento, nos últimos anos, dos recursos tecnológicos aplicados em empresas de diversos segmentos econômicos.

A charge, neste sentido, colabora para a sensação de instabilidade e insegurança nestas empresas, pois se o trabalhador for identificado como aquele que não cumpre com as idéias da empresa, este pode ser demitido ou não ser lembrado nas oportunidades de ascensão profissional. A exigência da observação deste discurso exerce, portanto, uma grande pressão junto ao grupo de funcionários quanto à disciplinarização dos mesmos ao novo modelo de gestão da empresa. Para isso, os manuais e todo o conteúdo destes livros – textos e imagens – são um importante instrumento utilizado pelas empresas para alcançar o máximo de trabalhadores e convencê-los da dominação a que são submetidos.

Por meio ainda desta passagem, extraída de um dos manuais, percebemos uma das formas pelas quais a empresa prefere chamar seus trabalhadores: “Talento”. Outras formas também são utilizadas como, por exemplo, “associados”, como já vimos na citação a respeito da noção de “Empresa-Rede”. Tais denominações são utilizadas pela empresa com o intuito de apresentar um modelo de organização do trabalho planificado, ou seja, um modelo organizacional que não se pretende hierarquizado, em que a divisão do trabalho não se apresente de maneira tão rígida, invocando o conceito de flexibilização na organização da empresa.

Recorrendo novamente ao livro *Empresa Rede: O modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar* (2003), há ainda um capítulo dedicado exclusivamente a apresentar

a noção, desenvolvida por este grupo de intelectuais, de "Talentos Humanos". Observem a passagem abaixo:

> **Talentos Humanos em vez de Recursos Humanos** – Pessoas não são recursos! São talentos.
> Tratar pessoa como recurso é equipará-la a materiais, máquinas e equipamentos.
> Talento vem de inteligência! **Inteligência humana** redunda em **Talento Humano**.
> Uma diferença entre talento e recurso é que o recurso é usado, e o talento é quem o usa.
> O recurso só muda de estado se tiver na vanguarda a inteligência utilizando-o.
> Assim, na Empresa, as pessoas são consideradas Talentos Humanos. **São os Talentos Humanos que têm a capacidade de fazer a diferença e efetivar mudanças**. [85]

Além do texto, como já dissemos a respeito da disposição do conteúdo do livro analisado, há uma charge de Maurício Ricardo contribuindo para o "melhor" entendimento do conceito proposto, observem:

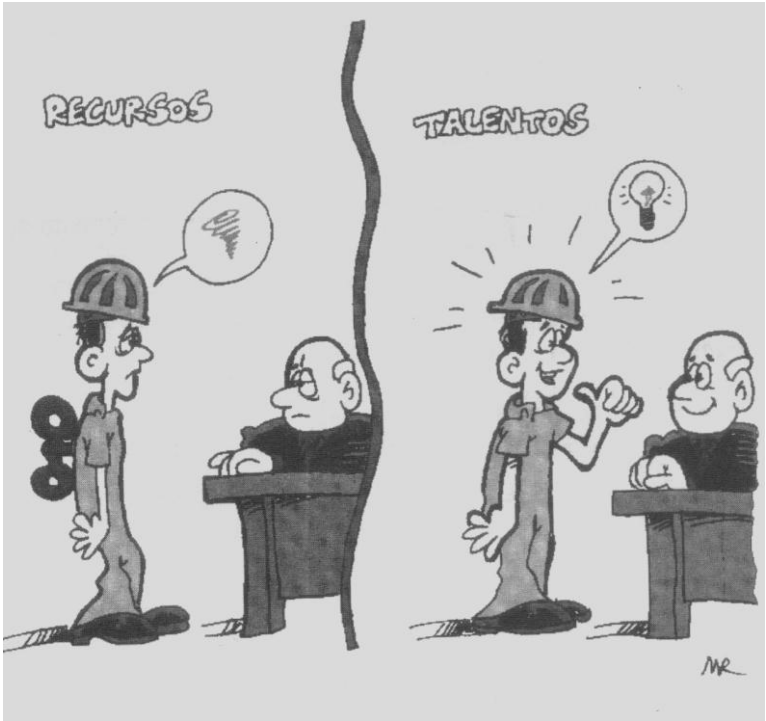


Ilustração 4 – Charge ilustrando o conceito que trata dos trabalhadores como "Talentos Humanos".

Fonte: PENHA, op. cit., 2003, p. 36.

[85] Ibidem, p. 37.

Podemos observar que a noção de “talento” humano, de acordo com o manual da empresa, deve substituir uma designação “ultrapassada” de “recurso” humano. Na verdade, o discurso, bem como as práticas culturais e sociais, deve ser entendido a partir da noção de processo histórico, ou seja, os conceitos também são fruto das disputas e das condições materiais de existências dos sujeitos que os elaboram e que os põe em prática.

Neste sentido, a noção de “recursos” humanos foi criada, com o objetivo de modernizar, em um dado momento, as relações entre trabalhadores e patrões. Entretanto, a noção é alvo de críticas de muitos intelectuais, pois passa a idéia de que os trabalhadores são objetos ou materiais necessários as atividades produtivas, ou seja, a noção deixa transparecer que o trabalhador é uma peça, ou ainda, uma engrenagem necessária a produção e, necessariamente, ao lucro.

Assim sendo, concebido como um objeto inerte e desvencilhado de suas qualidades humanas, podemos inferir que os trabalhadores passaram a questionar a nomenclatura utilizada para designá-los exigindo, não apenas a mudança desta, mas sim a mudança de posicionamento das empresas frente à exploração e ao não reconhecimento dos trabalhadores nestas.

A mudança de nomenclatura proposta pelo modelo de gestão que analisamos, neste sentido, deve ser entendida como um reflexo dessas disputas, pois há uma tentativa, por parte das empresas do grupo, em contornar o problema gerado pelas relações capitalistas de produção, em relação aos processos de desumanização dos trabalhadores, desde as primeiras indústrias, quando estes passaram a estabelecer uma relação de estranhamento frente ao trabalho, em oposição às formas artesanais de produção.

Esta é uma estratégia comum entre as empresas flexibilizadas, pois se trata de uma das ferramentas de controle e subordinação dos trabalhadores, na tentativa, por parte dos intelectuais orgânicos destes grupos, de mascarar a luta de classes, uma vez que não há patrões e empregados na empresa e sim sócios ou talentos diversos a serem explorados.

Entretanto, não é possível entendermos os trabalhadores envolvidos neste processo como inertes e manipuláveis. Eles, a partir de suas experiências, acabam por elaborar significados diferentes a respeito desse processo de modernização e flexibilização e se apropriam destes discursos na forma de resistência ao processo de exploração.

Observando a imagem, temos o mesmo funcionário retratado, em dois momentos distintos, se dirigindo a uma pessoa que, por estar sentado em uma mesa e usar uma vestimenta diferente do uniforme do trabalhador, provavelmente, seja um superior. Na

imagem da esquerda percebemos pela fisionomia do funcionário certo cansaço, desconforto, dores, insatisfação com algo, enfim, parece ser um sujeito sem grandes alegrias com o seu trabalho e, portanto, acomodado. A figura do "chefe", obviamente, parece insatisfeita com o trabalhador.

O que chama a atenção, além do aspecto fisionômico, é que o mesmo possui uma "chave", ou ferramenta, que serve para dar corda a alguns tipos de máquinas. Há uma tentativa de mostrar que o modelo de gestão apoiado na "empresa-rede" se diferencia do tradicional modelo de produção taylorista-fordista, em que os trabalhadores eram submetidos a um processo de trabalho baseado na especialização e na repetição de uma determinada função entediante. Neste modelo, o trabalhador serviria como um autômato produtivo, apartado do processo decisório pela divisão do trabalho.

No outro lado da linha que divide a imagem ao meio, como que em um jogo dos "sete erros", o mesmo funcionário é representado com outro aspecto corporal e com outra fisionomia, procurando mostrar que o perfil de funcionário pretendido pela empresa não pode ser àquele da outra metade da imagem. A criatividade, representada pela lâmpada em um balão de idéia, é um dos aspectos a serem desenvolvidos nos funcionários, além disso, o trabalhador deve ser desperto, ativo e participante.

Entretanto, nas entrelinhas do discurso presente na imagem, podemos perceber que há também uma tentativa por parte da empresa de tentar convencer que o modelo da "política do bem estar social" desenvolvido no início do século XX em fábricas e empresas de todo o mundo, baseada em um sistema de garantias sociais aos trabalhadores, incentivo ao consumo, melhores salários e uma participação ativa dos sindicatos nos processos decisórios das empresas não pode se reproduzir atualmente.

Por mais que o modelo fordista de produção representasse um tipo de exploração capitalista, o trabalhador "autômato" tinha em alguns momentos a cabeça e os pensamentos em outros lugares que não necessariamente no desempenho de suas funções naquele determinado trabalho, mas sim na família, no lazer, nas críticas aos patrões, etc., apesar do controle e supervisão das linhas de produção. Agora, com os processos de modernização e a adoção de novas técnicas produtivas, a intensificação e a multiplicação das tarefas, a necessidade de ser um multi-profissional e as responsabilidades do trabalhador, acaba por ampliar demasiadamente os níveis de exploração dos trabalhadores.

Analisando uma passagem da entrevista concedida por Ana Raquel Silva, podemos perceber como ela se apropria e significa, a partir de suas experiências, estas nomenclaturas

utilizadas pela empresa para classificá-la:

> Porque a gente tem, eles tem muito um tal de... é talento... cliente isso... atendente não é, não é... é como fala, não é empregado é associado, eles gostam muito dessa palavra associado, isso realmente não funciona ... eu tô lá há quase 5 anos, vou fazer 5 anos agora em julho, sei que isso não funciona não funciona mesmo, se você não tiver quem te indique para alguma vaga, pra te levantar cê não vai, você pode ser muito capaz, lógico cê vai com sua capacidade, mas... se depender só de você eu acho que não funciona muito bem na prática. Na prática não funciona não.[86]

Ao analisar a passagem acima, podemos notar que há uma resistência por parte do empregado em aceitar o discurso de modernização e reestruturação produtiva empreendida pela empresa, uma vez que sua prática e suas experiências lhe permitiram conhecer a exploração e a precarização do trabalho ali realizado. A atendente Ana Raquel, não se percebe enquanto uma sócia da empresa, mas sim uma trabalhadora que vende a sua força de trabalho, pois o que ela vivencia enquanto uma atendente de uma *call center* é a exploração e a desigualdade que esta função possui em relação a outras atividades dentro da própria empresa, principalmente, no que se refere à remuneração, valorização e reconhecimento do trabalho prestado por estes funcionários.

Quando a mesma afirma que esta nova forma que ela é chamada pela empresa "não funciona", ela pretende nos dizer que o modelo de gestão, neste caso, chamado de "Empresa-Rede", suas técnicas administrativas e a tecnologia necessária à aplicação destas novas normas não resolvem ou diminuem a sensação de que os trabalhadores são explorados e submetidos a condições desgastantes de trabalho.

Na prática, o que se verifica quando analisamos os discursos destes novos modelos de gestão, no diálogo com as experiências e significados elaborados pelos trabalhadores envolvidos no processo, é que estas novas técnicas são fruto da atuação de um grupo de intelectuais que são financiados por grandes conglomerados econômicos para produzir soluções de curto, médio e longo prazo para conduzir os trabalhadores a se comportarem de maneira a garantir os interesses e o sucesso financeiro destes grupos dominantes.

Estes modelos, rapidamente, passam a ser reproduzidos ou passam a inspirar a organização e a administração de empresas dos mais variados segmentos econômicos, pois, na prática, eles representam uma tentativa sistemática de controle e disciplinarização dos trabalhadores quanto à exploração do trabalho, a mais fundamental das engrenagens do

[86] Entrevista concedida por Ana Raquel Silva. Uberlândia, abril de 2007.

sistema capitalista de produção.

No caso específico de uma *call center*, localizada em Uberlândia, diante da constante necessidade de se elaborar tais estratégias, em virtude das disputas que estas estabelecem com os trabalhadores de maneira ininterrupta, foi criada, como já mencionamos anteriormente, uma instituição com a única finalidade de pesquisar e produzir materiais que dessem conta dessa dinâmica tensa que se estabelece entre patrões e funcionários: a Unialgar, Universidade de Negócios.

Como já foi visto, a central de atendimentos em questão faz parte de um grande grupo econômico da região estudada, com atuação em diferentes segmentos econômicos, e, portanto, as técnicas desenvolvidas pela instituição responsável por garantir seus interesses é aplicado em várias empresas da região de Uberlândia, no Estado de Minas Gerais.

A partir da discussão proposta por Gramsci, o papel dos intelectuais orgânicos em nossa sociedade continua sendo um recurso bastante utilizado pelas empresas diante da necessidade de se atualizarem técnica e tecnologicamente frente aos novos desafios que o conjunto das disputas sociais coloca aos envolvidos no processo histórico da luta de classes.

Percebe-se ainda, ao analisar o material produzido pela empresa, a importância que o discurso institucional dá a produtividade e à necessidade de que os trabalhadores aceitem a imposição da cobrança por um bom trabalho no menor tempo possível, como se isso fosse algo normal ou positivo no ambiente de trabalho, ou seja, aceitar a exploração, a pressão e o desgaste físico e mental, deve ser entendido como algo necessário ao seu sucesso profissional, sendo o objetivo principal desse discurso modernizante.

O discurso favorável à individualização entra em cena, quando eles afirmam que *"um talento improdutivo pode anular o resultado dos outros membros da equipe".* Tal discurso, muitas das vezes, acaba por exercer uma forte pressão sobre o grupo de trabalhadores em virtude do policiamento que os próprios funcionários realizam junto aos colegas de trabalho, pois, se um funcionário não é produtivo, todos saem prejudicados. A competição daí desenvolvida e a interiorização destes paradigmas de produtividade elevam, e muito, a precariedade das relações de trabalho, gerando descontentamento, cansaço e, até mesmo, doenças relacionadas às condições estressantes de trabalho.

São, surpreendentemente altas as queixas de doenças relacionadas com o ambiente de trabalho precarizado; para além das moléstias físicas, os problemas psicológicos são comuns entre os trabalhadores deste determinado ramo de prestação de serviços. Os trabalhadores entrevistados, na sua maioria, afirmam ter apresentado sintomas de doenças psicossomáticas,

principalmente, depressão e estresse, o que será tratado mais detalhadamente no capítulo 3.

Uma das principais consequências da intensificação do processo produtivo para os trabalhadores são as doenças do trabalho como, por exemplo, problemas com a voz, problemas nos membros superiores em decorrência do esforço repetitivo na digitação de dados, o *stress* e a depressão. O afastamento de vários empregados destas empresas através de atestados médicos em virtude desta rotina extremamente desgastante de trabalho, verificado em várias entrevistas, é um importante indício das péssimas condições de trabalho de milhares de trabalhadores em nossa sociedade.

A utilização dos afastamentos, por outro lado, pode ser entendido como um recurso utilizado pelos atendentes, para procurar diminuir a intensidade dos processos produtivos e, consequentemente, as cadências do trabalho a que estão submetidos, pelo menos pelo período do afastamento.

Outro conceito bastante utilizado pelo discurso modernizante é o de "Qualidade Total". Este é, sem sombra de dúvida, um dos pontos fundamentais da flexibilização do trabalho, como a jornada de trabalho reduzida, ou *part-time,* o incentivo a competitividade e a individualização no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo e a cobrança por produtividade e a disciplinarização do tempo dos trabalhadores. Os programas de "Qualidade Total", são, neste sentido, um aspecto de relevante importância para o entendimento das tensões entre patrões e empregados, principalmente, no que se referem as difíceis condições de trabalho existentes em nossa sociedade, em específico, em centrais de atendimento.

Para melhor compreensão deste termo, utilizo outra passagem do primeiro livro produzido pelo *"Grupo Algar"*, por meio da *"Unialgar"*, cujo capítulo é intitulado: *"Qualidade Total"*.

> Qualidade Total – Qualidade é, acima de tudo, sinônimo de competência. A Qualidade Total, em poucas palavras, significa fazer tudo bem feito desde a primeira vez. Desde a forma de a telefonista atender ao telefone até a maneira como as pessoas se relacionam dentro da empresa. A Qualidade deve estar presente, também, no modo de viver das pessoas. A Empresa cujos Talentos não têm Qualidade na forma de pensar e agir, dificilmente terá produtos e serviços de Qualidade a oferecer.[87]

Observem a charge que acompanha essa noção:

[87] PENHA, op. cit., 2003. p. 51.

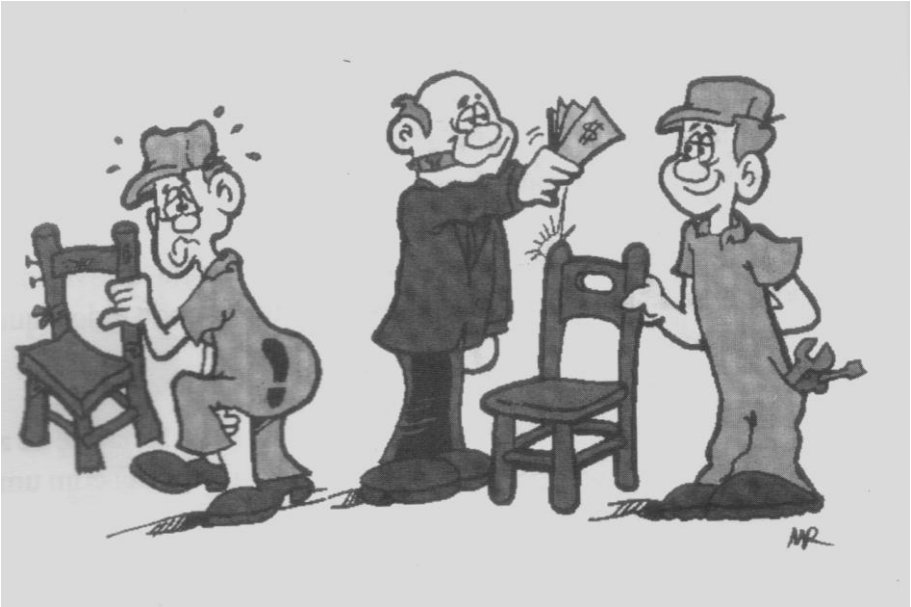


Ilustração 5 – A imagem acima acompanha o conceito de "Qualidade Total".

Fonte: PENHA, op. cit., 2003, p. 50.

Com relação à charge e ao texto que acompanha a definição acerca do conceito de "Qualidade Total", podemos perceber que há, explicitamente, uma grande intolerância ao erro, bem como aos desvios em relação às normas da empresa, contribuindo com o objetivo de criar nos trabalhadores a busca pela dedicação, aplicação e a sujeição à exploração do trabalho.

Na imagem, há uma cena em que dois funcionários uniformizados estão sendo representados. Um deles portando as ferramentas de seu trabalho. Além dos dois, no centro da imagem, com papel de destaque, há um terceiro personagem, representando o patrão, vestido de terno e gravata, e segurando em sua mão um maço de notas, que, supostamente, servirá como remuneração ao trabalhador que realizou um bom trabalho, ou seja, um trabalho com "Qualidade Total".

Entretanto, novamente, por meio da charge, percebemos que as novas técnicas aplicadas às relações de trabalho tidas como modernas reforçam a diferença e, principalmente, a desigualdade entre os dois grupos sociais: patrões e empregados. Além da vestimenta dos personagens e das ferramentas de trabalho, a posição dos personagens na cena colabora para que seja reforçada a posição social que cada grupo ocupa em nossa sociedade. Enquanto os trabalhadores estão nas extremidades, o patrão ocupa o centro da imagem, com destaque em relação aos demais. Indiretamente, o autor da imagem reafirma a posição social de destaque e centralidade que os grupos sociais dominantes ocupam em nossa sociedade.

Além disso, o que mais chama a atenção ao analisar a charge acima apresentada é a posição humilhante em que o trabalhador que, aparentemente, não realizou um bom serviço foi retratado. A função dos trabalhadores que vendem sua força de trabalho ao patrão da imagem é de fabricar ou consertar cadeiras, como pode ser observado. O funcionário da direita apresenta uma cadeira em perfeito estado de conservação, chegando esta a brilhar. Enquanto o funcionário da esquerda apresenta uma cadeira em mau estado de conservação, com problemas de fabricação, ou seja, um mau produto. O patrão, observando a "qualidade" de ambas às cadeiras, paga pelos serviços do trabalhador que produziu uma cadeira perfeita, entretanto, trata com extrema violência, agressividade e intolerância o outro trabalhador, refletindo em sua demissão.

Não há problema algum em exercer seu trabalho com qualidade. O que não pode existir é uma "cultura da Qualidade", em que exista a intolerância para com o erro, a falha. Afinal de contas, a falha faz parte da condição humana; infelizmente, o processo que percebemos por meio das entrevistas realizadas com os atendentes de centrais de atendimento em Uberlândia é, muitas das vezes, percebido como desumanizante, em que o homem é tratado como um objeto sem vida e sem opinião própria, ao menor sinal de erro, ele é descartado como uma mercadoria com defeito.

Junto com as demais discussões presentes ao longo deste trabalho, o que se nota e se evidencia é, nada mais nada menos, do que um processo em que o trabalhador convive com as tentativas de ter suas características humanas cerceadas, como, por exemplo, o direito à imperfeição e ao erro. Para o capitalismo, isto é extremamente lucrativo. Este processo de flexibilização do trabalho procura, constantemente, alienar os trabalhadores, criando os mecanismos para a sua desorganização trabalhista, com o intuito de perpetuar suas práticas de exploração da força de trabalho e de acumulação de capital.

A possibilidade do desemprego, como discutimos anteriormente, é um dos maiores fatores de deteriorização das condições de trabalho em nossa sociedade. O capitalismo contemporâneo procura fazer parecer que a instabilidade no emprego é algo natural e boa para o trabalhador, pois este procuraria sempre exercer bem, cada vez melhor, o seu trabalho diante do medo causado pela não remuneração e a consequente dificuldade deste e de sua família sobreviver nesta sociedade. Entretanto, encontra resistências por parte dos trabalhadores, que anseiam por estabilidade e garantia de seus empregos que os sustentam e suas famílias.

A qualidade, em qualquer setor econômico, é fundamental para a satisfação da relação entre clientes e fornecedores, bem como do próprio trabalhador que se sente orgulhoso diante

do resultado do seu trabalho, porém a exigência da “Qualidade Total” colabora para aumentar a sensação de insegurança, dominação e exploração daqueles, que, por mais que se esforcem para garantir a qualidade de seu trabalho, sejam comparados a máquinas. O trabalhador, simplesmente por ser, ainda, um ser humano e biológico, deve ser entendido a partir de seus limites e de suas necessidades enquanto tal.

Enfim, ao longo dessa discussão percebemos que há em nossa sociedade projetos dos grupos dominantes que pretendem convencer os grupos dominados de que as mudanças pretendidas pela flexibilização e pela modernização são necessárias ao sucesso individual e coletivo. Entretanto, os elementos deste discurso se contradizem quanto colocados no diálogo com as experiências dos trabalhadores envolvidos neste processo, neste caso em específico, os atendentes de centrais de atendimento da cidade de Uberlândia.

As experiências destes permitem que os mesmos elaborem significados diferentes a respeito destes projetos, ora apropriando-se dos mesmos a fim de realizarem seus projetos e necessidades, ora resistindo ao processo doloroso ocasionado pela intensificação da cadência do trabalho. Assim, pudemos compreender melhor como a dinâmica das tensões sociais se apresenta no capitalismo contemporâneo.

Neste sentido, colocar em discussão como os trabalhadores das centrais de atendimento criam novas expectativas em relação ao trabalho se apresenta como fundamental para buscarmos compreender como as pessoas experimentam o trabalho atualmente, elaborando novos significados e projetos de realização pessoal e profissional diante dessas novas problemáticas. Assim sendo, evidenciar os sonhos e projetos destes trabalhadores, bem como suas frustrações, medos, descontentamentos e revoltas para com o emprego são um caminho a ser trilhado.

CAPÍTULO III

INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO E AS NOVAS GERAÇÕES DE TRABALHADORES: PROBLEMAS, EXPECTATIVAS E PROJETOS DE VIDA.

Desde o final da década de 1990 o trabalho parece ocupar um espaço diferente na vida dos trabalhadores em nossa sociedade. Isso é fruto de um conjunto de transformações que vieram sendo abordadas nos capítulos anteriores e que dão conta de uma série de disputas em torno do controle do tempo, da adoção de novas técnicas de administração e de novas tecnologias que alteram as relações de trabalho e de pertencimento a sociedade.

O desdobramento da flexibilização das relações produtivas, bem como dos processos de modernização e reestruturação nos modos de produção e da disciplinarização dos sujeitos sociais que dependem do trabalho para sobreviver e realizar as suas necessidades diversas é uma nova expectativa frente ao trabalho prestado e o lugar que este ocupa em suas vidas.

De um lado, há um discurso insistente que diz que os indivíduos devem se qualificar, se adaptar às novas exigências do mercado de trabalho e que deste empenho individual virão as recompensas destes esforços que, muitas das vezes, são desumanos. Porém, toda essa dedicação é dotada de grandes expectativas em relação às "recompensas" em relação ao trabalho, como, por exemplo, os anseios de promoção dentro das empresas, da realização de sonhos e projetos individuais e/ou familiares, bem como do reconhecimento por parte das empresas em relação a estes funcionários.

Entretanto, do outro lado, diante das experiências vividas por estes sujeitos nas empresas em que são funcionários, uma série de queixas e frustrações são apresentadas em relação às contradições sentidas e percebidas no ambiente de trabalho, em que não há vagas para todos e nem todos os indivíduos qualificados, disciplinados e prestativos serão recompensados com as promessas que os seduziram em determinado momento.

Diante das contradições do discurso modernizante e flexível, percebido por meio das experiências dos sujeitos sociais entrevistados, apreendemos que ao mesmo tempo em que as centrais de atendimento são colocadas como símbolos de uma nova ordem econômica, social e cultural, ela apresenta-se por meio das entrevistas dos atendentes como o local em que as

contradições e as disputas oriundas deste modelo podem ser verificadas com grande intensidade e complexidade.

Neste sentido, resta, portanto, aos trabalhadores em nossa sociedade procurar estabelecer novos sentidos às suas práticas, e, consequentemente, ao papel que o trabalho desenvolve em suas vidas. Não é mais possível contar com a seguridade social que o trabalho outrora previa, pois atualmente a fugacidade, a efemeridade e a instabilidade são utilizadas pelos grupos dominantes como mecanismos de dominação junto aos trabalhadores que, uma vez desarticulados e fragilizados pela inconstância e medo diante da ameaça constante do "fantasma" do desemprego, não tem muitos meios para se organizar e se mobilizar para lutar pela transformação do atual cenário precário em que se encontram, bem como na luta pela manutenção de velhos direitos, hábitos e costumes.

Cabe, entretanto, qualificar esses trabalhadores para melhor compreendermos estes paradoxos. Estes são, na sua maioria, jovens em busca das primeiras oportunidades de trabalho junto ao mercado de trabalho formal. Boa parte destes trabalhadores tem entre 18 a 24 anos. Segundo dados obtidos junto ao CEPES (Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômico-Sociais) da Universidade Federal de Uberlândia, estima-se que em 2006 havia 28.831[88] jovens nesta faixa etária empregados em Uberlândia, de um total de 139.715 trabalhadores. Os empregados em centrais de atendimento e em outros segmentos do setor de serviços na cidade são um número relevante neste cenário.

Os gráficos abaixo, obtidos junto ao "Painel de Informações Municipais de 2009", também produzido pelo CEPES/UFU, traz um importante comparativo a respeito dos dados do mercado de trabalho formal de Uberlândia, principalmente no que diz respeito à faixa etária dos trabalhadores, escolaridade e a média dos salários pagos na cidade em questão, nos ajudando a conhecer melhor quem são estes atendentes.

Observem o gráfico abaixo, principalmente no que diz respeito aos dados relativos aos jovens inseridos no mercado de trabalho formal na cidade de Uberlândia.

Faixa Etária do Empregado Formal por sexo em Uberlândia (2009)

[88] CEPES – IE/UFU. **Número de Trabalhadores Empregados em 31/12 segundo Faixa Etária. Variação: 1986 a 2006.** Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/mercado/faixaetaria.pdf.>. Acesso em 19 jul. 2010.

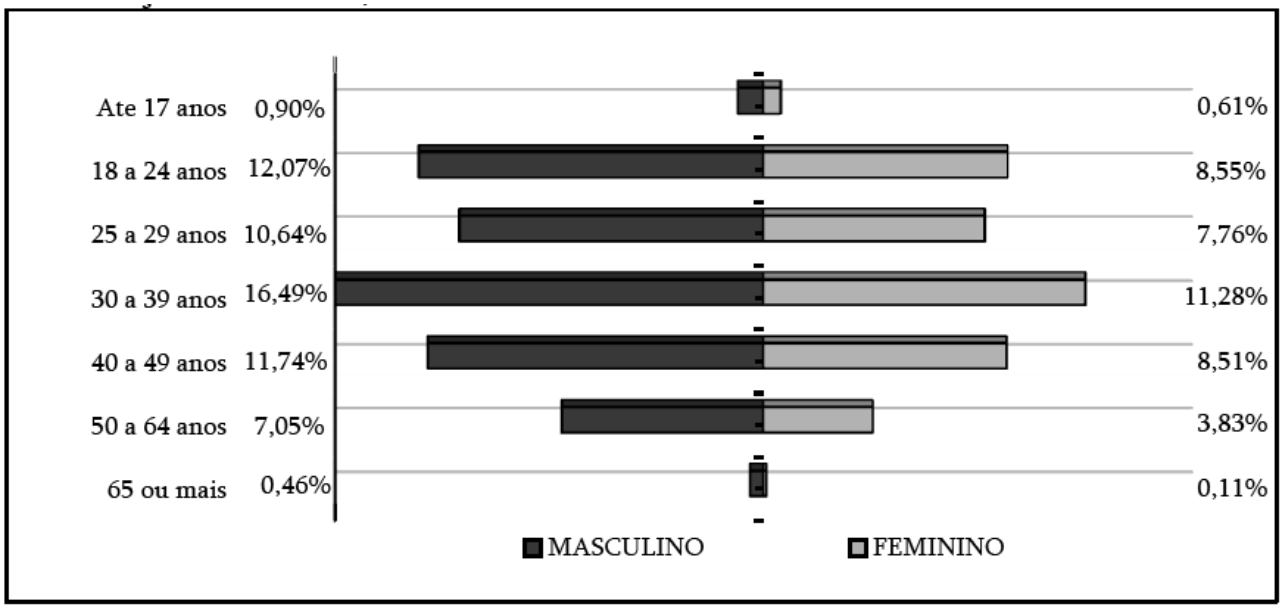


Gráfico 1 - Uberlândia: painel de informações municipais - 2009 / Elaboração Álvaro Fonseca e Silva Júnior ... [et al]. - Uberlândia : UFU, CEPES, 2010. p. 43.

Observem que a maioria dos trabalhadores uberlandenses está concentrada nas faixas etárias dos 30 a 39 anos e dos 18 a 24, o que chama a atenção nestes dados é que os jovens são um grupo relevante de trabalhadores na cidade. Entretanto, os números por si só, não representam grande relevância para a discussão se não forem devidamente qualificados. Um elemento importante nesta qualificação dos trabalhadores de centrais de atendimento na cidade de Uberlândia é o grau de escolaridade destes.

O gráfico abaixo traz dados relativos à escolaridade dos trabalhadores da cidade de Uberlândia, observem principalmente os dados referentes aos números de empregados com ensino médio completo e ensino superior (completo e incompleto):

Grau de Escolaridade do Empregado Formal em Uberlândia (2009)

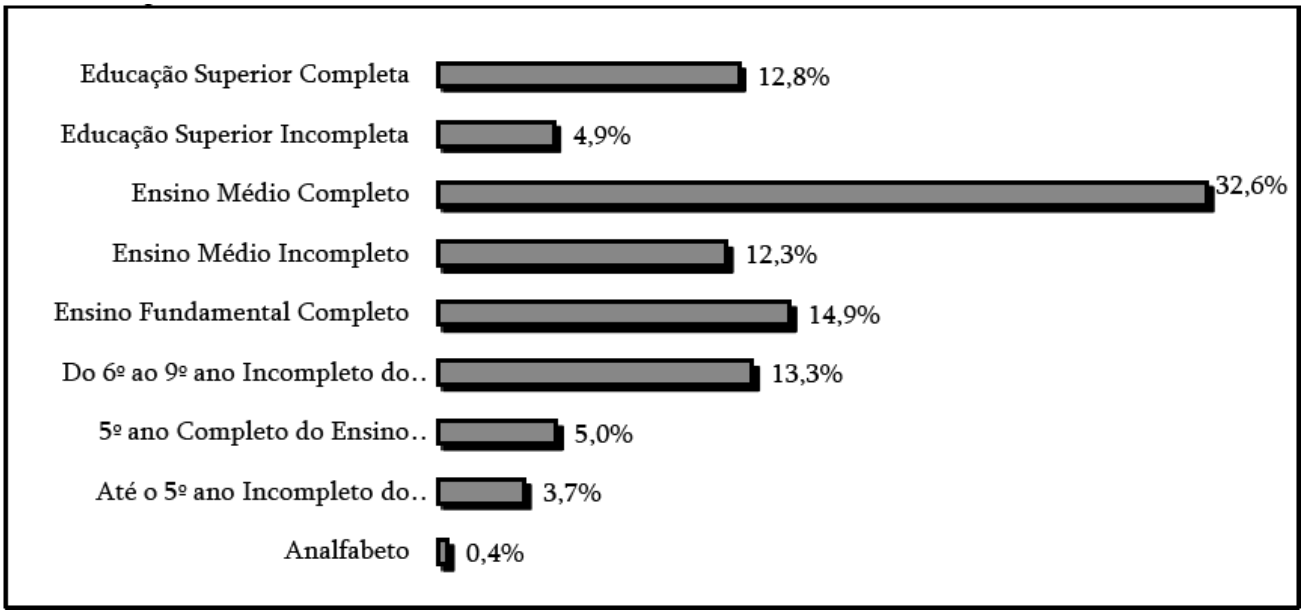


Gráfico 2 - Uberlândia: painel de informações municipais - 2009 / Elaboração Álvaro Fonseca e Silva Júnior ... [et al]. - Uberlândia : UFU, CEPES, 2010. p. 44.

Ao analisarmos os dados acima, percebemos que a maioria dos trabalhadores na cidade de Uberlândia é composta por pessoas que concluíram o ensino médio e que cursaram ou ainda cursam um curso superior. Esses dados nos levam a pensar que uma importante característica dos trabalhadores da cidade de Uberlândia é o alto índice de escolaridade e, consequentemente, de qualificação para o trabalho.

Isto se explica, em parte, por Uberlândia contar com uma Universidade Federal e várias instituições de ensino superior e técnico privadas, capacitando muitos jovens a ingressarem no mercado de trabalho. Neste sentido, o desenvolvimento do setor de serviços, principalmente o de atendimento a clientes aproveita-se dessa característica peculiar à cidade para selecionar seus trabalhadores. Portanto, estas empresas contam atualmente com uma quantidade consistente de trabalhadores qualificados em seus quadros de funcionários.

Estes jovens trabalhadores são, em sua maioria, estudantes de cursos superiores ou com ensino médio completo que buscam um determinado tipo de trabalho que lhes garantam a possibilidade de conciliar os estudos com o trabalho remunerado. Os empregos nas centrais de atendimento, neste sentido, são percebidos por muitos jovens como uma possibilidade real

de realizar esse objetivo, uma vez que são empregos com uma jornada de trabalho reduzida, como já fora mencionado nos capítulos anteriores.

Entretanto, não podemos perder de vista que, para os trabalhadores, principalmente com este perfil – jovens estudantes –, o trabalho nas centrais de atendimento tem, para a maioria, um caráter provisório, uma vez que finalizado o processo de formação acadêmica ou técnica, estes buscam outros empregos condizentes com o grau de qualificação que estes possuem e com melhor remuneração.

A remuneração, neste sentido, é outro importante elemento para a análise, observemos o gráfico abaixo:

Faixa de renda do empregado formal em Uberlândia (2009)

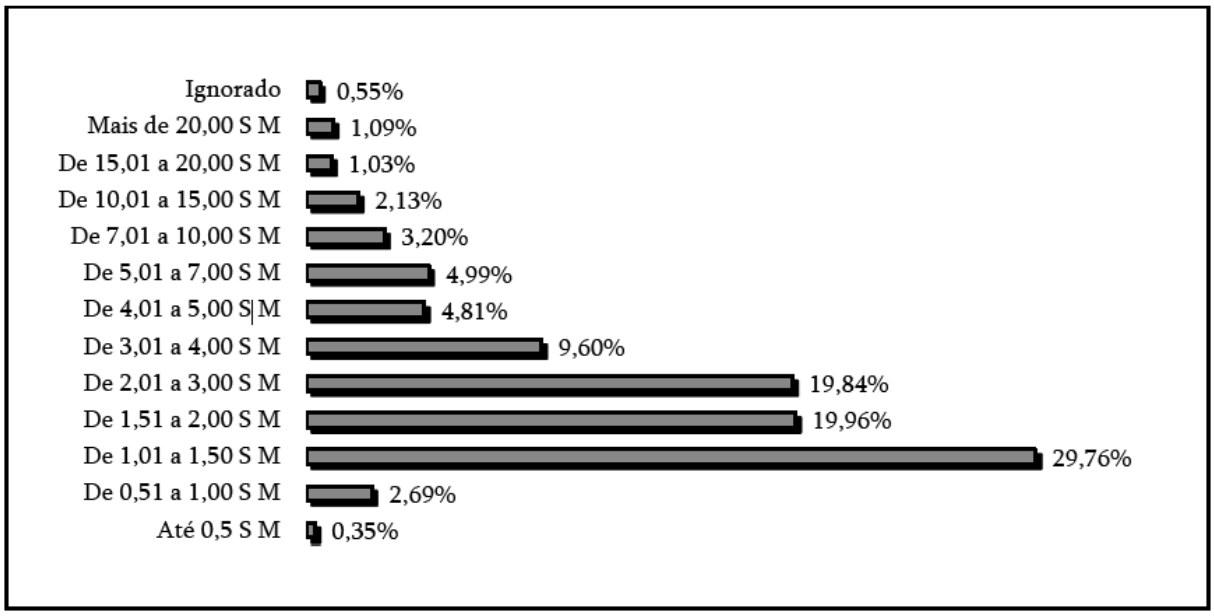


Gráfico 2 - Uberlândia: painel de informações municipais - 2009 / Elaboração Álvaro Fonseca e Silva Júnior ... [et al]. - Uberlândia : UFU, CEPES, 2010. p. 46.

A partir da análise dos dados do gráfico acima, percebemos que boa parte dos trabalhadores em Uberlândia recebe de um a três salários mínimos, sendo que parte considerável recebe de um a um salário e meio. Isto nos leva a crer que, mesmo sendo qualificados para o trabalho, muitas das vezes, com altos índices de formação acadêmica, os trabalhadores da cidade de Uberlândia sofrem com um achatamento salarial.

Este fato poder ser verificado quando analisamos os indicadores econômicos do mercado de trabalho formal em Uberlândia em relação à remuneração paga aos trabalhadores nos últimos anos. De 1998, quando a primeira central de atendimentos começou suas

operações, a 2006, último ano analisado pelo CEPES/UFU, a quantidade de trabalhadores que recebiam de um a um salário e meio em Uberlândia saltou de 4.377, no setor de serviços, para 21.676[89] no mesmo setor, representando um aumento significativo de trabalhadores inseridos nesta faixa salarial. Assim sendo, podemos concluir que, neste período, a maioria dos trabalhadores passou a receber menos, possivelmente, gerando um empobrecimento da classe.

Reiterando, podemos perceber que boa parte dos atendentes das centrais de atendimento da cidade de Uberlândia é composta, em sua maioria, por jovens estudantes que recebem de um a um salário e meio. Esta conclusão reforça a idéia de que o trabalho nas *call centers*, parece ser, para muitos, um emprego provisório, que ocupa um lugar definido nos projetos de vida destes trabalhadores, que se vêem na necessidade de custear os estudos e as necessidades surgidas em uma sociedade de consumo globalizada.

Na dinâmica da luta de classes, os patrões, percebendo esta situação, elaboram técnicas apoiadas, sobretudo, nos avanços tecnológicos dos últimos anos para aumentar a intensificação e a produtividade destes trabalhadores, acabando por gerar um cenário de extrema exploração do trabalho, gerando consequências imprevisíveis para o futuro destes trabalhadores. Afinal de contas, no futuro, poderemos nos deparar com uma sociedade constituída por grande número de pessoas doentes, incapazes de desempenhar seu papel na sociedade, fruto de um processo de precarização das condições de trabalho.

É necessário, portanto, compreender esse processo histórico em que os sujeitos elaboram novos significados para o trabalho em suas vidas. Mesmo que, para muitos, o trabalho em uma central de atendimentos possa ter um caráter provisório, o curto tempo dessas experiências pode trazer graves consequências físicas e psicológicas aos mesmos, muitas vezes, irreversíveis.

A respeito destas consequências físicas e, principalmente, psicológicas, a discussão da psicóloga Fabiana Batistucci de Lima, presente em sua dissertação de mestrado intitulada "*Stress*, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de *call center"* (2004), pode colaborar para com o diálogo interdisciplinar entre a História e a Psicologia, favorecendo o entendimento das conseqüências da intensificação e da precarização do trabalho em centrais de atendimento. Acompanhemos a passagem abaixo:

> A evolução histórica da Humanidade está permeada de fatos que são

[89] CEPES – IE/UFU. **Número de Empregados em 31/12 segundo faixa de Remuneração (salário mínimo) e Grandes Setores IBGE. Variação de 1994 a 2006.** Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/mercado/rendimentos.pdf>>. Acesso em Acesso em 19 jul. 2010.

> determinados, dialeticamente, por condições políticas, socioeconômicas, culturais, e mais recentemente, tecnológicas. São essas condições que projetam o *modus vivendi* do indivíduo, de forma a caracterizar cada período histórico. Embora seja constante a busca pelo progresso, é indiscutível que os seres humanos deparam-se com o surgimento de diversos tipos de enfermidades, apesar da existência de aparatos tecnológicos voltados para a saúde, em diferentes épocas. O aparecimento dessas enfermidades marcou determinados períodos da História e, por outro lado, prejudicou o bem-estar biopsicossocial dos seres humanos. À guisa de exemplo, na Idade Média (século XIV), predominou a peste bubônica; no Renascimento (séculos XIV e XV), a sífilis; no Romantismo (século XVIII), a tuberculose e já no século XXI, o *stress* (...). Atualmente, o mundo sofre as conseqüências da globalização, da era da informação, das mudanças de valores e das quebras de paradigmas (...). As sociedades atuais vivem uma fase de transformações aceleradas e tentam acomodar-se a elas, inclusive no que tange aos processos de criação e desenvolvimento do trabalho. As pressões da vida moderna fazem com que as pessoas fiquem cada vez mais tensas e exaustas. A quantidade de informações, as tecnologias avançadas e o grande número de opções de consumo e lazer acabam ameaçando a saúde mental e a vida afetiva do indivíduo, na atualidade (...). No processo de produção é inevitável o convívio com a máquina e com a automação. Nesse contato diário com o trabalho simplificado pela tecnologia, o trabalhador sente-se robotizado, em função das tarefas repetitivas. Isso ocorre por causa da rapidez com que elas têm de ser efetuadas, pela percepção de que qualquer pessoa pode executá-las e pela subutilização das capacidades de quem as executa. Esse cenário gera repercussões negativas para a saúde dos trabalhadores (...). [90]

Os avanços tecnológicos, muitas vezes, representaram a esperança da diminuição da exploração dos trabalhadores, já que, supostamente, diminuiria o uso da força física nas atividades laborais em substituição do esforço físico pelo intelectual. Entretanto, como podemos perceber a partir da leitura da passagem acima, ao longo do processo de desenvolvimento do capitalismo, as tecnologias e as técnicas foram também alvo da luta de classes. A disputa se deu, principalmente na utilização dessas novas tecnologias em favor da acumulação de capitais e de novas estratégias por parte de grupos dominantes em se controlar e dominar os trabalhadores ao longo dos séculos, e pouco, ou muito pouco se fez, para garantir o bem estar biopsicossocial dos sujeitos envolvidos no processo.

Atualmente, experimentamos, enquanto trabalhadores, de uma gravíssima enfermidade: o *stress*. Ao entrevistarmos os atendentes de *call centers* da cidade de Uberlândia, várias queixas foram registradas em relação ao *stress* advindo do trabalho ali desenvolvido.

Ao longo da discussão, em muitas citações aparecem tais reclamações, uma vez que, a situação de desgaste físico e psíquico perpassa toda a discussão deste trabalho como um tema

[90] LIMA, op. cit., 2004, p. 1-2.

transversal, como podemos perceber por meio de algumas passagens logo a seguir:

> Porque o corpo, você chega em casa toma um banho relaxa, pronto. Descansou. Mas a cabeça ta ali oh. E... eu levei, o que? Vai fazer quase cinco anos? Eu levei uns três anos pra aprender a sair e esquecer os problemas lá dentro. A passar do portão e os problemas ficar e eu vir embora sozinha. Eu trazia todo mundo comigo. Eu passava o dia inteiro sofrendo... era um cliente que não tinha gostado, era um produto que eu tinha vendido que não tinha instalado, que o cliente ligava reclamando, era um supervisor que tinha cobrado alguma coisa, eu sabia que eu tinha atrasado no descanso. Sabe? Aquilo eu sofria. Tanto que eu dei depressão, que fiquei uns seis meses sem trabalhar, de tanto sobrecarregar em mim. Eu achava que os problemas eram meus, era eu que tinha que resolver e ponto final. Então eu saía da empresa eu trazia eles comigo, eu voltava para a empresa e eles voltavam junto comigo, se eu não conseguia resolver eu trazia eles de volta e eu levava e trazia todo dia. [91]

Outra entrevistada, Nelci, nos revela, em seus depoimentos, também ter sofrido com o problema da depressão. Como podemos notar o trecho a seguir vem nos apresentar este fato:

> Já, fiquei quatro meses afastada, com depressão fortíssima, mas não questão da ACS, o problema meu era por causa da Micaela ela era pequena, ela não dormia, ela não me deixava dormir então pra mim era complicado porque eu entrava seis horas pra trabalhar, eu saia de casa quatro e meia porque eu ia de van, então tinha dia que ela dormia uma hora da manhã, então pra mim era difícil, ai durante o dia ela não dormia, aí que eu fui ficando com cansaço, eu dei esgotamento. Mas, assim ajuntou também um pouco a ACS também, porque era muita cobrança e tal (...) a pressão é muita, se for uma pessoa que não tem um psicológico assim, não consegue trabalhar lá, muitas pessoas mesmo saem por isso, por exemplo, igual da turma que entrou comigo muitos já saíram, que não aguentaram a pressão psicológica, falam que não dão conta daquilo ali. Porque é um cliente atrás do outro, é um problema atrás do outro, você, por exemplo, precisa de ajuda e não tem supervisor toda hora pra te ajudar, então, sabe eu acho que ta muito escasso em questão de supervisor de ajudar, o treinamento não é cem por cento como antigamente, igual, por exemplo, eu fiz o treinamento em dez dias gente, pra quem muitas vezes era um mês o treinamento, então é muito rápido e eles já te jogam lá e cê se vira, então aí se a pessoa não tiver um psicológico ela não consegue, porque a pressão é muito forte. [92]

A partir dos trechos das entrevistas acima citadas é possível perceber que as doenças psicossomáticas, como a depressão, por exemplo, atribuídas à cadência de trabalho extremamente exaustiva são comuns no discurso dos trabalhadores da empresa. Entretanto, outra passagem merece destaque para procurarmos compreender essa problemática. A entrevistada Sara Martins Medeiros Machado, quando questionada se a mesma já havia

[91] Entrevista concedida por Ana Raquel Silva. Uberlândia, abril de 2007.
[92] Entrevista concedida por Nelci Francisca Resende Rocha. Uberlândia, maio de 2007.

pensado em deixar de trabalhar na *call center* em que ela era funcionária, reponde o seguinte, acompanhem:

> Já. Já, porque na hora que o nível de estresse tava um pouco abalado eu falei: "não quero mais isso, não quero nem saber", porque assim, como lá o projeto que eu trabalho na TIM ele não é muito... ele é instável demais, então na mesma hora que você ta lá dentro, você já não pode ta, cê pode voltar lá e falar assim oh: "não dá mais", então, o problema da TIM é esse, é muita... a gente tem muita insegurança em questão a isso, então é por isso que você tem que sempre ter suas notas altíssimas, em questão assim de mínimo você pode sair de lá, isso que eu também não gosto de lá, é isso é... você é instável, então você não pode confiar pro mês seguinte, fazer nada pro mês seguinte, em questão a isso, em questão a isso eu não gosto. [93]

Inicialmente, percebemos que a entrevistada foi enfática ao responder positivamente ao questionamento que lhe havia sido feito, isso nos leva a crer que não são raras as vezes em que os funcionários destas centrais de atendimento questionam a validade e os resultados de todo o trabalho e dedicação que oferecem as empresas no período, mesmo que breve, que estão empregados.

Sem hesitar, Sara apresenta que as condições de trabalho são precárias, principalmente diante da pressão em relação à qualidade e produtividade do serviço prestado, representada pela exigência de "notas altíssimas", desencadeando o que ela avalia ser um nível de estresse alto e que "abala" o seu equilíbrio. Diante desta passagem e das discussões que viemos trabalhando ao longo do trabalho, podemos inferir que esta condição de exploração e suas consequências, são extremamente representativas de um universo de milhares de atendentes de *call centers* em nossa sociedade, que compartilham, cada um à sua maneira, de experiências semelhantes à vivenciada por Sara.

Associado a todo este estresse advindo de um processo de trabalho flexibilizado, em que a exigência pelo desempenho, bem como do domínio das técnicas de atendimento e de informática, soma-se a sensação de instabilidade e insegurança gerada no ambiente de trabalho, por meio da adoção de novas técnicas de organização de pessoal, bem como de uma grande reserva de trabalhadores em busca de emprego.

Além disso, o trabalhador, que é um ser imperfeito e que, portanto, está sujeito ao erro durante a jornada de trabalho, é cobrado pela perfeição, ou seja, qualquer deslize ou equívoco por este cometido pode representar a demissão ou uma reprimenda de seus superiores, intolerantes para com a imperfeição humana, fenômeno típico das relações flexibilizadas, em

[93] Entrevista concedida por Sara Martins Medeiro Machado. Uberlândia, maio de 2007.

que apenas o trabalhador é flexível para com a empresa, pois do contrário as relações continuam rígidas e baseadas na dominação e exploração tipicamente capitalistas.

A agonia e o desespero são sentimentos que podemos entrever na passagem acima, uma vez que os trabalhadores não possuem as garantias necessárias para fazer planos e projetos em longo prazo. Este é um importante indício de como o trabalho, atualmente, é percebido pelos trabalhadores em nossa sociedade. Estes passam a conviver próximo aos riscos que a flexibilização do trabalho coloca junto aos grupos de trabalhadores, que precisam se adaptar as novas exigências e consequências do trabalho temporário, informal e impessoal.

O caráter temporário e instável é um fenômeno diretamente relacionado com a organização dos trabalhadores em projetos, uma vez que estes são regidos por contratos com datas programadas para iniciarem e para terminarem as suas operações nas centrais de atendimento. Muitas vezes, essa incerteza é usada pelas centrais de atendimento para estabelecer novas metas e objetivos aos funcionários dos projetos que possuem a data de seus contratos de terceirização a expirar, metas estas que muitas das vezes são praticamente irrealizáveis e inatingíveis. A responsabilidade pela permanência e continuidade dos projetos em determinada *call center*, passa a ser, neste sentido, diretamente relacionada com ~~o~~ a aplicação, por parte dos atendentes, no cumprimento destes objetivos, favorecendo a cobrança e a intensidade do trabalho.

A respeito dessa impessoalidade nas relações entre patrões e empregados a passagem acima deixa a entender ainda que, não há uma clara identificação de quem são os reais patrões nas centrais de atendimento. Quando a entrevistada menciona que a "TIM" (empresa de telefonia móvel que terceirizava suas atividades de atendimento a clientes para uma central de atendimentos de Uberlândia) é responsável por todo esse processo estressante e precário de trabalho, ela passa a idéia de que quem a explora é exclusivamente a operadora celular, poupando críticas a *call center* de quem ela era funcionária direta.

Essa organização fragmentária utilizada em muitas centrais de atendimento, em que os trabalhadores são separados e organizados em projetos temporários, tem, indiretamente, um importante efeito junto aos trabalhadores. Eles passam, muitas das vezes, a associar toda a sua insatisfação em relação ao trabalho ao projeto que este está envolvido. Fazendo parecer que, se houver a troca de projeto, ou ainda de horário, as coisas seriam diferentes, o que não ocorre na maioria dos casos, uma vez que o processo a que este será submetido será praticamente o mesmo.

Assim sendo, a sensação de pertencimento a uma mesma classe social e a organização destes trabalhadores em prol de transformações positivas nas suas relações fica seriamente comprometida, ao passo que a hegemonia dos grupos interessados no sucesso da reestruturação produtiva e da flexibilização do trabalho persiste, pelo menos, momentaneamente.

Continuando o diálogo com as discussões de Lima, o *stress* precisa ser mais bem definido, visando à melhor compreensão dos desdobramentos desta enfermidade, principalmente, nos atendentes de *call centers*. A respeito da definição da noção de *stress*, acompanhem:

> Propagado, erroneamente, pelos meios de comunicação como uma doença, o mal que afeta o homem e a mulher moderna, o *stress*, não é algo novo e nem foi criado, tão somente, pelas exigências de um mundo cercado por tecnologias e *just in time*. Como exemplo de que o *stress* não é uma prerrogativa do homem moderno, desde a época das cavernas, o homem primitivo desenvolvia mecanismos químicos e hormonais de defesa, para sobreviver, sempre que precisava enfrentar ou fugir de grandes animais ou de quaisquer outros perigos provenientes de sua época. O desenvolvimento desses mecanismos ocorria sempre frente às situações percebidas como ameaçadoras à própria sobrevivência. Entretanto, o *stress*, mesmo não representando uma doença em si mesmo, é responsável direta ou indiretamente por mais de 80% das doenças típicas da modernidade como: hipertensão arterial, doenças coronarianas, asma, diabetes, entre outras (Albrecht, 1979 e Goldberg, 1978 apud Ladeira, 1996). (...) o stress é uma reação emocional e física do organismo, frente às situações que o desequilibram. Isso pode ocorrer quando o indivíduo é forçado a enfrentar situações que o irritem, excitem, amedrontem, ou mesmo que o façam imensamente feliz. [94]

A partir da definição utilizada pela autora, podemos perceber o quão sério e problemático a intensificação das cadências produtivas pode ser para os sujeitos que trabalham ou trabalharam em uma central de atendimento, que compartilham em seu ambiente de trabalho com a irritação derivada das reclamações e frustrações da jornada de trabalho, uma vez que, principalmente, os atendentes receptivos recebem, na maioria dos casos, ligações com reclamações, muitas vezes agressivas e humilhantes, em relação aos serviços fornecidos pelas empresas que representam (e que não os reconhece como seus empregados, devido à terceirização). Além disso, convivem com a excitação e causada pela intensidade típica das relações do novo mundo do trabalho, não obstante, vivem lado a lado com o medo de perder o emprego neste processo. Assim sendo, de todas as causas enumeradas por Lima

[94]LIMA, op.cit., 2004, p. 2-4.

pelo desenvolvimento do *stress*, a única que não percebemos em nossas entrevistas juntos aos atendentes é a imensa euforia, que definitivamente não faz parte do cotidiano destes trabalhadores submetidos a esta condição precária de trabalho.

Mesmo não sendo uma doença em si, o *stress* advindo destas relações pode ser responsável por comprometer seriamente a saúde destes milhares de jovens que, mesmo encarando o trabalho em uma *call center* como algo provisório, podem estar comprometendo o equilíbrio destes, bem como de toda a sociedade da qual fazem parte no futuro.

Além do desgaste físico e intelectual que a própria atividade laboral proporciona ao indivíduo, outra importante característica do *stress* ocupacional é relacionada pela autora, com a sensação de que os trabalhadores passaram a ser cada vez menos úteis para o trabalho. Quando as empresas passam a adotar novas tecnologias que tornam os processos mais produtivos e dinâmicos, acabam gerando uma sensação de que o ser humano é, e passara a ser cada vez mais, "descartável" ao mundo do trabalho. Observem outra passagem de sua dissertação:

> Atualmente, alguns locais de trabalho têm oferecido um ambiente frio e hostil, que exige do trabalhador um grande investimento pessoal e um baixo retorno financeiro. Obter reconhecimento e sucesso profissional, nessas condições, tem sido algo quase inatingível. Por isso, as pessoas têm-se tornado cada vez mais descrentes e sem entusiasmo. Dessa forma têm a sua energia e a sua disposição corroídas pelas adversidades do mundo das "máquinas" eficientes. O trabalhador tornou-se peça descartável e facilmente substituível. Os trabalhadores são idealizadores, criadores e implementadores de muitos equipamentos, apesar disso, alguns deles, mais tarde, serão substituídos por suas próprias criações fantásticas. Para exemplificar esse fato, pode-se citar as transações bancárias que, no passado, eram realizadas pelos funcionários dos bancos; hoje os caixas de auto-atendimento e a *Internet* executam grande parte desse trabalho. Além disso, robôs substituem operários em linhas de montagem. Programas de PABX direcionam chamadas para departamentos/setores/áreas das empresas, o que antes era trabalho das telefonistas. Programas de reconhecimento de fala atendem e informam clientes pelo telefone, diminuindo o número de funcionários que executam esse tipo de trabalho. Na era eletrônica, cursos via *CD-ROM* têm descartado a necessidade da presença dos professores. Também, sabe-se que as máquinas são mais rápidas, freqüentemente, são responsáveis por trabalhos não muito interessantes aos seres humanos. Não obstante, o aproveitamento das máquinas na produção deixa os trabalhadores mais livres, para o possível risco de tornarem-se obsoletos. Todo esse cenário promove o desgaste físico e emocional do indivíduo. Uma vez que o lado humano do trabalho está sendo desconsiderado, o que gera conflito entre a natureza do trabalho e a natureza da pessoa (...). [95]

[95] Ibidem, p.11.

A desumanização, reflexo do processo de reestruturação produtiva e da flexibilização do trabalho, acaba por agravar a situação dos trabalhadores em nossa sociedade, não apenas das centrais de atendimento, mas como bem citou a autora, ao longo do processo histórico, muitas vezes a criação tomou o lugar do criador, contribuindo para a sensação de insegurança e instabilidade frente ao trabalho, trazendo conseqüências desastrosas para a saúde e equilíbrio destes trabalhadores fragilizados por este processo.

Nas últimas décadas, associados ao incremento de inovações técnicas e tecnológicas em vários segmentos da sociedade, este processo parece ter se intensificado, e a sensação de inutilidade e descrença dos sujeitos frente ao trabalho prestado é um dos elementos que colaboram para o agravamento da exploração dos trabalhadores e das consequências físicas e psicológicas deste processo.

Além dos problemas psicológicos, uma grande preocupação dos atendentes de *call centers* são os problemas com a voz: o seu instrumento de trabalho. Janaína, uma das entrevistadas, quando questionada a respeito dos problemas de saúde que ela enfrentou e ainda enfrenta como atendente, nos conta o seu problema:

> Eu tive dois meses afastada de lá, porque eu tinha predisposição a ter calo na corda, né? E aí, no caso, eu tive a fenda, aí, aí depois eu tive uma gastrite nervosa, porque igual, eu penso assim, o ser humano ele oscila também, né? Eu sou uma pessoa que eu lido bem com a pressão, né? Até mesmo por causa do tempo, eu já tiro por base o tempo que eu to lá. Porque tem gente que igual, na época que eu entrei, quem entrou comigo já não ta lá mais, não tem mais ninguém, né? Demorou bastante. Foi depois do que? Três anos, aí eu tive um probleminha de calo na corda vocal, aí eu afastei, a empresa cobriu, né? Pelo convênio, a gente, aí eu fiz um tratamento, fui me recuperar lá dentro da empresa, lá dentro da empresa tinha fonoterapia dando respaldo pra gente e tudo. Aí eu me recuperei, era pra ficar três meses, eu consegui voltar em dois meses. [96]

A passagem acima nos traz indícios bastante importantes a respeito dos problemas de saúde decorrentes do processo de trabalho intensificado encontrado nas centrais de atendimento. Problemas com a voz, como podemos perceber, é uma das principais decorrências do trabalho nas *call centers*, uma vez que estes trabalhadores são submetidos a uma jornada de trabalho extremamente desgastante, em que a fiscalização e a vigilância para com o cumprimento das metas, prazos e qualidade do serviço prestado agem como um elemento de cobrança e exaustão dos mesmos, que, como já foi mencionado anteriormente,

[96] Entrevista concedida por Janaína [a entrevistada não quis se identificar com seu nome completo]. Uberlândia, agosto de 2008.

atendem ou efetuam (no caso dos atendentes responsáveis por venda) mais de cem ligações por dia, com um tempo muito curto para o descanso.

Além dos problemas vocais, como calos e fendas nas cordas vocais, outros problemas ligados ao ritmo intenso do trabalho podem ser desencadeados como a gastrite nervosa citada pela entrevistada, causada, dentre outros fatores, muito provavelmente pela cobrança pelo cumprimento de metas de venda de aparelhos celulares, já que a mesma fazia parte de um projeto de vendas de planos e aparelhos celulares quando cedeu a entrevista. A pressão por uma melhor remuneração, diante dos baixos salários pagos nas centrais de atendimento, como já foi dito anteriormente, causa grandes prejuízos ao equilíbrio físico e psicológico destes sujeitos.

Outro elemento importante para a análise que podemos perceber por meio do trecho acima citado refere-se à grande rotatividade dos funcionários nas centrais de atendimento. Diante do processo de trabalho nestas empresas e suas conseqüências físicas, sociais e, até mesmo, culturais os trabalhadores não permanecem muito tempo como funcionários das *call centers*. Isso reforça a idéia de que o trabalho em nossa sociedade, atualmente, passa a cada vez mais a ser desassociado com o modelo fordista, em que o trabalho propiciava certa estabilidade e possibilidade de sucesso em uma determinada carreira.

Além disso, para quem resiste a toda a exploração e as adversidades encontradas neste processo, a permanência no emprego demanda grandes sacrifícios, como, por exemplo, o caso citado por Janaína, que preferiu voltar para o trabalho antes do tempo previsto após um grave problema físico que, inclusive, poderia tê-la incapacitado para o trabalho nas *call centers* já que as cordas vocais foram afetadas por essa rotina intensa de trabalho. Como já vimos anteriormente, isso se deve a sensação de que o trabalhador pode a qualquer momento se tornar obsoleto ou descartável para o sistema, obrigando-os a abrir mão do seu bem estar para garantir o seu emprego.

Outros problemas físicos se desenvolvem nos atendentes que são submetidos a esta dura jornada de trabalho. Como é um tipo de trabalho rotinizado, baseado na repetição intensa de movimentos e procedimentos junto a um computador, os trabalhadores acabam por afetar os braços e mãos devido ao esforço repetitivo. Na entrevista realizada com Sara, percebemos como este problema a afetou diretamente:

> Teve uma vez, não, não me afastei, já tive atestado porque eu descobri que tinha um cisto no punho e me deu síndrome mio facial, que é uma pele que envolve o músculo e toda inflamada devido à digitação e... repetição, então aí deu no braço direito inteiro, mas to fazendo tratamento, mais é

> musculação, tem que fortalecer o braço, mas isso não me afastou não, nunca tive... num me impediu de trabalhar não. [97]

A necessidade de se digitar em um menor tempo possível a maior quantidade de dados a respeito das solicitações ou reclamações de clientes que ela atendia, fez com que, com o passar do tempo, ela desenvolvesse um problema nos seus punhos, gerando dor e a incapacidade de continuar no atendimento, pelo menos enquanto o problema não fosse resolvido.

O ritmo intenso de trabalho associado às cobranças por resultados, acaba sendo muito prejudicial a saúde destes trabalhadores, entretanto, mesmo diante dos riscos que este tipo de trabalho oferece, os atendentes, bem como tantos outros trabalhadores em nossa sociedade, se vêem na necessidade de rapidamente estarem aptos ao trabalho, pois não há tempo a perder e qualquer problema pode representar a possibilidade da demissão e a frustração de sonhos e projetos que estes elaboram por serem trabalhadores.

Outro detalhe para o qual devemos nos atentar é que Sara é uma jovem de apenas 22 anos e que, quando entrevistada, havia apenas 11 meses que trabalhava como atendente, ou seja, a juventude que se depara com estas condições de trabalho podem, em um curto espaço de tempo, estar se tornando inválida para o mercado de trabalho e as consequências deste processo podem ser alarmantes.

Parece haver, neste sentido, um cenário, no mínimo, preocupante, em relação aos desdobramentos deste processo de flexibilização das relações de trabalho que tem nas centrais de atendimento a clientes um de seus maiores ícones, uma vez que as empresas passam a se aproveitar desse momento histórico de mutações do trabalho para colocar em prática novas estratégias de controle e dominação junto aos trabalhadores a fim de perpetuar seus lucros.

O trabalho de Vera da Silva Telles, a respeito dessas mutações do trabalho nos últimos tempos traz importantes contribuições para procurarmos compreender esse importante momento que estamos vivendo. Em seu artigo *"Mutações do trabalho e experiência urbana"* (2006) ela procura compreender como o trabalho vem sendo redefinido com a utilização de relações mais flexíveis entre trabalhadores e patrões, bem como as novas gerações experimentam dessas condições de trabalho e significam suas práticas e necessidades diante desse cenário.

Observem a passagem abaixo extraída desse artigo:

[97] Entrevista concedida por Sara Martins Medeiro Machado. Uberlândia, maio de 2007.

> Se o trabalho não mais estrutura as promessas de progresso social, se os coletivos "de classe" foram desfeitos sob as injunções do trabalho precário, se direitos e sindicatos não mais operam como referências para as maiorias, se tudo isso mostra que os "tempos fordistas" já se foram, o trabalho não deixa de ser uma dimensão estruturante da vida social. (...) Talvez seja então o caso de prosperar os pontos de clivagem dessas novas realidades seguindo as práticas (e suas mediações) nesses circuitos redefinidos do mundo social. Pontos de clivagem que podem ser apreendidos justamente nos deslocamentos da experiência social e que cavam fundo a diferença entre as gerações. E essa pode ser uma via de entrada para a descrição desse mundo social redefinido. Afinal, a diferença entre as gerações tem atualmente a peculiaridade histórica de coincidir com mudanças de fundo no mundo do trabalho (...). [98]

Mesmo com mutações no mundo do trabalho, ele ainda é um elemento estruturante da vida social em nossa sociedade, ainda que tenhamos uma grande dificuldade de perceber como tais mudanças operam-se na dinâmica das relações sociais, é imprescindível que procuremos compreende-las.

Talvez uma das maiores dificuldade para a compreensão deste processo seja que estas transformações ocorrem ao mesmo tempo em que novas gerações ingressam no mercado de trabalho, como é o caso dos *call centers* em Uberlândia, neste sentido a desagregação do modelo fordista de produção não é percebida em sua intensidade, uma vez que os jovens já se deparam com essas novas relações, não tendo, portanto, elementos para perceberem a precarização das relações, apenas experimentando as mesmas e sofrendo com suas consequências.

O que percebemos com a geração dos jovens trabalhadores das centrais de atendimento, que buscam neste trabalho a possibilidade de conciliação do mesmo com os estudos, pode ser comparado com a situação dos trabalhadores dos bancos privados nas décadas de 1970, 1980 e início da década de 1990. Os bancos, principalmente os privados, eram responsáveis pela geração de grandes quantidades de empregos para os jovens em busca de oportunidades no mercado de trabalho e que procuravam conciliar o trabalho com a formação acadêmica.

Entretanto, diferentemente do que ocorre atualmente com a geração dos atendentes, muitos bancários experimentaram as transformações decorrentes do processo de reestruturação produtiva em relação aos paradigmas produtivos fordistas, deparando-se com uma situação nova e, em alguns casos, assustadora, quando uma onda de demissões assolou o

[98] TELLES, Vera da Silva. Mutações do trabalho e experiência urbana. **Tempo Social**. Universidade do Estado de São Paulo: São Paulo, n.º 1, v. 18, jun. de 2006, p. 173-174.

setor, devido à substituição gradativa dos trabalhadores por processos automatizados e informatizados.

A dissertação de Gilberto Pereira da Silva intitulada *"Histórias e memórias de trabalhadores bancários em Uberlândia"* (2004), defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal de Uberlândia, analisa as experiências destes trabalhadores envolvidos na reestruturação produtiva ocorrida nos bancos do setor privado nas décadas de 1980 e 1990.

Analisando o processo ocorrido com os bancários, poderemos compreender melhor como as centrais de atendimento apresentam-se como as "substitutas" dos bancos para a próxima geração de jovens trabalhadores.

Abaixo encontramos uma passagem que nos ajuda a compreender a relação existente entre os jovens bancários e as expectativas em relação ao trabalho, sobretudo nas décadas de 1960 e 1970. Observem:

> O trabalho bancário ao longo dos anos 60/70 passou a representar também, pelo menos para uma parcela de jovens, uma estratégia de continuidade nos estudos de terceiro grau, afinal a carga horária de trabalho para os escriturários estava estabelecida em 6 horas diárias, para posteriormente, deixarem o banco e seguirem sua profissão. Sendo assim, o trabalho bancário também poderia ser compreendido por uma parcela de jovens ingressantes, como sendo uma atividade profissional provisória. Entretanto, o que foi possível observar através das entrevistas realizadas, é que boa parte destes jovens que viam o trabalho bancário como sendo "provisório", ao se depararem com as boas condições de trabalho e de carreira em comparação com outros setores profissionais, iam, pouco a pouco, assumindo uma nova expectativa de vida profissional e optavam pela construção de uma carreira como bancário. Esta análise nos permite afirmar que as condições de trabalho no setor bancário e o desafio de se fazer carreira nesta área, também possibilitava o desenvolvimento de um processo de escolarização e qualificação que serviram para a reestruturação produtiva que marcaram os anos seguintes.[99]

Como podemos notar, as semelhanças entre os bancários das décadas de 1960 e 1970 e os jovens atendentes das décadas de 1990 e 2000 nos fazem corroborar com a idéia de que as centrais de atendimento na atualidade aparecem como as empresas que atraem estes estudantes em busca de emprego devido a jornada reduzida de trabalho, substituindo os bancos. Entretanto, as semelhanças param por aí, uma vez que, a possibilidade da permanência no emprego como bancário estava condicionada à construção de uma carreira

[99] SILVA, Gilberto Pereira. **Histórias em memórias de trabalhadores bancários em Uberlândia.** 2004. 164 f. Dissertação (Mestrado em História) – Instituto de História, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2004, p. 45-46.

dentro da instituição, com promoções e aumento salarial, o que permitia aos trabalhadores se colocarem diante daquilo que Richard Senett[100] salientou como tempo linear, em que estes tinham, minimamente, o controle de suas vidas, principalmente no que diz respeito à estabilidade e segurança conquistadas com o emprego em um banco.

O banco deixa de ocupar essa função de oferecer as oportunidades de empregos aos jovens estudantes quando entra em cena o processo de reestruturação do trabalho nos bancos privados, em que ocorre a gradativa substituição dos trabalhadores pelos processos de auto-atendimento informatizados.

A respeito dessas transformações ocorridas nas agências bancárias, observemos outro trecho do trabalho de Silva, em que ele compara os trabalhadores envolvidos com o processo de reestruturação produtiva, com os funcionários que não estavam dispostos a se adaptar aos novos tempos nas agências bancárias:

> Para estes bancários que buscavam na carreira uma oportunidade de chegar à gerência, a agência se transforma em sua segunda casa, havia hora de chegar, mas não a de sair. A motivação superava a própria razão, era uma busca constante de aperfeiçoamento, procurava conhecer o máximo do funcionamento de todo o processo de trabalho que se realizava dentro da agência. Era importante estar sempre disponível, demonstrar interesse e desejo de aprender. Aliado a isso, não se tirava os olhos dos resultados das vendas diárias, era preciso sempre vender mais. Este grupo de funcionários desejoso em apresentar um melhor desempenho recebia os novos equipamentos eletrônicos com muita simpatia e um verdadeiro fascínio, logo iniciavam um desafio para dominar a tecnologia. Entretanto, era visível o desprezo e o receio que os funcionários veteranos demonstravam diante das mudanças, nitidamente era a ameaça de seus empregos. [101]

Novamente, fica evidente que houve um conflito de interesses entre as gerações dentro do banco em relação às mudanças empreendidas pelo processo de reestruturação do processo produtivo dentro das agências bancárias, diante da necessidade de adaptar a um modelo flexível de relações, o autor nos deixa entrever que muitos trabalhadores resistiram ao processo, diante da possibilidade real do desemprego.

Outros, entretanto, seduzidos pelas possibilidades de ascensão profissional pautada no individualismo da competição interna em busca do sucesso, iniciaram uma corrida contra o tempo, que agora precisava ser multiplicado para atender as novas exigências do trabalho. O grande problema que se colocava é que, no sistema capitalista de produção, não há vagas para

---

[100] Ver: SENETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 12ª ed.. Rio de Janeiro: Record, 2007.
[101] SILVA, op. cit., 2004, p. 79.

todos, e neste doloroso processo de qualificação e produtividade, muitos foram excluídos do processo.

Ainda recorrendo ao trabalho de Silva, acompanhem o desfecho do processo de automatização das rotinas bancárias e suas conseqüências para os trabalhadores.

> É nesse contexto de racionalização do trabalho bancário, dos avanços tecnológicos, dos novos negócios e da participação dos trabalhadores que se registram lucro esplêndido doa banqueiros. Este crescimento potencializa ainda mais as instituições financeiras no Brasil, desencadeia a formação de um mercado cada vez mais competitivo, em que a rapidez da informação era o maior marketing. A tecnologia dá a resposta para o setor financeiro e inicia a implantação do sistema *on-line*. (...) Este processo de incorporação da tecnologia ao trabalho, é apresentado pela instituição como sendo um facilitador na execução das tarefas do bancário, dando a ele mais conforto, qualidade e segurança nas suas operações. O caixa bancário é um exemplo clássico dessa mudança, basta lembrar que antes da automatização o trabalho de recebimento exigia um procedimento que era dividido em várias fases, com o sistema *on line* o caixa passa a ter acesso a todas as informações necessárias através de um terminal de computador que está a sua disposição. (...) Não se pode negar a eficiência, a rapidez e a segurança das operações, entretanto, o trabalhador perde sua autonomia, seu trabalho torna-se repetitivo, parcelado, monótono e o ritmo passa a ser determinado pelo sistema. Outro aspecto que deve ser observado é que, com a automação bancária o trabalhador não terá o seu tempo de trabalho reduzido, pelo contrário o volume de tarefas torna-se ainda maior, o trabalho que era realizado por vários colegas agora fica na responsabilidade de um funcionário e sua máquina "maravilhosa", o terminal de computador. (...) Nos primeiros anos da década de 1990 o setor financeiro do Brasil registra um crescimento significativo do sistema de auto-atendimento com a utilização generalizada do cartão magnético. Este serviço oferecido pelas agências bancárias representa uma boa fatia do funcionamento interno, gera com isso uma diminuição de fluxo de clientes no interior dos bancos. O próprio cliente com seu cartão magnético, não precisa se dirigir ao funcionário, ele próprio realiza nos terminais praticamente todas as operações que são necessárias. Com isso, vários postos de serviços tradicionais, como o atendimento de balcão e os escriturários foram eliminados. [102]

O que parecia ser, inicialmente, para muitos, uma grande oportunidade para se realizar profissionalmente nos bancos, acaba por se desdobrar em um processo que acabou por mudar radicalmente a relação que os bancários tinham com o trabalho ali prestado. O ritmo do trabalho era ditado pelas máquinas, os procedimentos antes realizados em equipe passam a ser concentrados nas mãos de uma única pessoa.

A exploração do trabalho se intensifica e a tecnologia que, inicialmente, era uma grande aliada, torna-se, gradativamente, a responsável pela extinção de inúmeras funções

[102] Ibidem, p. 83-116.

existentes em uma agência bancária. Muitos trabalhadores que se empenharam em serem "funcionários padrão", moldados pelas novas exigências do mercado, foram simplesmente excluídos do processo.

É, justamente na década de 1990, que as centrais de atendimento ganham grande incentivo em várias regiões do Brasil e passam a, gradativamente, ocupar o lugar que os bancos ocuparam em outros tempos.

Mas, mesmo não tendo vivido em outros tempos, ou ainda, outras relações diferentes das que eles experimentam, há a convicção de que algo mudou e que, de alguma maneira, os atendentes precisam se adaptar às novas necessidades.

Retomando a discussão com o artigo de Vera da Silva Telles, ela acrescenta o seguinte ao analisar a atual conjuntura das relações de trabalho em nossa sociedade:

> Sabe-se que sobre os jovens recai todo o peso do desemprego e do trabalho precário. Em torno de suas figuras entrecruzam-se os fios de um mundo social que se vem desenhando nas dobras do "mundo fordista" em dissolução (...). Justamente por isso são as novas gerações que abrem uma senda para compreender as mutações do trabalho e de seus significados. A diferença das gerações é, portanto, algo que precisa ser bem entendido, não para fazer a comparação ponto a ponto (era assim, não é mais), que sempre contém o risco de uma descrição em negativo que termina por falar sempre do mesmo (o trabalho fordista), apenas com os sinais invertidos. (...) Para os mais jovens, as circunstâncias atuais do mercado de trabalho não significam uma degradação de condições melhores ou mais promissoras em outros tempos. Eles entram num mundo já revirado, em que o trabalho precário e o desemprego já compõem um estado de coisas com o qual têm que lidar, e estruturam o solo de uma experiência em tudo diferente da geração anterior. Por outro lado, entram na vida adulta em uma cidade inimaginável para as gerações anteriores. Ponto e contraponto da mesma realidade, os capitais globalizados transbordam as muito ricas e modernas fortalezas globais dos serviços de ponta, e fazem expandir os circuitos do consumo de bens materiais e simbólicos que atingem os mercados populares. São fluxos socioeconômicos poderosos que redesenham os espaços urbanos, redefinem as dinâmicas locais, redistribuem bloqueios e possibilidades, criam novas clivagens e afetam a economia doméstica, provocando mudanças importantes nas dinâmicas familiares, nas formas de sociabilidade e redes sociais, nas práticas urbanas e seus circuitos. É também por lá que se encontram os novos e excludentes empregos, no mais das vezes intermediados por agências de trabalho temporário, que vão mobilizando, entre os circuitos urbanos locais, os operadores de caixas registradoras, balconistas, porteiros, faxineiras, empregados para serviços variados.[103]

[103] TELLES, op. cit., 2006, p. 176-177.

Neste conjunto de "novos e excludentes empregos" citado pela autora, acrescentamos ainda os atendentes das centrais de atendimento. Ao mesmo tempo em que estas transformações apresentam-se como dificuldades para o pesquisador em traçar comparações entre os processos, estes jovens que experimentam esses novos empregos trazem consigo inquietações e novos problemas que merecem e devem ser analisados.

Afinal de contas, a dinâmica das sociabilidades destes trabalhadores é drasticamente alterada, principalmente quando analisamos as problemáticas e contradições da jornada de trabalho reduzida, que acaba fazendo com que trabalhadores passem a desempenhar suas funções em horários de trabalho que antes eram destinados ao lazer e ao descanso, afetando diretamente suas relações sócio-afetivas, como já discutimos anteriormente. O controle do tempo e os desdobramentos nas disputas por hábitos e costumes também assume grande importância nesse momento histórico de transformações do capitalismo.

Mesmo não tendo meios para avaliar o processo de mudança em curso, como ocorrido com os bancários entrevistados por Gilberto P. da Silva, os atendentes atribuem significados a suas experiências e se posicionam frente às contradições que vivenciam.

A questão das gerações citada pela autora, também é trabalhada pelo sociólogo Richard Senett, em seu livro *"A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo"* (2007). Sua discussão é permeada pelas angústias, expectativas e frustrações que uma nova geração de trabalhadores encontra em relação ao trabalho, mas, principalmente, em relação às suas vidas. A exigência por mudanças acaba gerando uma sensação de estranhamento em relação ao trabalho, mas também, em relação às contradições que estas acabam gerando nos seus projetos de vida. O desdobramento dessa problemática, para Senett, é a incapacidade que as novas gerações têm de desenvolver experiências ou construir uma narrativa coerente para suas vidas.

No caso abaixo, o autor conta e analisa uma história em que há um conflito de gerações, advinda das transformações no mundo do trabalho. Observem:

> Encontrei a pouco, num aeroporto, uma pessoa a quem não via há quinze anos. Eu tinha entrevistado o pai de Rico (como o chamarei) um quarto de século atrás (...). O pai dele, Enrico, trabalhava então como faxineiro, e tinha grandes esperanças para o filho, que apenas entrava na adolescência, um garoto inteligente, bom nos esportes. Quando perdi contato com o pai, uma década atrás, o filho acabara de concluir a faculdade. No saguão do aeroporto, Rico parecia ter concretizado os sonhos do velho. Trazia um computador numa maleta de couro elegante, vestia um terno que eu não podia pagar e exibia um anel de sinete com brasão. Quando nos conhecemos, Enrico já passara vinte anos limpando banheiros e lavando chãos num prédio

> comercial do centro. Fazia isso sem se queixar, mas também sem nenhum entusiasmo com o Sonho Americano (...). O que mais me impressionou em Enrico e sua geração foi ver como o tempo era linear em suas vidas: ano após ano trabalhando em empregos que raras vezes variavam de um dia para o outro. E, nessa linha de tempo, a conquista era cumulativa: toda semana, Enrico e Flavia conferiam o aumento de suas poupanças, mediam a vida doméstica pelas várias melhorias e acréscimos que haviam feito na casa de fazenda. Finalmente, o tempo em que viviam era previsível. [104]

Para a geração de Enrico, mesmo o trabalho simples e braçal garantia a subsistência e o planejamento da vida econômica e familiar, pois ele tinha a dimensão de que o tempo era linear e, portanto, ele possui certo controle sobre o mesmo, podendo, inclusive, por meio do trabalho, fazer planos em longo prazo.

O capitalismo, como sistema vigente, expropriava-se de sua força de trabalho a fim de obter a mais valia para os detentores dos meios de produção, assim como hoje em dia, mas havia a sensação de que os objetivos e projetos poderiam ser alcançados, mesmo diante da exploração. Entretanto, algo mudou nesse sistema, e a relação com o tempo linear, que permitia alguma segurança e certas garantias sociais com o trabalho, muda completamente, dando lugar à imprevisibilidade de um tempo flexível, incontrolável e acelerado.

A geração que se seguiu já experimentou de maneira diferente as relações de trabalho em tempos de um "novo" capitalismo. Na passagem a seguir, o autor procura mostrar como o filho de Enrico se coloca frente às mudanças e as conseqüências destas para a sua vida e de sua família. Acompanhem:

> Agora, muitos anos depois, graças ao encontro no aeroporto, eu tinha a oportunidade de ver como se saíra o filho de Enrico. Devo confessar que, no saguão do aeroporto, não gostei muito do que vi. O terno caro de Rico talvez fosse apenas a plumagem dos negócios, mas o anel de sinete com brasão – sinal de origem familiar nobre – parecia ao mesmo tempo uma mentira e uma traição ao pai. (...) Soube que Rico concretizara o desejo paterno de mobilidade ascendente, mas na verdade rejeitara o estilo do pai. Despreza os "conformistas" e outros protegidos pela armadura da burocracia; acredita, ao contrário, em manter-se aberto à mudança e correr riscos. E prosperou; enquanto Enrico tinha uma renda no último quarto da escala salarial; a de Rico disparara para os cinco por cento do topo. Contudo para ele não é uma história inteiramente feliz. (...) Começou como consultor tecnológico numa firma de investimentos na Costa Oeste, nos primeiros e eufóricos dias da indústria de computadores do Vale do Silício; depois mudou-se para Chicago, onde também se deu bem. Mas a mudança seguinte se deveu a carreira da esposa. Se fosse uma personagem impelida pela ambição saída das páginas de Balzac, Rico jamais teria feito isso, pois não foi ganhar maiores salários e deixou os viveiros de atividade *high tech* por um

[104] SENETT, op. cit., 2007, p. 13-14.

> escritório mais discreto, embora mais arborizado no Missouri. Enrico sentiu-se um tanto envergonhado quando Flavia foi trabalhar, Rico vê Jeannett, sua esposa, como uma parceira igual de trabalho, e adaptou-se a ela. (...) No *shopping center* do Missouri, as incertezas da nova economia alcançaram o jovem. Enquanto Jeannett era promovida, ele era demitido – sua empresa foi absorvida por outra, maior, que tinha seus próprios analistas. (...) Por mais prósperos que estejam, no auge mesmo do casal adaptado, um apoiando o outro, marido e mulher muitas vezes receiam estar a ponto de perder o controle de suas vidas. Esse medo está embutido em suas histórias de trabalho. No caso de Rico, o medo da perda de controle é direto: refere-se ao controle do tempo. [105]

O caso citado por Senett é bastante representativo de uma realidade que é comum às novas gerações. A sociedade dita globalizada, informatizada, tecnológica seduz inúmeras pessoas a se arriscarem em relações cada vez mais instáveis, flexíveis. Ao comparar a vida simples de um faxineiro, e de seu filho, um engenheiro ligado a área de desenvolvimento tecnológico deixa evidente como há uma mudança drástica nas relações, principalmente em virtude do tempo. Os agentes do capitalismo, neste sentido aproveitam para criar uma imagem negativa do passado, onde tudo seria ultrapassado e obsoleto, inclusive as pessoas que não se adaptarem aos novos tempos. Na passagem acima, há um destaque para a mudança radical de uma geração para outra, principalmente nos modos de vida destas pessoas.

Para esta nova geração, seduzida pelas promessas de um "novo" capitalismo, ao experimentarem as contradições desse sistema percebem que, na verdade, não há nada de novo, senão a intensificação e desregulamentação do trabalho, causando uma sensação de continua e perpétua insegurança. Neste sentido, a "velha" exploração e dominação dos trabalhadores, que estrutura o sistema capitalista de produção desde as suas origens, persistem.

A respeito da problemática questão que envolve a relação do tempo com o sistema capitalista de produção, o pensador húngaro István Mészáros, em seu livro *"O desafio e o fardo do tempo histórico"* (2007), também nos auxilia na busca de compreensão do momento pelo qual passamos atualmente. Observemos a passagem abaixo, atentando para a posição dos defensores do capitalismo em relação ao tempo histórico:

> Os defensores da ordem vigente jamais poderiam entender o significado de suas palavras. Para eles, o tempo só pode ter uma dimensão: a do *eterno presente*. O passado para eles não é nada mais do que a projeção pregressa e a cega justificação do presente estabelecido; e o futuro é apenas a extensão autocontraditória atemporal da "ordem natural" do aqui e agora – por mais

[105] Ibidem, p. 17-18.

> destrutiva, e, por conseguinte, também autodestrutiva – encapsulada no ditado reacionário e negligente, constantemente repetido, segundo o qual não há alternativa. Perversamente, supõe-se que isso deva resumir o futuro. [106]

O capitalismo, em suas estratégias de controle social e de acumulação de capitais, acaba por tratar o passado como algo retrógrado e obsoleto, procurando estabelecer uma marcha constante rumo à substituição daquilo que, para o sistema, trata-se de "quinquilharias", ou seja, as experiências dos sujeitos sociais, seus modos de vida, a tradição, enfim, as histórias e memórias. Estas são sempre alvo de disputas nas relações sociais, uma vez que se travestem de lutas históricas por melhores condições de vida e existência por parte dos dominados. Assim sendo, apregoa-se que novas tecnologias substituam antigas relações em prol do sucesso e reprodução das contradições do mesmo.

O *eterno presente* citado por Mészáros consiste, portanto, no contíguo esforço que os defensores do capitalismo empreendem no sentido de convencer o maior número possível de pessoas que o presente, o aqui e o agora, é tudo o que temos. Essa característica inerente ao sistema faz com que seja divulgado o desprezo pelo passado e, portanto, pela história. Afinal de contas, para que conhecer sobre outros sujeitos que se emprenharam na construção de uma sociedade melhor para as futuras gerações se o que realmente importa é aproveitar com a maior intensidade possível o instante, o momento, a efemeridade das relações.

Neste sentido, as transformações no sistema capitalista de produção que estudamos representam a intensificação mesma do tempo presente de maneira hegemônica, em todas as dinâmicas da vida, não se restringindo aos limites de empresas e indústrias, mas, sim, na vida como um todo, diante da insistente afirmação de que não há passado que valha a pena conhecer, nem mesmo um futuro a ser planejado, o capitalismo é apresentado como a única alternativa válida e possível de sociedade.

Há uma tentativa em se fazer crer que as relações perenes, duradouras, seguras não são mais bem vindas, já que vivemos em uma sociedade flexível, dinâmica e instável. Os reflexos dessa nova postura frente ao tempo podem ser notados não apenas nas relações produtivas, mas nas mais variadas formas de relações sociais como, por exemplo, nas novas estruturas familiares, na dificuldade em se estabelecer laços de amizade e solidariedade, no individualismo e na competição acirrada entre os indivíduos nas mais variadas esferas da vida.

---

[106] MÉSZÁROS, István. **O desafio e o fardo do tempo histórico: o socialismo no século XXI.** São Paulo: Boitempo, 2007, p. 23.

Assim sendo, descolados do tempo, os sujeitos, enquanto trabalhadores, devem ser explorados ao máximo em suas atividades, uma vez que, o tempo de vida, ou seja, o desgaste oriundo do trabalho explorado é descartado. Como não há passado e nem um futuro diferente da realidade experimentada, que se explore estes trabalhadores até a última gota de suor, em um tempo o mais rápido possível. Assim se processa a relação entre capital e tempo histórico.

Em outra passagem de seu trabalho, Mészáros continua com essa reflexão:

> A potencialidade da vida significativa para os indivíduos sociais emerge porque, por desenvolver-se historicamente – e através de sua atividade produtiva automediadora – a espécie humana é uma parte única na ordem natural. Por conseguinte, os seres humanos não constituem um simples *gênero* animal, mas um complexo *corpo social* composto de uma multiplicidade de *indivíduos reais*. Na verdade, como os animais os seres humanos têm seu tempo de vida *limitado*. Contudo – muito diferente dos "indivíduos genéricos" animais – eles são também capazes de estabelecer conscientemente para si mesmos objetivos particulares a buscar tanto em ocasiões *distintas*, em contextos limitados, como também em alguma espécie de *coerência interconectalgeral*, que compreendida uma parte mais ou menos extensa de seu tempo de vida e com isso lhe confira significado. [107]

Mesmo com todos os esforços empreendidos pelos defensores do sistema capitalista em se fazer acreditar que o tempo histórico é inútil, faz-se importante destacar que é imprescindível que tenhamos claro que a exploração dos trabalhadores, bem como dos recursos naturais que servem de matéria-prima para uma sociedade que vive do consumo exagerado e ilimitado, têm limite. O estímulo irracional do consumo é a base que garante a sustentabilidade do sistema, não se preocupam com o futuro dos homens e nem do ambiente que nos cerca, a exploração dos homens e da natureza, traz consequências graves a própria existência humana.

A respeito da importância da História para a superação desta conjuntura, Mészáros continua:

> Além disso, é ainda altamente relevante aqui que o corpo social mais abrangente ao qual os indivíduos pertencem desenvolve historicamente a humanidade, com seu tempo de vida incomparavelmente mais extenso que o dos indivíduos particulares. Nesse sentido, o tempo histórico da humanidade *transcende* o tempo dos indivíduos – trazendo consigo a dimensão mais fundamental do valor – mas mantendo-se, ao mesmo tempo, em um sentido dialético, como inseparável dele. Por conseguinte, apenas através da inter-relação mais próxima entre os indivíduos e a humanidade, um sistema de valor apropriado pode-se estabelecer e ulteriormente desenvolver – tanto

[107] Ibidem, p. 34.

> expandido como intensificado – no decorrer da história. Pois a humanidade não age por si mesma, mas por meio da intervenção dos indivíduos particulares no processo histórico, inseparável dos grupos sociais aos quais os indivíduos pertencem como sujeitos sociais. [108]

Apesar de toda a insistência por parte dos processos de reestruturação produtiva e de flexibilização do trabalho, os sujeitos históricos, compartilham sua existência individual com um grupo social mais amplo, formado ao longo de um processo de lutas históricas. Os resultados deste processo são partilhados com os indivíduos particulares que compõem o grupo, expresso nos modos de vida, hábitos e valores. Assim sendo, o tempo histórico é percebido e significado por estes, muitas das vezes, como um questionamento da ordem vigente e da validade dos projetos que estão sendo disputados socialmente.

Assim sendo, os projetos, planos e sonhos de uma vida regulada pelo trabalho seguro, em uma carreira promissora dentro de uma grande empresa, ainda existem. Entretanto, novas necessidades advindas de uma sociedade de consumo extremamente sedutora, do ponto de vista do "fetichismo da mercadoria", desenvolvem-se em consonância com a instabilidade e incerteza que o trabalho gera nos trabalhadores atualmente. Ou seja, para muitos, a proximidade constante e assustadora do desemprego e dos trabalhos temporários, acabam por fazer com que os jovens trabalhadores passem a traçar metas e planos de curto ou médio prazo, em busca da realização de um "sonho de consumo".

As frustrações em relação às promessas de promoção dentro das centrais de atendimento para os cargos de supervisão aparecem nas entrevistas de maneira insistente. Este é um importante indício de como os trabalhadores anseiam por melhores condições de trabalho e remuneração dentro das empresas, condições mais seguras e, de alguma maneira, menos intensas de trabalho.

As empresas, por sua vez, estimulam os sonhos e as vantagens da promoção na hierarquia das mesmas, por meio do discurso neoliberal, em que os trabalhadores são incitados a se dedicarem ao máximo, cumprindo as metas de atendimento e as normas da empresa, estimulados a agirem individualmente e envolvidos em um clima extremamente competitivo.

Acompanhem logo abaixo um indício de como este discurso é difundido entre o grupo de trabalhadores, por meio de cartilhas produzidas pela empresa:

---

[108] Ibidem, p. 34-35.

> **Dar oportunidade aos Talentos**. O combustível que alimenta um Talento é a motivação. Dar-lhe oportunidades para crescer e se realizar dentro da empresa é motivá-lo. **Quando surgem vagas no quadro, antes de buscar um Talento fora é preciso verificar se não há Talento interno preparado para assumir a função.** Não se pode, entretanto, promover quem não estiver preparado, para não correr o risco de frustrá-lo mais tarde. Além disso, quando se promove erradamente uma pessoa, esta pode causar sérios problemas internos e externos decorrentes de seus atos e decisões. [109]

Acompanhando o texto acima citado, há uma charge que tem a função de colaborar com a atribuição de sentidos às práticas a serem seguidas na *call center*. Observem a charge abaixo:

Ilustração 6 - A charge procura mostrar ao leitor que, desde o mais simples empregado, todos terão chances de crescer na empresa, basta que se esforcem e se dediquem para isso, representando a idéia neoliberal de individualização e de competitividade do discurso neoliberal. Fonte: PENHA, op. cit., 2003, p. 68.

A parir da observação do texto e da imagem acima citados, podemos perceber nas entrelinhas do discurso que a responsabilidade pelo "crescimento" e a "realização" dentro da empresa é de responsabilidade única e exclusiva da boa ou má preparação para assumir o cargo. Existe, neste sentido, todo um esforço para convencer que o sucesso profissional dependerá apenas da dedicação do funcionário, pois a empresa, por sua vez, oferecerá todas as oportunidades que eles precisam para se realizar.

[109] PENHA, op. cit., 2003, p. 69.

Entretanto, este discurso entra em contradição com toda a discussão que realizamos até o momento, em que a flexibilidade das relações não permite que os trabalhadores contem com a estabilidade e a segurança em uma carreira dentro das empresas. Esta contradição fica ainda mais evidente quando colocamos este discurso em diálogo com as entrevistas realizadas com os atendentes.

A passagem abaixo foi extraída da entrevista realizada com Nelci, quando questionada se tinha pretensões em ser promovida na empresa. Acompanhem:

> Sim, eu gosto. Assim, eu tenho vontade, já prestei várias dinâmicas pra supervisão, tem o projeto... é.... um negócio lá de dados, sabe, que é muito bom, mexer com o computador, mexer com... tipo OS da Engeset, um negócio muito legal, eu estudei bastante, eu prestei mas nunca consegui passar, nunca tive perfil pras psicólogas. É engraçado, é isso que eu fico indignada, nunca tive perfil pra nada, tudo que eu prestava nunca tinha, coisa mais estranha, por isso que eu te falo que é uma coisa assim, sabe, que hora que muita gente revoltado lá sai, mas eu dou razão por causa disso. [110]

A perspectiva de ascensão profissional, de construir uma carreira segura, com uma atividade menos desgastante e com melhor remuneração ainda atrai muitas pessoas, mesmo considerando que parte dos trabalhadores tem o trabalho nas centrais de atendimento como algo provisório. A passagem acima nos ajuda a entender como a frustração em relação ao fato de não conseguir este tão desejado objetivo é percebida pelos atendentes. Por mais que Nelci tenha se preparado e se julgado como merecedora de uma oportunidade na empresa, não há vagas para todos, diferentemente da idéia que as empresas procuram difundir entre os trabalhadores de que todos terão a oportunidade de crescer nas mesmas.

Muitas das vezes, o trabalhador vive em função deste objetivo, uma vez que, mesmo convivendo e experimentando de relações flexíveis de trabalho, há uma grande expectativa em relação ao trabalho e o sentido que este ocupa na vida destes. Afinal de contas, ser promovido representaria a possibilidade de usufruir de um melhor padrão de vida, consumir, se divertir e se desgastar menos com a rotina estressante de trabalho como atendente.

O problema é que quando isto não ocorre um sentimento de revolta toma conta dos trabalhadores que diante da frustração preferem sair da empresa no momento que se dão conta da falência do modelo a que, até aquele momento, se dedicaram. O fracasso, bem como o sucesso, no discurso modernizante e neoliberal está atrelado à capacidade de se adaptar e de se sujeitar ao trabalho por parte destes indivíduos, entretanto a individualização dos resultados

[110] Entrevista concedida por Nelci Francisca Resende Costa. Uberlândia, maio de 2007.

faz parte de um processo maior que procura desenvolver a individualidade e a competição entre os trabalhadores.

Observem outra passagem da entrevista de Nelci:

> Porque eu tava muito cansada por causa disso e principalmente por causa dessa dinâmica que eu tinha prestado, sabe, pra gerência de dados. Porque eu tinha passado ai sabe o que que eles fizeram? Simplesmente pegaram... assim, o pessoal de lá eles pegaram e passaram como supervisor da TIM e fizeram uma dinâmica pra colocar outras pessoa no atendimento, aí todo mundo presto, passou, tudo bonitim, aí simplesmente eles resolveram que não ia ser desse jeito, pegaram nós, voltamo todo mundo pra PA e pegaram os supervisores que eles tinham mandado pra TIM e trouxe de volta pro atendimento. Olha pro ce vê, aí eu fiquei muito revoltada (risos). Aí eu resolvi sair, acho que foi o ponto de partida, eu já tava querendo também, eu já tava muito cansada, também. Porque tudo que eu prestava, que eu fazia nada dava certo. Não tinha perfil pra nada, aí foi onde que eu decidi saí. [111]

Na passagem acima, Nelci nos conta do episódio em que havia prestado um processo seletivo interno para a seleção de novos supervisores da *call center* em que trabalhava e havia sido aprovada, parecia que finalmente seus projetos poderiam ser realizados. Entretanto, ela é pega de surpresa pelo cancelamento do processo e se vê na condição de atendente mais uma vez. A instabilidade e a insegurança como podem perceber, fazem parte do dia a dia destes trabalhadores. As incertezas na vida destes atendentes acabam por contribuir significantemente para o desencantamento frente ao trabalho.

Durante a entrevista com Janaína, a expectativa de ser promovida serve como uma importante motivação para superar as dificuldades em seu trabalho como atendente. Acompanhem um trecho de sua entrevista:

> E eu tinha tudo pra ir. Na época eu tinha tudo pra, pra poder fazer, né? E eu era assim a pessoa que to mundo já, já, mais ou menos assim, previa que era. Não, e, e eu num era uma pessoa assim que eu é... bem dizer assim, a gente observa lá que é... vou colocar assim da maneira como todo mundo fala lá é "puxa-saco", né? Então esses aí eles vão. Eles fazem o processo seletivo e eles passam, entendeu? Eles comem com o supervisor, fazem tudo que você imaginar. Pega problema do supervisor pra resolver, conta de água e luz pra pagar pra supervisor. Sai de casa, cê chega no centro da cidade e encontra a pessoa e: "Nossa. Tô com a conta de água e luz do supervisor pra pagar", entendeu? Então: "Ai, nossa. Trouxe comida hoje pra, pra mim jantar". "Ah é? Trouxe?". "Trouxe". "E aí?". Aí ele falou assim: "E aí que eu trouxe pra mim e pra minha supervisora" (risos). É ridículo. É ridículo mesmo. [é cada coisa que a gente tem que passar nessa vida] Então é coisa que a gente presencia dentro da empresa, entendeu? E, e gerente eu acho assim que

[111] Ibidem.

> diretor, gerente muitas vezes não vê, não fica sabendo, porque fica por lá, né? Fica ali, ali no site ali quem que cê mais vê ali normalmente? Você vê mais a supervisora que atendente. Gerente cê vê, mas eles ficam lá na mesa deles lá e nem, nem, acho que nem, nem chega até lá. Só chegou na época porque eu fui lá, eu pedi pra falar com um deles assim, apesar de ele ter lá o trabalho, o serviço deles lá, atrapalhei mesmo. Na época eu cheguei, falei e falei: "Ta acontecendo isso aqui e eu to trabalhando pra isso. Eu to trabalhando pra melhorar na empresa. A empresa prometeu que eu ia ter uma oportunidade. Porque que agora que teve a oportunidade, saiu a vaga, a pessoa ta me barrando?" [alteração na voz, demonstrando que ela havia dito aquilo de maneira ríspida com o gerente], né? Aí virou aquela bagunça tão grande que eu peguei e saí do, do, da praça que eu tava e só mudei pro lado. Então ficou, ficou uma implicância, né? A, a supervisora ficou trabalhando no mesmo local que eu e eu só mudei de, de uma, bem dizer assim, duma cadeira pra outra, né? E aí tudo bem. Na época deu tudo certo e a outra pessoa que me recebeu, me recebeu bem e tudo, mas até sair um processo seletivo de novo vai muito mais que oito meses, às vezes varia. Era pra ter saído já e até hoje não saiu. Então cê fica assim na expectativa que alguém vai te indicar, só que tem sempre, tem sempre as preferências, né? Não fica uma coisa profissional. (Obs. TRF) [112]

A entrevistada relata a sua indignação com o processo seletivo realizado dentro da central de atendimentos a clientes em que ela trabalha. Apesar do discurso difundido de que apenas o mérito e a dedicação seriam suficientes para alcançar a tão esperada promoção, é possível perceber, por meio do relato de Janaína que, para ser promovido, é necessária a submissão dos trabalhadores, muitas das vezes vexatórias, para serem notados e percebidos pela empresa.

O processo descrito pela entrevistada inicia-se com a indicação do atendente pelo supervisor de equipe quando se inicia um processo para a escolha dos novos supervisores e continua com entrevistas, dinâmicas com psicólogos e provas de conhecimento específico a respeito de normas da empresa e processos de atendimento. Diante disso, a indicação por um supervisor torna-se bastante importante neste processo, entretanto os critérios usados para a indicação são subjetivos, e, muitas das vezes questionáveis, gerando conflitos entre supervisores e atendentes, aumentando o clima precário de trabalho e suas consequências para os atendentes.

Entretanto, para outros atendentes, a possibilidade de crescimento é percebida como uma possibilidade muito distante de ser alcançada, dentre outros motivos pelas experiências desagradáveis que estes vão vivenciando em sua rotina de trabalho. Para estes trabalhadores, o trabalho passa a ser percebido como uma possibilidade de realizar projetos menos ambiciosos

[112] Entrevista concedida por Janaína [a entrevistada não quis se identificar com seu nome completo]. Uberlândia, agosto de 2008 (Grifos Meus).

e que exijam um menor tempo para serem realizados, já que a possibilidade de ficar desempregado é iminente.

Em um trecho da entrevista com Vanessa Solano Silva, ela deixa transparecer que, diante da exploração a que foi submetida, há uma sensação que esta conseguiu aproveitar-se da situação para alcançar um objetivo que, para ela era importante e significativo. Observem:

> É, apesar de tudo assim, assim que é ruim, que atrapalha eu nem posso reclamar muito. Eu com seis meses de empresa eu consegui, tipo assim, adquirir um bem [a entrevistada conseguiu comprar uma moto], entendeu? Não tem muito reclamar não. Porque se for questão pra receber porque o salário não tem atraso, isso não existe, é uma coisa absurda assim, a organização que eles têm com isso. Todo mês lá, dia 1º tava na conta e pra ninguém negar. É, porque o compromisso você pode fazer, vai ta lá. (Grifos TRF) [113]

Diante da impossibilidade, por ela percebida, de encontrar no trabalho a segurança e a estabilidade no trabalho, ela acaba dando outro sentido para o trabalho na central de atendimentos: a aquisição de um bem de consumo, que diante de suas necessidades, representava a concretização de um objetivo. O caso de Vanessa é extremamente representativo das mudanças em relação às expectativas frente ao trabalho em nossa sociedade, uma vez que, diante das mudanças impostas pela flexibilização das relações, os trabalhadores se adaptam e se posicionam diante da luta de classes, elaborando novas estratégias para sobreviverem aos novos tempos.

Enfim, a partir da análise da situação dos atendentes de *call center* na cidade de Uberlândia, percebemos indícios de como as relações sociais entre patrões e empregados estão sendo construídas e novos sentidos estão sendo elaborados em relação ao trabalho. Além disso, um alerta em relação às conseqüências deste processo para a saúde e equilíbrio dos trabalhadores submetidos a jornadas extenuantes de trabalho em um ritmo alucinante, nos chama a atenção. Deixando claro que poderemos ter, em um futuro breve, uma sociedade profundamente marcada por doenças ligadas ao trabalho, o que traria grandes problemas para a organização e transformação social desta realidade.

[113] Entrevista concedida por Vanessa Solano Silva. Uberlândia, agosto de 2008.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os caminhos de pesquisa e de construção deste trabalho foram tortuosos e particularmente difíceis. Chegar até este momento final representa uma grande vitória para mim. O trabalho em si foi orientado em função de experiências pessoais, mas também por um conjunto de pesquisas, entrevistas e discussões que me fizeram perceber que as problemáticas que me incomodavam também incomodavam a outras pessoas que, mesmo pertencentes a áreas do conhecimento distintas, contribuíram enormemente para o encaminhamento de reflexões e discussões presentes ao longo deste trabalho.

Acredito que as discussões aqui presentes possam contribuir com um conjunto maior de discussões que estão, neste momento, sendo produzidas nos cursos de História e em outras áreas, com o objetivo maior de propor a problematização e o questionamento do atual momento pelo qual passa a nossa sociedade, em que milhares, talvez milhões, de trabalhadores experimentam uma situação semelhante à dos atendentes das centrais de atendimento da cidade de Uberlândia em Minas Gerais.

Não podemos falar aqui de conclusões, mas sim de uma série de questões que procuraram ser abordadas ao longo da discussão e que, espero, possam ter sido devidamente exploradas, a fim de possibilitar a crítica em relação a um cenário de extrema exploração e prejuízos aos trabalhadores que experimentam dessas relações.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas foi o fato de trabalhar com um tema tão recente, ainda muito pouco explorado por historiadores. A necessidade de trabalhar com economistas, sociólogos, psicólogos e geógrafos, foi fundamental para fazer avançar a discussão. Muitos problemas de ordem metodológica e teórica, neste sentido, de certo podem ser observados, ou ainda, outras possibilidades de se tratar algum ou outro questionamento, bem como outras tantas maneiras possíveis em se lidar, analisar e interpretar as fontes.

Entretanto, tenho a certeza de que me empenhei, mas que ainda muita coisa poderia ter sido feita de outra maneira, talvez alcançando um resultado melhor. Diante disso, reconheço os meus limites e tenho certeza da possibilidade de amadurecer algumas reflexões e, em outras oportunidades, poder contribuir mais para as discussões a respeito das relações sociais conflituosas e desiguais que marcam a nossa sociedade e que, de maneira alguma, concordo.

Essa indignação frente à exploração e a dominação de uma maioria pobre e excluída da sociedade foi que me motivou e ainda me motiva no meu ofício, principalmente diante da possibilidade de que este trabalho possa representar alguma relevância social. O engajamento

na escrita, em muitos momentos, foi um problema a ser tratado com cuidado e atenção, espero ter conseguido, minimamente, atender as alterações e sugestões que me foram passadas.

A história social, neste sentido, é uma área que, a meu ver, carrega uma grande responsabilidade. Talvez por saber desta grande responsabilidade, é que muitos tropeços foram cometidos, uma vez que procurei, ao longo das discussões que se seguiam, trazer para o trabalho esta indignação e a vontade de mudança frente a esta conjuntura que procurei apresentar.

A leitura de clássicos do marxismo como o próprio Marx, Thompson, Gramsci e Mészáros, mesmo com divergências de posicionamentos, proporcionou a inquietação frente aos problemas e a inspiração motivadora para seguir a diante. Procurei, ao máximo, não apoiar minhas reflexões em noções e conceitos rigidamente definidos *a priori*, colocando a análise das fontes no diálogo constante e problematizado com as leituras.

A utilização das fontes orais foi, sem dúvida, de grande ajuda e importância para procurar compreender, pelo viés dos próprios sujeitos – os atendentes – como eles percebiam a sua vida a partir do momento que, por alguma razão, entraram em uma *call center*.

Diante disso, a possibilidade de compreender como a relação com o tempo parecia diferente e como isso os incomodava, principalmente, nas relações familiares e afetivas, causando um sentimento de distanciamento em relação às pessoas que importavam em suas vidas me chamou a atenção.

Além disso, foi possível perceber que tudo isso estava relacionado de alguma maneira com a adoção de novas técnicas e tecnologias nestas empresas, que procuravam convencer de que estas mudanças seriam positivas e benéficas para os trabalhadores, uma vez que prometiam a melhoria de suas vidas, a possibilidade de ascensão profissional e realização de seus projetos e sonhos por meio da flexibilização do trabalho, da reestruturação produtiva e da modernização destas centrais de atendimento.

Do sonho inicial, as entrevistadas iam deixando transparecer as frustrações e a desesperança para com o trabalho e uma nova postura diante do mesmo. A possibilidade de se manter em uma carreira de sucesso, estável e segura, dava lugar à instabilidade, ou mesmo, a angústia frente ao desemprego e uma série de doenças físicas e psicológicas.

As consequências deste processo, diante deste trabalho realizado junto às entrevistas e as leituras realizadas, apontam para um horizonte de possibilidades alarmantes. Em pouco tempo, toda uma geração de trabalhadores poderá estar sofrendo com graves enfermidades decorrentes deste processo de extrema exploração do trabalho, uma vez que, mesmo sendo

encarado como um trabalho temporário para muitos atendentes, a intensidade do trabalho prestado e a frustração com a falta de oportunidade e a desesperança junto ao mesmo acaba gerando um enorme desgaste no corpo e na mente destes trabalhadores, trazendo sérias consequências.

Enfim, várias outras questões poderiam ser mais bem exploradas, ou ainda descortinadas com mais pesquisas e leituras, entretanto, para aquelas problemáticas que selecionei, procurei dar a devida atenção para que pudessem contribuir de alguma maneira com a sociedade.

Sei das dificuldades e da distância que separam a academia da realidade social, entretanto espero que este trabalho possa encontrar leitores atentos e que, de alguma maneira, possam colaborar para a mudança dessa sociedade, cada vez mais egoísta e indiferente em relação à desigualdade, a pobreza, a miséria e a exploração a que muitos estão submetidos.

RELAÇÃO DE FONTES

ENTREVISTAS

- Ana Raquel Silva. Uberlândia, 20/04/2007. Idade: 31 anos. Estado Civil: Casada. Profissão: Operadora de atendimento a clientes (Projeto: CTBC – Reclamações de Conta). Bairro: Tibery. Local: Residência.
- Janaína (A entrevistada não quis se identificar com seu nome completo). Uberlândia, 06/08/2008. Estado Civil: Casada. Profissão: Operadora de atendimento a clientes (Ativo). Bairro: Cidade Jardim. Local: Residência.
- Mariluce Martins Medeiros. Uberlândia, 23/05/2007. Idade: 45 anos. Estado Civil: Separada. Profissão: Dona de Casa. Bairro: Tibery. Local: Residência.
- Nelci Francisca Resende Rocha. Uberlândia, 18/05/2007. Idade: 27 anos. Estado Civil: Casada. Profissão: Operadora de atendimento a clientes (Projeto: TIM Brasil Receptivo). Bairro: Custódio Pereira. Local: Residência.
- Sara Medeiros Martins Machado. Uberlândia, 23/05/2007. Idade: 22 anos. Estado Civil: Solteira. Profissão: Operadora de atendimento a clientes (Projeto: TIM Brasil Receptivo). Bairro: Tibery. Local: Residência.
- Vanessa Solano Silva. Uberlândia, 05/08/2008. Idade: 23 anos. Estado Civil: Solteira. Profissão: Promotora de vendas. Bairro: Tibery. Local: Residência.

PERIÓDICOS

- *Jornal Correio*. Uberlândia/MG. A pesquisa perspassou os anos de 1996 até 2001 (Vários números).
- *Jornal ACS em notícia*. Uberlândia/MG. A pesquisa perspassou os anos de 2005 a 2006 (Vários números).

LIVROS PUBLICADOS POR EMPRESAS DE *CALL CENTER*

- PENHA, Cícero Domingos. **Empresa Rede. O modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar**. Uberlândia: Unialgar, 6ª edição, 2003.
- _____. **Empresa Rede no Foco do Cliente: O modelo de gestão da cultura comercial do grupo Algar.** Uberlândia: Unialgar, 2004.

RELATÓRIOS ECONÔMICOS

- CEPES – IE/UFU. **Número de Empregados em 31/12 segundo faixa de Remuneração (salário mínimo) e Grandes Setores IBGE. Variação de 1994 a 2006.** Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/mercado/rendimentos.pdf>.
- CEPES – IE/UFU. **Uberlândia – Emprego Formal em 31/12 segundo Grandes Setores IBGE**. Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/mercado/empregadosformais.pdf>.
- CEPES – IE/UFU. **Número de Trabalhadores Empregados em 31/12 segundo Faixa Etária. Variação: 1986 a 2006.** Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/mercado/faixaetaria.pdf.>.
- CEPES – IE/UFU. **Uberlândia: painel de informações municipais - 2009** / Elaboração Álvaro Fonseca e Silva Júnior ... [et al]. - Uberlândia: UFU, CEPES, 2010.

ARTIGOS SOBRE *CALL CENTER*

- Site especializado em *call centers*: http://www.callcenter.inf.br

DECRETO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

- Decreto 6.523 do Ministério da Justiça e pela Secretaria de Direito Econômico – “Regulamentação dos Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC”. Disponível em: <http://www.mj.gov.br>.

PORTARIA MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

- **Portaria N.° 09, de 30 de Março de 2007.** Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/Portarias/2007/p_20070330_09.pdf>.

DADOS ESTATÍSTICOS

- IBGE. **Estimativas da população para 1º de julho de 2009.** Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009_DOU.pdf>.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de e WEIS, Luiz. Carro-zero e pau-de-arara: o cotidiano da oposição de classe média ao regime militar. In: SCHWARCZ, Lilia Moritz (org.) **História da vida privada no Brasil – Vol. 4**. São Paulo: Cia das Letras, 1998.
- AMADO, Janaína. História e Região: Reconhecendo e Construindo Espaços. In: SILVA, Marcos A. da (coord.) **República em Migalhas. História Regional e Local**. São Paulo: ANPUH/Marco Zero, 1990.
- ARAÚJO, Tânia Bacelar de. O elogio da diversidade regional brasileira. In: BENJAMIN, César (et. al.). **Visões da Crise.** Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 1998.
- BARROS, José d'Assunção. História Cultural e História Antropológica. In: **O campo da história: especialidades e abordagens.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.
- BENJAMIN, Walter. Sobre o conceito de História. In: **Obras escolhidas: magia e técnica, arte e política.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.
- BERMAN, Marshall. Robert Moses: o mundo da via expressa. In: **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade.** São Paulo: Cia das Letras, 1987.
- BURKE, Peter. Abertura: a Nova História, seu passado e seu futuro. In: **A Escrita da História.** São Paulo: UNESP, 1992.
- CANCLINI, Nestor Garcia. A Encenação do Popular. In: **Culturas Híbridas.** São Paulo: EDUSP, 2000.
- _____. **A Globalização Imaginada.** São Paulo: Ed. Iluminuras Ltda., 2003.
- CASTRO, Ana Maria e DIAS, Edmundo F. Contexto histórico do aparecimento da Sociologia. In: **Introdução ao pensamento sociológico.** Rio de Janeiro: Ed. Eldorado, 1981.
- CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano: 1. artes de fazer.** Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 1994.

- CHALHOUB, Sidney. **Cidade Febril – cortiços e epidemias na corte imperial.** São Paulo: Cia das Letras, 1996.
- CHARTIER, Roger. A História hoje: dúvidas, desafios, propostas. In: **Estudos Históricos.** FGV, vol.7. Rio de Janeiro, 1994.
- DECCA, Edgar S. A Revolução acabou. In: **Revista Brasileira de História.** Nº 20. São Paulo, 1991.
- FARO, Clovis e SILVA, Salomão L. Quadros da. A década de 50 e o Programa de Metas. In: GOMES, Ângela de Castro (org.) **O Brasil de JK.** FGV/CPDOC. Rio de Janeiro, 1991.
- FEBVRE, Lucien. Face ao vento. Manifesto dos Anais Novos (1946). In: MOTA, Carlos Guilherme (org.) **Lucien Febvre – História.** São Paulo: Ed. Ática, s.d.
- _____. Viver a História. In: **Combates pela História**. 2ª edição. Lisboa: Editorial Presença, 1985.
- FENELON, Déa Ribeiro (et. al.) **Muitas memórias, outras histórias.** São Paulo: Ed. Olhos d'água, 2004.
- FERREIRA, Jorge. URSS: mito, utopia e história. In: **Revista Tempo.** Nº 05. Rio de Janeiro, 1998.
- FONTANA, Josep. Reflexões sobre a história, do além do fim da história. In: **História: análise do passado e projeto social.** Bauru/SP: EDUSC., 1998.
- _____. Em busca de novos caminhos. IN: **A História dos Homens**. Edusc.
- _____. Por uma História de todos. IN: **A História dos Homens**. Edusc.
- FORRESTER. Viviane. **O horror econômico.** São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.
- FURTADO, Celso. Mensagem aos jovens economistas. In: **O longo amanhecer: reflexões sobre a formação do Brasil.** Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1999.
- GOMES, Ângela de Castro. A política brasileira em busca da modernidade: na fronteira entre o público e o privado. In: SCHWARCZ, Lilia Moritz (org.) **História da vida privada no Brasil – Vol. 4**. São Paulo: Cia das Letras, 1998.

- GOUBERT, Pierre. História Local. In: **História e Perspectiva.** UFU/COCHI, nº 06. Uberlândia, 1992.
- GRAMSCI, Antonio. Introdução ao estudo da filosofia e do materialismo histórico. In: **Concepção dialética da história**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1981.
- _____. Americanismo e Fordismo. In: **Cadernos do cárcere**, v. 4. Coutinho, Carlos Nelson (et. al.) Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- _____. Caderno 12. In: **História e Perspectivas**. n°. 05 – 1991 – Uberlândia, Universidade Federal de Uberlândia.
- HARRIBEY, Jean-Marie. **Desenvolvimento não rima necessariamente com crescimento.** In: Le Monde Diplomatique. Edição Brasileira, ano 5, nº 54.
- HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.
- HAYEK, Friedrich A. Individualismo e Coletivismo. In: CAPOVILLA, Anna Maria; STELLE, José Ítalo e RIBEIRO, Liane de Moraes (trad.) **O Caminho da Servidão.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.
- _____. Por que os piores alcançam os primeiros postos. In: CAPOVILLA, Anna Maria; STELLE, José Ítalo e RIBEIRO, Liane de Moraes (trad.) **O Caminho da Servidão.** 5ª ed.. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.
- HOBSBAWM, Eric J. **A Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991).** 2ª ed. São Paulo: Cia das Letras, 1995.
- _____. **A Era das Revoluções: Europa (1789-1848).** Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1977.
- _____. Industrialização: A Segunda Fase (1840-1895). In: **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo.** Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1983.
- _____. **Sobre História.** São Paulo: Cia das Letras, 2000.
- HOGGART, Richard. **As utilizações da cultura: Aspectos da vida da classe trabalhadora, com especiais referências a publicações e divertimentos.** Coleção Questões. Editorial Presença. 1973.

- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil.** 26 ª ed.. São Paulo: Cia das Letras, 1995.
- IANNI, Octavio. **A era do Globalismo**. 5ª ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- _____. A Sociologia e o mundo moderno. In: **Revista Sociologia.** USP. São Paulo, 1989.
- JANOTTI, Maria de Lourdes Monaco. Historiografia, uma questão regional? São Paulo no período republicano, um exemplo. In: **Revista Brasileira de História.**
- JEINKINS, Keith. **A História Repensada.** São Paulo: Ed. Contexto, 2001.
- LEVI, Giovanni. Sobre a micro-história. In: BURKE, P. (org.) **A Escrita da História. Novas Perspectivas.** São Paulo: UNESP, 1992.
- LIMA, Lana Lage Gama. Fronteiras da História. In: **Simpósio Nacional da Associação Nacional de História. ANPUH (Florianópolis). História: Fronteiras.** Humanitas/FFLCH/USP. São Paulo, 1999.
- LOWY, Michel. Positivismo. In: **Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista.** São Paulo: Ed. Cortez, 1998.
- LUCENA, Carlos. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas: Autores Associados; Uberlândia: Edufu, 2004.
- LIMA, Fabiana Batistucci. ***Stress*, Qualidade de Vida, Prazer e Sofrimento no trabalho de *call center*.** Campinas: Instituo de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica (Dissertação), 2004.
- MARCUSE, Herbert. **A grande recusa hoje.** Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.
- MARTIN-BARBERO, Jesus. Redescobrindo o povo: a cultura como espaço de hegemonia. In: POLITO, Ronald e ALCIDES, Sérgio (trad.) **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia.** 2ª ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.
- MARX, Karl. A chamada acumulação primitiva. In: **O Capital.** Civilização Brasileira. Rio de Janeiro, 1980.
- _____. Trabalho estranhado e propriedade privada. In: **Manuscritos econômico-filosóficos**. Trad. Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.

- MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **Textos.** São Paulo: Edições Sociais, vol. 3, 1977.
- _____. Feuerbach – Oposição entre a concepção materialista e a idealista. In: **A Ideologia Alemã.** Ed. Martins Fontes. São Paulo, s.d.
- _____. **Maquinaria e trabalho vivo: os efeitos da mecanização sobre o trabalhador.** Disponível em: <http://www.cddc.vt.edu/marxists/portugues/marx/1863/05/maquinaria.htm>. Acesso em 21 de jul. de 2010.
- MATTOS, Marcelo Badaró (org.); MOTTA, Márcia; MENDONÇA, Sônia e FONTES, Virgínia. Pesquisa e Ensino. In: **História – Pensar e Fazer**. Rio de Janeiro: Laboratório Dimensões da História/UFF, 1998.
- MCLELLAN, David. A concepção materialista da história. In: HOBSBAWM, Eric J. **História do Marxismo.** Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, vol.1, 1984.
- MENDONÇA, Sonia Regina de. **Estado e economia no Brasil: opções de desenvolvimento.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1986.
- MÉSZÁROS, István. **O desafio e o fardo do tempo histórico: o socialismo no século XXI.** São Paulo: Boitempo, 2007.
- NETO, José Borges da Silva. Os serviços de *Call Center*. In: ***Call Centers* no Brasil: Um Estudo Sobre Emprego, Estratégias e Exportações.** Uberlândia: UFU, Instituto de Economia, 2005 (Disseração),
- OFFE, Claus. **Capitalismo Desorganizado**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.
- PORTELLI, Alessandro. A Filosofia e os Fatos. Narração, interpretação e significado nas memórias e nas fontes orais. In: **Revista Tempo**. Rio de Janeiro, vol. 1, nº 2, 1996.
- _____. **Memória e diálogo: desafios da história oral para a ideologia do século XXI.** s/d.
- _____. O que faz a história oral diferente. In: **Projeto História 14**. PUC-SP. São Paulo, 1997.
- SALES, Telma Bessa. **Trabalho e reestruturação produtiva: o caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo/SP.** São Paulo: Annablume/Fapesp, 2002.

- SARLO, Beatriz. Abundância e Pobreza. In: ALCIDES, Sérgio (trad.) **Cenas da Vida Pós-Moderna: intelectuais, arte e vídeo-cultura na Argentina.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.
- SENETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 12ª ed.. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- SHARPE, Jim. A história vista de baixo. In: BURKE, P. (org.) **A Escrita da História. Novas Perspectivas.** São Paulo: UNESP, 1992.
- STUART, Hall. Notas sobre a desconstrução do "popular". In: **Da diáspora: identidades e mediações culturais.** Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- TELLES, Vera da Silva. Mutações do trabalho e experiência urbana. **Tempo Social**. Universidade do Estado de São Paulo: São Paulo, n.º 1, v. 18, jun. de 2006.
- THOMPSON, E. P. **A Formação da Classe Operário Inglesa.** Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, vol. 3, 1989.
- _____. **A miséria da teoria: ou um planetário de erros. Uma crítica ao pensamento de Althusser.** Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1981.
- _____. **Costumes em Comum**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.
- WEIL, Simone. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- WILLIANS, Raymond. **Marxismo e Literatura.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.