

## Infotaylorismo: o trabalho do teleoperador e a degradação da relação de serviço

Ruy Braga\*

### Introdução

Há pouco mais de três décadas, não apenas falar em classes sociais ou antagonismo de classe pareceria bastante arcaico como também muitos foram aqueles que analisando tendências econômicas européias e, sobretudo, estadunidenses anunciaram o momento histórico da superação da classe trabalhadora e do proletariado por meio do aumento quantitativo de camadas sociais médias cujas condições de vida progrediam (ou deveriam progredir) ininterruptamente.<sup>1</sup> A ofensiva neoliberal e a mundialização financeira do capital iniciadas nos anos 1970 e fortalecidas nos anos 1980, contudo, mostraram para os próprios países imperialistas que o sonho de um impulso universal progressista dirigido para o bem-estar social por uma burocracia de Estado tecnicamente habilitada havia acabado. Não somente as desigualdades não desapareceram, mas o capitalismo as reforçou com toda a contundência.

Os estudos em termos pós-industriais levados a cabo ao longo do final da década de 1960 e início dos anos 1970 foram sucedidos pela armação de um ardil intelectual: para fazer desaparecer a classe operária, bastaria deixar de invocar seu nome. Se a História não se encarregasse de superar o antagonismo, ainda assim seria possível recalcar sua representação. Foi o período marcado pela substituição do proletariado por novos movimentos e atores sociais na condição de sujeitos-objetos privilegiados da reflexão sociológica. Quem não se lembra do “adeus ao proletariado” anunciador da crise do

---

\* Professor do Departamento de Sociologia da USP. Autor de, entre outros, **A nostalgia do fordismo: Modernização e crise na teoria da sociedade salarial**. São Paulo: Xamã, 2003; e **A restauração do capital: Um estudo sobre a crise contemporânea**. São Paulo: Xamã, 1996.

<sup>1</sup> Ver, para mais detalhes, entre outros: TOURAINE, A. **La société pot-industrielle**. Paris: Denoël-Gonthier, 1969; e BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial: Uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1977.

trabalho e da centralidade da questão ecológica, por exemplo?<sup>2</sup> Ou mesmo do feitiço da democracia salarial capaz de elevar ao primeiro plano histórico a figura de um salariado radicalmente integrado às “práticas de normalização”, completamente submetido à regulação das rendas e às normas cada vez mais diferenciadas de consumo?<sup>3</sup>

Contemporaneamente, a renovação de uma sociologia crítica, entretanto, têm nos ofertado uma visibilidade maior, mais incisiva e renovada a respeito do mundo do trabalho e das características atuais da classe operária.<sup>4</sup> Uma visibilidade que é tão mais aguda quanto mais incontornável se torna a constatação segundo a qual os operários industriais tradicionais não mais ocupam o espaço social que ocuparam no passado. Refletir a respeito da “nova condição proletária” tornou-se uma tarefa tão instigante quanto difícil. Após várias décadas de mundialização financeira, reestruturação produtiva e hegemonia neoliberal, quais são as características constitutivas da nova classe trabalhadora?<sup>5</sup> E para nos aproximarmos de uma resposta a esta indagação é preciso elaborar uma outra questão: pois bem, o que significa trabalhar nos dias atuais?<sup>6</sup>

Evidentemente, este artigo não pretende oferecer respostas a estas questões. Nossas pretensões são infinitamente mais modestas. Consideramos que as metamorfoses do trabalho nas últimas décadas estiveram intimamente associadas à redefinição das fronteiras existentes entre os diferentes setores econômicos. Notadamente por meio das terceirizações, parte significativa das tradicionais tarefas industriais foram deslocadas e passaram a

---

<sup>2</sup> Ver GORZ, A. **Adeus ao proletariado**: Para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982. Do mesmo autor, ver também, **Écologie et liberté**. Paris: Galilée, 1977; e **Les chemins du paradis**. Paris: Galilée, 1983.

<sup>3</sup> AGLIETTA, M., BRENDER, A. **Les métamorphoses de la société salariale**: La France em projet. Paris: Clamann-Levy, 1984.

<sup>4</sup> Ver BÉAUD, S, PIALOUX, M. **Retour sur la condition ouvrière**: Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Paris: Fayard, 1999. Ver, também, BOUFFATIGUE, P. A propôs des classes sociales: Relancer e renouveler l'interrogation sociologique. PREMIER CONGRÈS DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE, 2004, Paris. **Anais...** Paris: Université Paris 13, fev. 2004.

<sup>5</sup> Ver, para mais detalhes, BACHET, D. Mondialisation financière et travail. **Document de travail**, Centre Pierre Naville, Paris, nov. 2003.

<sup>6</sup> Alguns autores trabalham com a hipótese, correta em sua generalidade, da emergência de uma “nova combinatória produtiva” baseada na (a) integração reticular – como organização da produção de bens e serviços –, no (b) fluxo informacional – como organização do trabalho – e no (c) modelo da competência – como forma de mobilização do trabalho. Ver, para mais detalhes, UGHETTO, P., BESUCCO, N., TALLARD, M., TERTRE, C. La relation de service: Une tension vers un nouveau modèle de travail? **Revue de l'IREs**, Paris, n. 39, fev. 2002; e UGHETTO, P. Competence de service: Etat des lieux d'une problematique. **Document de Travail**, IRES, Paris, n. 02.03, jul. 2002.

integrar o setor de serviços. Paralelamente, os serviços, particularmente os bancários, foram diversificados e, acompanhando o movimento da mundialização financeira, assumiram uma importância historicamente inédita. O trabalho no setor de serviços atravessou um desenvolvimento acelerado, acompanhando estas tendências gerais. Como consequência, a importância relativa do trabalho no setor de serviços cresceu, renovando o interesse sociológico por este tipo de atividade.<sup>7</sup>

Diante do desenvolvimento do trabalho no setor de serviços e da diminuição do número de operários fabris<sup>8</sup> faz-se necessário chamar a atenção para aquilo que realmente parece caracterizar as transformações atuais do trabalho no setor de serviços, isto é a interação do trabalho com as tecnologias informacionais. E isto porque a integração dos dados informáticos implica coordenação entre serviços, apresentando como resultado a troca intensiva de informações. A tensão proveniente dessa troca requer a atenção de todos os envolvidos com as atividades derivadas da integração dos fluxos informacional e material na empresa.<sup>9</sup> De fato, o caráter informacional dos novos serviços nos conduz a um questionamento a respeito da natureza do trabalho engajado nessas atividades. Partimos da conjectura segundo a qual por intermédio da pressão oriunda do fluxo informacional o trabalho no setor de serviços tayloriza-se, degradando-se na condição de atividade intelectual.

Entendemos por taylorização o esforço orientado no sentido da subordinação do trabalho aos princípios e técnicas definidas por Frederick Winslow Taylor no final do

---

<sup>7</sup> É importante salientar que a sociologia dedica-se há muito à análise do trabalho no setor de serviços. Exemplos conhecidos são os estudos de Harry Braverman a respeito dos “trabalhadores em escritórios”, além das ocupações com “prestações de serviços” e no “comércio menor”. BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1981; além dos trabalhos de Claus Offe: OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**: Transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense, 1989; e **Trabalho e sociedade** (2 vols). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991. Se quisermos retroceder mais no tempo, encontraremos a tese pioneira de James Burnham: BURNHAM, J. **Managerial Revolution**. Nova Iorque: Penguin Books, 1941; além, é claro, de Charles Wright Mills: MILLS, C.W. **White collar**: The american middle class. Londres: Oxford, (1951) 2002.

<sup>8</sup> Este processo é facilmente compreensível tendo em vista o comportamento marcado pelo lento crescimento e baixo investimento da estrutura produtiva brasileira nos últimos vinte anos. Geralmente, um emprego no setor fabril demanda investimentos maiores do que um emprego no setor de serviços. Nesse sentido, o número de empregos no setor de serviços costuma crescer em proporção maior do que os empregos industriais tradicionais. Dito de uma outra maneira, o aumento da oferta de emprego no setor de serviços parece acomodar-se bem a uma dinâmica econômica marcada por taxas ordinárias de investimento e crescimento nacionais.

<sup>9</sup> Ver GUYOT, B. *Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations*. **Sciences de la société**, Paris, no. 63, out. 2004.

século XIX.<sup>10</sup> O ponto de partida do sistema consiste em “quebrar o freio operário”, isto é, superar as práticas associadas pelas gerências à “indolência” do trabalhador. Seu principal instrumento consiste na *análise científica do trabalho*, estruturada pelo estudo dos tempos e movimentos e pela conseqüente definição do tempo-padrão, tendo por objetivo a fixação “científica” dos ritmos produtivos pela simplificação do trabalho. Os principais desdobramentos históricos do processo de taylorização do trabalho consistem na *intensificação* dos ritmos, somada ao aumento do *controle* sobre o trabalho pela gerência e pela eliminação da iniciativa do trabalhador.<sup>11</sup> O conhecimento prático é expropriado e concentrado na gerência<sup>12</sup> e os ritmos são redefinidos pela direção científica do trabalho: “O sistema Taylor tem como função essencial dar à direção capitalista do processo de trabalho os meios de se apropriar de todos os conhecimentos práticos, até então, monopolizados, de fato, pelos operários”.<sup>13</sup>

Este caminho nos leva a uma problematização do conceito mais elementar e que, ao mesmo tempo, singulariza as atividades integradas neste setor: o conceito de relação de serviço.<sup>14</sup> De início, cabe lembrar que, pela sua heterogeneidade imanente e desenvolvimento contemporâneo – emergência de novas atividades no interior dos setores tradicionais, tais como turismo, telecomunicações, terceirização das atividades anteriormente realizadas no interior das empresas; por exemplo, logística, informática, recursos humanos, manutenção... –, o setor de serviços tornou-se bastante difícil de ser definido.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Ver TAYLOR, F. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, [1890]1995.

<sup>11</sup> Em linhas gerais, estes foram os parâmetros que procuramos avaliar em nossa pesquisa empírica estruturada por meio dos questionários respondidos pelos teleoperadores. Ver o item IV desta comunicação.

<sup>12</sup> A experiência e a tradição conferem ao produtor um conhecimento prático “monopolista”; o sistema Taylor busca reduzir este conhecimento prático a regras e leis definidas e controladas pela gerência científica.

<sup>13</sup> LINHART, R. **Lenin, os camponeses, Taylor**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983, p. 79.

<sup>14</sup> Já é possível encontrar em língua portuguesa – prova do crescimento de interesse sobre o tema – importantes contribuições teóricas analisando diferentes aspectos da relação de serviço. Ver, por exemplo, SALERNO, M. S. (org.). **Relação de serviço**: Produção e avaliação. São Paulo: Senac, 2001.

<sup>15</sup> Momentaneamente, deixaremos de lado as indicações críticas a respeito da definição do conceito de “serviço” articulada à teoria marxiana do valor: “A recusa do conceito de ‘serviço’ é apenas o primeiro passo em direção ao desenvolvimento de uma teoria da produção imaterial e do conhecimento que, por sua vez, configura uma condição necessária para um desenvolvimento posterior da teoria do valor trabalho”. CARCHEDI, G. Società dell’informazione, società dei servizi, o società del capitale? Il sindacato deve scegliere. **Proteo**, Roma, 2004-3, p. 43.

## O campo da relação de serviço: Da abordagem protocolar à rotinização da comunicação compreensiva

Trabalharemos, preliminarmente, com uma classificação centrada em três setores principais: Os *serviços domésticos* estruturados pela produção de valores de uso no exterior da família e na mercantilização das atividades domésticas. Os *serviços informacionais*, contemplando as chamadas “próteses comunicacionais” capazes de substituir, em parte, o contato face à face nas relações sociais, evitando os deslocamentos e alongando os tempos de troca, por exemplo – internet, telecomunicações... E os *serviços às empresas* baseados no aumento da terceirização das atividades das grandes empresas em direção às pequenas e médias – na verdade, trata-se de deslocar para a periferia do sistema produtivo todas as atividades consideradas de baixo valor agregado.<sup>16</sup> Trataremos, para efeitos deste artigo, do campo da relação de serviço definido pelo desenvolvimento dos serviços às empresas e pela progressão dos serviços informacionais, exclusivamente.

Uma primeira aproximação possível, apesar de insuficiente, do campo da relação de serviço<sup>17</sup> consiste em caracterizar a “atividade de serviço” conforme um desenho “triangular”: Uma atividade de serviço representaria uma *operação*, objetivando uma “*transformação do estado* de uma realidade C, possuída ou utilizada por um consumidor (ou cliente, ou usuário) B, realizada por um prestador A conforme a demanda de B – e geralmente em relação com ele –, mas que não redundna na produção de um bem susceptível

---

<sup>16</sup> Evidentemente, não desconsideramos o setor dos serviços públicos na definição do campo da relação de serviço. Contudo, não trataremos do setor público no contexto do presente artigo que se encontra exclusivamente voltado para os novos serviços regulados pelo mercado. Conseqüentemente, não trataremos da crise dos serviços públicos após uma década e meia de dominação neoliberal. Para uma análise aprofundada da evolução do setor de serviços no Brasil e integração com os demais setores econômicos, ver: KON, A. **Economia de serviços: Teoria e evolução no Brasil**. São Paulo: Campus, 2004.

<sup>17</sup> Por “campo da relação de serviço” entendemos, preliminarmente, o campo de forças estruturado pela relação social antagonista oriunda da luta pela apropriação do tempo de trabalho excedente no interior do processo de produção dos serviços. Esta luta articula tanto as relações de exploração do trabalho quanto as relações de opressão social e política. A própria relação salarial deve ser pensada como um momento dessa luta mais geral. Geralmente, o campo das forças sociais do trabalho em luta assume formas que transitam da resistência passiva – absentismo, desinteresse pelo trabalho... – às ações enérgicas – sabotagens, greves, piquetes... A experiência de classe dos trabalhadores do setor de serviços deve ser pensada tendo este campo como fundamento.

de circular economicamente de maneira independente do suporte C”<sup>18</sup>. Trata-se de uma definição que apreende o campo da relação de serviço de um ponto de vista *microeconômico* e *interindividualista*. A relação é “transparente”, isto é, os atores são conhecidos e os objetivos são claros. Da mesma maneira, a definição é *funcional*: não existem “ruídos” entre o consumidor e o prestador. Evidentemente, a definição triangular da atividade de serviço exclui a possibilidade do consumidor ser, ao mesmo tempo, um prestador, e vice-versa.<sup>19</sup>

Outra forma não menos insuficiente de abordar o campo da relação de serviço consiste em apreender os serviços como correspondendo a acessos ao uso de um bem tangível ou de uma fonte de informação. Trata-se da inversão da relação entre compra e uso de um bem – conforme o modelo da telefonia celular pareceria indicar. O acesso a um serviço transforma-se em um estilo de vida baseado na mercantilização de todo o processo da troca, aí compreendido o conjunto das relações humanas. De acordo com o formulador dessa representação do campo da relação de serviço, J. Rifkin, a rápida expansão dos serviços testemunharia uma evolução global das sociedades, nas quais a fabricação de bens tangíveis, agrícolas ou industriais, ocuparia cada vez menos tempo: “Ter, guardar e acumular, em uma economia em que a mudança em si é a única constante, faz cada vez menos sentido. (...). No novo mundo, os mercados cedem às redes, os vendedores e compradores são substituídos pelos fornecedores e usuários, e praticamente tudo é acessado”.<sup>20</sup>

Para o ideólogo estadunidense, os ganhos de produtividade realizados na fabricação de bens tangíveis continuam a reduzir os preços e o espaço relativo que eles ocupam nos orçamentos familiares. Dito de outra maneira, um círculo virtuoso habitaria os serviços: enquanto mais tempo social pode ser consagrado a sua preparação – na medida em que os

---

<sup>18</sup> GADREY, J. **Socio-économie des services**. Paris: La Découverte, 2003, p. 18. Jean Gadrey, principal especialista francês no tema, descreve a definição de Peter Hill do triângulo do serviço, apontando criticamente suas limitações. Ver, também, o “Gráfico 3” presente na página 19.

<sup>19</sup> Caso, por exemplo, da chamada “relação de clientela interna” presente em muitas empresas nos dias atuais. Nesse sentido, convém lembrar que: “Do ponto de vista sociológico, nós propomos, sobretudo, classificar as atividades de serviço por sua destinação: sendo o ‘cliente’ diferente, a natureza da relação de serviço varia, não tanto em sua natureza, mas em sua forma, quer se trate de um particular ou de uma empresa” DURAND, J-P. **La chaîne invisible**: travailler aujourd’hui: flux tendu et servitude volontaire. Paris: Seuil, 2004, p. 213.

<sup>20</sup> RIFKIN, J. **A era do acesso**: A transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 5.

bens industriais o exigem menos –, a queda dos preços dos bens tangíveis liberaria capacidades de financiamentos para as famílias. E a diminuição da duração do trabalho liberaria também tempo para que os assalariados consumissem serviços freqüentemente poupadores de tempo. Trata-se de uma tentativa de vincular as novas atividades de serviços a um movimento supostamente universal de desmaterialização das atividades produtivas associado ao consumo de bens tangíveis ou de seu uso.<sup>21</sup>

Rifkin reforça, desse modo, a idéia muito comum segundo a qual a eficácia da relação de serviço depende da competência técnica e tecnológica do fornecedor, além, é claro, das qualidades do consumidor do serviço. Opera teoricamente por meio de uma problemática da relação de serviço que apenas reconhece indivíduos em presença – e não forças sociais em presença, como classes, por exemplo –, mesmo que essa presença tenha por base a tecnologia informacional. Da idéia da relação de serviço como interação entre duas pessoas decorre grande parte de sua aparência técnica: alcançamos a definição tecnicista dos “protocolos” da relação de serviço, segundo a qual à dimensão técnica – obtenção de informações –, devem ser somadas a dimensão contratual – definição do campo de intervenção – e a dimensão de sociabilidade da relação de serviço – troca acompanhada por rituais de polidez e educação respeitosa.<sup>22</sup>

Evidentemente, na abordagem protocolar da relação de serviço tudo se passa como se nada fosse alienado, mesmo que sob a forma da venda de um bem. Por fundamento teórico, encontramos apenas a troca interindividual de informações, correspondendo o campo da comunicação e o sucesso da relação de serviço à qualidade dessa última. Além disso, a abordagem protocolar tende a tornar obscuro, por meio de sua aparência técnica e funcional, o conjunto das determinações sociais que condicionam os diferentes momentos que antecedem o processo da *troca imediata de informações*: as desigualdades, os antagonismos e as rivalidades sociais; a natureza do acesso à informação – se interindividual, interinstitucional ou intrainstitucional, se público ou privado... – ou mesmo

---

<sup>21</sup> Jeremy Rifkin pretende apontar para uma descontinuidade radical em relação ao fordismo: os “serviços informacionais” marcariam uma ruptura real com a norma de consumo do período fordista; mas, na verdade, limita-se apenas a desfilar sua desavergonhada arrogância imperialista – sem tocar no argumento do endividamento das famílias estadunidenses basta lembrar que perto de dois terços da população do planeta não dispõem dos tais “bens tangíveis” considerados nos países da OCDE como correspondendo a um mínimo vital.

<sup>22</sup> Ver, para mais detalhes, a interessante síntese bibliográfica realizada por GADREY, J. *Opus cit.*

a relação de dominação inerente à troca informacional. Parte-se, na verdade, de uma definição economicista deste processo – por meio da qual a troca é apreendida como vai-e-vem de informações e, conseqüentemente, reduzida a uma conexão neutra e funcional envolvendo portadores de informações – para se chegar a uma definição reducionista da co-produção de serviços.

Uma aproximação alternativa seguramente mais criteriosa em relação ao campo da relação de serviço consiste em apreender os serviços como compra de tempo de trabalho. Trata-se de um tipo de abordagem que remete a Marx: o valor de uma mercadoria está diretamente ligado ao tempo de trabalho socialmente necessário para sua produção.<sup>23</sup> Assim, comprar um bem tangível remete a comprar tempo de trabalho cristalizado em um suporte físico. A qualificação do trabalhador coletivo é transmitida ao bem tangível em termos de qualidade do produto. Por sua vez, a qualificação do servidor é constitutiva e intrínseca à relação de serviço, correspondendo, em última análise, ao próprio serviço. Como fundamento da teoria dos serviços teríamos a relação de compra do tempo de trabalho:

“Comprar um serviço remete também a comprar o tempo de trabalho não cristalizado em um bem durável, mas um *tempo de trabalho qualificado e colocado à disposição por um indivíduo ou uma instituição em benefício de uma pessoa privada ou de uma organização*. Aqui, o beneficiário pode comprar um *direito de acesso ao uso de um bem tangível* (ele mesmo, cristalização do tempo de trabalho) ou a *disponibilidade temporal de outro* (serviços pessoais, turismo, conselho, etc.) ou um *ganho de tempo* (grande distribuição, telefonia...), ou ainda a *qualificação de outro* (saúde, cultura, lazer, televisão, mídias...) durante um período de tempo dado. Os serviços às empresas associam tais elementos ao objetivo essencial de comprar *potenciais ganhos de produtividade*, ou seja, de comprar tempo de trabalho mais ou menos qualificado no exterior da empresa, por um valor inferior àquele que ela dispõe internamente, tendo a capacidade de ser mais eficaz que a mão de obra interna. Essa compra de tempo de trabalho mais ou menos qualificado de um ou de

---

<sup>23</sup> Sob a vigência da lei do valor, os serviços informacionais, naturalmente, tendem a comprimir o tempo de trabalho necessário por meio do aumento da velocidade do tratamento dos dados.



outro (todos os dois, atores individuais ou coletivos) traduz-se na prestação de uma *relação de serviço...*”<sup>24</sup>

Nesse sentido, os ganhos de produtividade dos serviços passariam pela rotinização da relação entre o trabalhador e o usuário, o cliente ou o utilizador. Na verdade, trata-se, primordialmente, de um tipo particular de rotinização capaz de enquadrar a comunicação compreensiva. Por rotinização da comunicação compreensiva entendemos a tentativa de mobilizar a subjetividade dos trabalhadores por meio da redução – e que nunca é completa, vale salientar – da reflexão a respeito do contexto no interior do qual ocorre o processo comunicacional à pura troca automatizada de signos. Nesse sentido, com a rotinização taylorista da relação de serviço, a comunicação compreensiva que caracteriza a maior parte das relações sociais tende a ser degradada pela comunicação instrumental.

De início, à redução dos custos deve corresponder o aumento quantitativo do número de relações de serviço estabelecidas. Na condição de estratégia empresarial é possível perceber, de um lado, a forte procedimentalização da relação de serviço por meio da codificação do contato fornecedor-cliente; por outro, verificamos a redução dos micro-tempos mortos e a sistematização do trabalho oculto. Durand busca apreender, acertadamente, em nosso entendimento, a relação de serviço como um tipo de relação “duplamente triangular”. De um lado, teríamos a relação entre o usuário e o assalariado-*expert* (relação de serviço a ser co-produzida por intermédio de um face à face mais ou menos direto); por outro, a relação entre o assalariado e o empregador (matriz da oferta do serviço, relação salarial); finalmente, teríamos a relação entre o usuário e empregador/fornecedor (relação mercantil-contratual).<sup>25</sup>

O recurso às tecnologias da informação e da comunicação para controlar de maneira precisa os desdobramentos da relação de serviço torna-se um imperativo proveniente, em grande parte, do impulso na direção da redução dos custos. Em grande medida, a emergência das Centrais de Tele-Atividades (CTAs)<sup>26</sup> coroa os desdobramentos da

<sup>24</sup> DURAND, J-P. *La chaîne invisible*: travailler aujourd’hui: flux tendu et servitude volontaire. Paris: Seuil, 2004, p. 218-219.

<sup>25</sup> Ver, para mais detalhes, DURAND, J-P. *Idem, ibid.*

<sup>26</sup> Prefiro a expressão “Centrais de Tele-Atividades” ou “CTAs” às expressões correntes “*call centers*” ou “*contact centers*” (os franceses costumam empregar a expressão *centres d’appels*). Em primeiro lugar, pois

rotinização taylorista da relação de serviço e eleva o processo de produção desta mesma relação à escala industrial.

### **O trabalho do teleoperador: Taylorização e degradação da relação de serviço em Centrais de Tele-Atividades**

As CTAs respondem por uma forte tendência de externalização da relação de serviço manifestada pelas empresas em todo o mundo ao longo da década de 1990.<sup>27</sup> Trata-se de um dos principais aspectos da alteração radical do meio ambiente institucional das empresas no sentido da emergência tendencialmente hegemônica da empresa em rede sob dominância financeira. Sem pretender aprofundar esta indicação, é preciso dizer que a década de 1990 assistiu à consolidação de um regime de acumulação sob hegemonia financeira centrado na rentabilidade dos ativos, na dominância dos fluxos informacionais e na concentração do capital financeiro em escala mundial.<sup>28</sup> Evidentemente, estas são orientações anteriores à década de 1990. É possível identifica-las, em alguma medida, tanto na crise do sistema monetário instituído pelos acordos de Bretton Woods de inícios de 1970

---

reservo o anglicismo para designar o mercado formado pelo conjunto destas empresas. Em segundo lugar, parece-me mais afinado com o tipo de empresa em questão, pois se trata de uma forma de “atividade de produção” e não simplesmente de “chamada” ou “contato” telefônico. Por essa mesma razão, emprego a expressão “Centrais de Tele-Atividades” e não “Centrais de Tele-Atendimentos” como o faz Sirlei Márcia de Oliveira em seu instigante estudo dedicado a empresa Telefônica. Ver OLIVEIRA, S. M. **Reestruturação das telecomunicações no Brasil**: Uma (re)visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003). 2004. Tese (Doutorado em Sociologia)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

<sup>27</sup> “As chamadas telefônicas dos clientes perturbam fortemente o trabalho dos empregados ou dos quadros das empresas de serviços aos particulares ou serviços públicos: esses assalariados devem se adaptar imediatamente a uma demanda, em geral, ampliada da tarefa em curso antes de retornar a ela, para ser novamente desarrumada. Além disso, os problemas apresentados podem, na maior parte do tempo, ser resolvidos por um pessoal menos qualificado que aquele ocupado nos serviços. De onde a diferenciação de um pessoal instalado sobre plataformas telefônicas, capazes de responder a todas as questões a partir da identificação dos clientes e de uma base de dados disponível em um terminal de computador. Bem rápido, chega-se à idéia de externalizar este ‘serviço ao cliente’ em direção às empresas sub-contratadas. Ao mesmo tempo, emergem outras aplicações massivas do telefone: pesquisas por telefone, *telemarketing*, tratamento das chamadas vinculadas às emissões de televisão, tais como a telecompra, venda por correspondência, etc.” DURAND, J.-P. *Opus cit.*, p. 232. Para mais detalhes, ver: COUSIN, O. Les ambivalences du travail: Les salariés peu qualifiés dans les centres d’appels. **Sociologie du Travail**, Paris, no. 44, 2002; e ZARIFIAN, P. Le travail dans un centre d’appel. Disponível em: < <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page33.htm> >. Acesso: nov. 2004.

<sup>28</sup> Ver, para mais detalhes, CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996; CHESNAIS, F. (org.). **A mundialização financeira**: Gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1999; e CHESNAIS, F. (org.). **La finance mondialisée**: Racines sociales et politiques, configuration, conséquences. Paris: La Découverte, 2004.

quanto nas tendências à internacionalização das moedas e organização de sistemas monetários da década de 1980.<sup>29</sup>

Contudo, foi somente na década de 1990 que tais evoluções históricas mais gerais consolidaram-se originando o fundamento capaz de estruturar um regime de acumulação mais ou menos coerente. Assistimos então à desestruturação da empresa fordista em benefício de um modelo de organização das relações de produção centrado na generalização do processo de terceirização, na compressão dos níveis hierárquicos, no desenvolvimento de estratégias gerenciais objetivando a mobilização permanente da força de trabalho, na cooperação constrangida dos assalariados, na administração por metas, assim como na fragmentação da relação salarial. Trata-se, como bem definiu Thomas Coutrot, de uma “nova utopia capitalista”: a empresa neoliberal.<sup>30</sup>

A difusão das CTAs, em nossa opinião, testemunha a hegemonia deste modelo produtivo representado pela empresa neoliberal, ao mesmo tempo reticular e centralizada pela esfera financeira. Do ponto de vista das características gerais do trabalho dos teleoperadores ocupados em CTAs é possível realçar que: (a) os contratos de trabalho inclinam-se, por meio das jornadas de 6 horas, na direção da precariedade e da instabilidade; (b) o dia de trabalho corresponde às 24 horas, sete dias por semana – conseqüentemente, as CTAs exigem uma forte disponibilidade dos trabalhadores; na medida em que a disponibilidade destes encontra-se associada a condições de trabalho difíceis, resulta um forte *turnover*; o trabalho submete-se agudamente ao fluxo informacional: Ao final de uma chamada, sucede a seguinte, seja automaticamente (em intervalos de 0 a 20 segundos, dependendo dos *calls centers*), seja manualmente, após um máximo de dois ou três sonidos.

Antes de avançarmos na caracterização do trabalho do teleoperador, contudo, cabe salientar que a própria denominação muito freqüente hoje em dia de “operador” conferida aos trabalhadores em geral e aos operários em particular aponta no sentido de um processo econômico e político cujo eixo consiste em dissolver a diferenciação entre trabalhadores

---

<sup>29</sup> Ver, para mais detalhes, AGLIETTA, M. (org.). **Cinquante ans après Bretton Woods**. Paris: Economica, 1994; AGLIETTA, M. **Macroéconomie financière**. Paris: La Découverte, 1995; e AGLIETTA, M. **Macroéconomie financière 2**. Paris: La Découverte, 1998.

<sup>30</sup> Ver COUTROT, T. **L'entreprise neo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?** Paris: La Découverte, 1999.

qualificados e não-qualificados, reforçando o desaparecimento da hierarquização no interior da classe trabalhadora. De uma maneira concisa: a categoria de “operário” cede lugar à categoria homogênea e não-diferenciada de “operador” – ou, no nosso caso, de “teleoperador”. Na verdade, como bem nos lembra Beuad e Pialoux (1999), ser operário, hoje, significa estar condenado a permanecer em um universo desvalorizado. E esta privação do antigo vocabulário traz com ela a crise da crença na linguagem política: para um bom número de jovens, o discurso do apelo a “classe” parece estar completamente fora de moda.

O “apagamento” do operário configura uma “derrota simbólica” que contribui para desmobilizar o que antes se costumava denominar de “classe operária”. Uma “derrota simbólica” que, vale lembrar, representa antes de tudo uma determinada correlação de forças sociais amplamente desfavorável à classe operária e fortemente presente entre os teleoperadores pesquisados. Neste sentido, a emergência hegemônica da categoria de “operador” aponta para uma profunda reestruturação da própria classe operária. Esta reestruturação, por sua vez, encontra-se associada a uma despolitização de conjunto do mundo do trabalho, cujos efeitos imediatos manifestam-se por meio do sentimento de abandono e de desapego à hierarquia social e pela desmoralização do grupo operário, seu modo de construção e de desconstrução.<sup>31</sup>

Feita esta breve observação, retornemos ao ponto anterior... É verdade que o teleoperador pode sair da rede: contudo, se ele o faz seguidas vezes ou sem razão válida, ele deverá, evidentemente, justificar seu comportamento para seu supervisor”.<sup>32</sup> A submissão à pressão oriunda do fluxo informacional é realizada, em grande medida, por intermédio do protocolo de comunicação – *script* – cujo objetivo central consiste em aumentar a eficácia comercial associada à redução do tempo de conexão tendo em vista a multiplicação das chamadas por hora trabalhada. Assim, a autonomia do teleoperador é significativamente reduzida enquanto os supervisores escutam as comunicações para assegurar o respeito ao *script*. Os instrumentos informacionais permitem um acompanhamento extremamente

---

<sup>31</sup> Ver, para mais detalhes, BEAUD, S, PIALOUX, M. **Retour sur la condition ouvrière**: Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Paris: Fayard, 1999.

<sup>32</sup> DURAND, J-P. *Opus cit.*, p. 234.

preciso das durações das conexões, das “deslogagens” autorizadas ou não, dos atrasos no atendimento das chamadas e das pausas.

A suposta criatividade – tão alardeada, por exemplo, pela chamada “Escola Cognitivista”<sup>33</sup> – inerente ao trabalho “imaterial” do teleoperador existe, mas encontra-se circunscrita à invenção de subterfúgios visando escapar ao controle informático ou negociar, quando possível, margens de autonomia.<sup>34</sup> No mais das vezes, o trabalho do teleoperador é fundamentalmente regulado pela pressão do fluxo informacional, arruinado pela rotinização da comunicação e subordinado a um rígido protocolo. A forte taxa de enquadramento pelos supervisores (um supervisor para quinze ou vinte teleoperadores, em média) explica-se tendo em vista a necessidade de controlar ao máximo os trabalhadores, impedindo que estes relaxem, mas, sobretudo, que abandonem o fluxo informacional. Em última instância, trata-se de um tipo de trabalho que testemunha como nenhum outro a taylorização do trabalho intelectual e do campo da relação de serviço: uma comunicação instrumental sob a coerção do fluxo informacional e prisioneira do *script*.

### Considerações finais

Os objetivos nos parecem claros: multiplicar as operações e diminuir seus custos por meio da redução do estatuto da comunicação à condição de pura instrumentalidade destituída de toda significação. Com a taylorização do campo da relação de serviço e a decorrente automatização do trabalho do teleoperador, os ganhos de produtividade são alcançados tendo em vista um acentuado aumento da fadiga física, da postura automatizada, dos contratos de trabalho em tempo parcial, do desinteresse pela função, da vertigem

---

<sup>33</sup> Ver, entre outros, BOUTANG, Y. M. Nouvelles frontières de l'économie politique du capitalisme cognitif. *Éc/artS*, no. 3, 2002; COCCO, G. **Trabalho e cidadania: Produção e direitos na era da globalização**. São Paulo: Cortez, 2000. CORSANI, A., DIEUAIDE, P., AZAÏS, C. (orgs.). **Vers un capitalisme cognitif: Entre mutation du travail et territoires**. Paris: L'Harmattan, 2001. GALVÃO, A., SILVA, G., COCCO, G. (orgs.). **Capitalismo cognitivo: Trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. LAZZARATO, M., NEGRI, A. **Trabalho imaterial**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001; e VERCELLONE, C. (org.). **Sommes-nous sortis du capitalisme industriel?** Paris: La Dispute, 2003.

<sup>34</sup> Ao que tudo indica, a promessa tecnicista e fetichizada de uma suposta “inserção profissional instigante” para todos os “inofincludos” não se concretizou. Ver GRÜN, R. A promessa da “inserção profissional instigante” da sociedade em rede: A imposição de sentido e sua sociologia. **Dados**, Rio de Janeiro, vol. 46, no. 1, 2003.

oriunda da multiplicidade das chamadas...<sup>35</sup> Em poucas palavras: tudo concorre para a degradação do campo da relação de serviço que se vê cada dia mais desgastado pelas exigências impostas pelos ganhos de produtividade.

Uma outra maneira de falar da degradação do campo da relação de serviço consiste em apreender o processo que implica a transferência lenta, mas consistente, da carga de trabalho do prestador em direção ao cliente.<sup>36</sup> No interior do campo definido pela relação de serviço entre o prestador (ou seu assalariado) e o cliente ou o usuário, é comum que a carga de trabalho tenda a aproximar-se desse último. Dessa forma, o cliente é sistematicamente abandonado na periferia do sistema e “assumido” por um prestador externo. A ideologia do primado da clientela, ao que tudo indica, equivale a um eficiente instrumento de mobilização da força de trabalho:

“Dessa forma, é preciso constatar que o slogan segundo o qual ‘o cliente é o rei’ não passa de uma besteira, não mais tão difundida por entre os clientes, cada dia menos mistificados, mas repetida ininterruptamente por entre os assalariados das empresas para manter ou desenvolver sua implicação no processo de racionalização da produção dos serviços. O qual atravessa, por sua vez, uma fase de externalização das tarefas mais fáceis de estandarizar (centrais de chamadas, mas também sub-contratadas diversas: limpeza, manutenção, aí compreendida a concepção rotinizada de produtos ou de sub-conjuntos, etc.) e, em alguns setores, pela tendência à criação

---

<sup>35</sup> Sobre as LERs (Lesões por Esforço Repetitivo) em CTA's, ver: MARX, R. LER e organização do trabalho no setor de serviços: O caso de calls centers em atendimento de serviços financeiros. In: SZNELWAR, L. I., ZIDAN, L. N. **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços**. São Paulo: Plêiade, 2000.

<sup>36</sup> “Evidentemente, o centro de chamadas aparece como um meio radical de lutar contra a porosidade do tempo de trabalho das pessoas da agência remuneradas mensalmente e pouco ocupadas durante certos horários. O centro de chamadas aumenta a pressão sobre os assalariados por meio da fila de espera das chamadas dos clientes. Os teleoperadores encontram-se, sempre, em número insuficiente nas horas de pico, obrigando os clientes a encontrar uma margem de horário em que o serviço encontra-se menos carregado: assim, são os clientes que organizam e regulam o fluxo tensionado da empresa, alargando a amplitude de suas margens de chamadas. Dito de uma outra maneira, o prestador de serviço impõe, sem admitir, certos comportamentos a seus clientes, que devem se submeter a estas coerções se quiserem ser satisfeitos. Melhor ainda, esta co-produção do serviço significa que o cliente remunera o prestador – por meio do preço elevado da comunicação telefônica – para comprar seu bilhete de transporte, um serviço que antes era gratuito na agência! A co-produção do serviço aparece fortemente desequilibrada em detrimento do cliente: ele co-organiza o trabalho do prestador modulando suas chamadas na jornada e ele remunera as pessoas das CTA's por meio da sobretaxa telefônica”. DURAND, J-P. *Opus cit.*, p. 242.

de procedimentos que eliminam, pouco a pouco, o conteúdo comunicativo compreensivo que caracteriza a relação de serviço”.<sup>37</sup>

A taylorização da atividade do teleoperador consiste nisto: *aprisionar a força espiritual do trabalho* – e seus conhecimentos práticos – em uma rotina produtiva marcada pela interação do trabalho com as tecnologias informacionais, assim como pela coordenação informacional entre serviços. Por meio da pressão oriunda do fluxo informacional, o trabalho do teleoperador torna-se, finalmente, objeto de uma regulação tecnológica centralizada pelo regime de mobilização permanente da força de trabalho. A base técnica unificada proporciona a oportunidade da empresa fixar “cientificamente” os ritmos produtivos por meio da procedimentalização e, conseqüente, degradação da atividade e das condições de trabalho do teleoperador. A intensificação dos ritmos e o aumento do controle pelos supervisores e coordenadores apenas coroam este processo.

O objetivo último do taylorismo na condição de modelo de organização do trabalho, isto é, garantir à direção capitalista do processo produtivo os instrumentos necessários à apropriação dos conhecimentos práticos, prevalece, enfim, tendendo a submeter parte significativa do campo da relação de serviço – particularmente, aquela marcada pelo deslocamento para a periferia do sistema das atividades consideradas de baixo valor agregado. A utilização das tecnologias informacionais no sentido do enraizamento do controle sobre o trabalhador coletivo transforma-se em um imperativo tão mais vigoroso quanto necessário para diminuir os custos empresariais. O trabalho subjugado pelo fluxo informacional produz uma determinada experiência classista que, de fato, atesta como nenhum outro a taylorização dos conhecimentos práticos originários da subjetividade do trabalhador coletivo.

---

<sup>37</sup> *Idem, ibid.*, p. 243.