

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA**

**TELEMARKETING, TECNOLOGIA E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO.**

**PABLO SERGIO MERELES RUIZ DIAZ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Universidade Federal Tecnológica do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Noela Invernizzi.

**CURITIBA  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

*A todos os que se dedicam ao ensino  
Aos meus pais pela luta contínua e exemplo de vida;  
À minha esposa Soraya pela compreensão e apoio;  
À minha Filha Cleo, pela inspiração eterna;*

## *Agradecimentos*

Em primeiro lugar, agradecer à orientadora, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Noela Invernizzi pelos caminhos indicados, leituras e críticas sinceras. Ressalto ainda sua paciência e compreensão, virtudes destacadas.

Agradeço a todos os professores do PPGTE pelas aulas brilhantes e pelos encontros produtivos durante o curso.

A meus amigos Herbert e Girata pelo apoio contínuo meus projetos.

Aos meus irmãos Carlos Augusto e Marília pela convivência fraterna.

Aos meus pais pelo exemplo de luta e abnegação.

À minha esposa Soraya pela companhia sempre carinhosa e apoio em todos os momentos

## RESUMO

Esta dissertação procurou investigar as condições de trabalho em uma central de atendimento telefônico ligada a um banco público. A unidade em foco é terceirizada e seus empregados exercem mesmas tarefas que funcionários concursados. A unidade de teleatendimento possui alto grau de informatização e combina características de organização taylorista-fordista com gerenciamento toyotista, apresentando especificidades decorrentes da utilização de mão-de-obra num contexto marcado pela flexibilização nas formas contratação e conseqüente redução de direitos laborais de terceirizados em relação aos funcionários efetivos do banco. O objetivo geral foi o de questionar suposta neutralidade da tecnologia quando mediadora da relação capital x trabalho. Por ser uma pesquisa qualitativa, partimos de bibliografia que nos auxiliasse na comprovação dessa hipótese, a de que a tecnologia foi apropriada pelo capital e a este serve na medida em que permite a intensificação do ritmo de trabalho, aumento no controle dos resultados e a conseqüente aceleração no ritmo de acumulação. Os argumentos de que a ciência pouparia o ser humano do esforço físico desnecessário e o libertaria para desenvolver atividades ligadas ao intelecto se verificou em parte, sem, no entanto, diminuir o grau de exploração sobre o trabalhador, verificado pela precarização crescente nas formas de contratação, gerando um novo mundo do trabalho. Questionários mistos foram utilizados junto a trabalhadoras da empresa terceirizada, no intuito de identificar o perfil socioeconômico, o histórico profissional, as condições de trabalho e qual a percepção como classe trabalhadora. Identificamos que o grau de controle e o ritmo de trabalho se constituem em formas de intensificação na exploração, propiciada pela combinação de técnicas gerenciais da era fordista e pela utilização de sistemas de controle baseados na informática, constituindo o aparato tecnológico, uma dimensão do capital.

**Palavras-chave:** Tecnologia, neutralidade, precarização.

## **ABSTRACT**

This thesis sought to investigate the working conditions in a call center subordinated to a public bank. The unit focus is outsourced and their employees performing the same tasks that the functionalism. The telemarketing unit has a high degree of computerization and combines features of Taylorist-Fordist organization with management toyotist, with specifics from the use of skilled labor in a context of flexible employment forms and consequent reduction of labor rights in respect of outsourced the permanent employees of the bank. The overall objective was to question the supposed neutrality of technology as mediator between capital and labor. As a qualitative research, we start from literature that helped us to prove this hypothesis, that the technology was appropriated by capital and this serves as it allows to accelerate the cadence of work, increased control of the results and the consequent acceleration in rate of accumulation. The arguments that science would save human beings from unnecessary physical effort to liberate and develop activities related to the intellect occurred in part, without, however, reduce the degree of exploitation of the employee, checked by the growing insecurity in hiring, creating a new world of work. Questionnaires were used mixed with the working of the outsourced enterprise, aiming to identify the socioeconomic, occupational history, working conditions and the perception as working class. We found that the degree of control and pace of work is on ways of increasing the exploration, provided by the combination of management techniques Fordist era and the use of control systems based on computer and is the technological apparatus, a dimension of capital.

**Keywords: Technology, Neutrality, Precariouness.**

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRAFICOS

Figura 1- Organograma do conglomerado Banco do Brasil.....	33
Figura 2 - Quadro Próprio – Administração (ordem decrescente) .....	55
Figura 3 - Operacional – Atendimento a Clientes (Ordem Decrescente).....	55
Figura 4 – Arquitetura de rede CA.....	67
Gráfico 1- Evolução do Emprego Bancário de 1990 a 2008 (em milhares).....	35
Gráfico 2 - Evolução do emprego no setor de telemarketing (2003-2005).....	50
Gráfico 3 - Evolução da participação percentual de empregados como operadores de Telemarke- ting segundo a faixa de remuneração em salários mínimos (2003-2005).....	51
Gráfico 4 – Participação feminina no setor (em %).....	52
Gráfico 5 – Índice de rotatividade - Brasil (em %).....	53
Gráfico 6 – Intervalos de pausa.....	65
Tabela 1 – Receitas inflacionárias dos bancos brasileiros.....	34
Tabela 2 – Receitas de serviços e gastos com pessoal – 10 maiores bancos de 1994 a 2007 (em milhões).....	36
Tabela 3 – Evolução de nº de correntistas e utilização de internet banking (em milhões).....	37
Tabela 4 – Ponderação Estratégica de manutenção da competitividade – setor bancário.....	39
Tabela 5 – Transações bancárias por origem (em milhões).....	40
Tabela 6 – Evolução da rede de atendimento bancária no Brasil (2000-2007).....	44
Tabela 7 - Número de posições de atendimento, número de funcionários e faturamento das empre- sas de call center no Brasil (2003-2006).....	49
Tabela 8 - Departamentos e cargos.....	55
Tabela 9 - Quantidade de funcionários.....	56
Tabela 10 – Faixa etária, estado civil e nº de filhos.....	58
Tabela 11 – Moradia, renda familiar e mobilidade.....	59
Tabela 12 – Escolaridade e formação complementar.....	60
Tabela 13 – Turno de trabalho e função.....	60
Tabela 14 – Histórico empregatício, percepção e situação atual .....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABT – Associação Brasileira de *Telemarketing*
- BB – Banco do Brasil
- BNDES – Banco Nacional de desenvolvimento Econômico e Social
- BRB – Banco Regional de Brasília
- CA – Central de Atendimento
- CAD – *Computer Aided Designer*
- CAM – Computer Aided Manufacturing
- CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
- CCQ – Círculo de Controle de Qualidade
- CCP – Comissões de Conciliação Prévia
- CEF – Caixa Econômica Federal
- CESEC – Centro de Comunicação e Serviços
- CLP – Controladores Lógicos Programáveis
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CNC – Comando Numérico Computadorizado
- CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- COPOM – Conselho de Política Monetária
- CTI – *Computer Telephony Integration*
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos socioeconômicos
- EJA – Educação de Jovens e Adultos
- EUA – Estados Unidos da América
- FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- HSBC – Hongkong and Shanghai Banking Corporation
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística



MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PA – Posto de Atendimento

PAB – Posto de atendimento Bancário

PFL – Partido da Frente Liberal

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação ao Sistema Financeiro

PROES – Programa de Estímulo à Redução do Setor Público Estadual na atividade Bancária

PUC – Pontifícia Universidade Católica

RAIS – Relação anual de Informações Sociais

SAC – Serviço de atendimento ao Cliente

SERASA – Centralização dos Serviços Bancários S.A.

TMA – Tempo Médio de atendimento

URA – Unidade de Resposta Audível

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
1 1. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	07
1.1. O declínio do modelo de acumulação fordista e a ascensão do toyotismo declínio do modelo de pleno emprego.....	07
1.2. Novas tecnologias e novo assalariamento.....	13
1.3. Novas técnicas gerenciais – captura da subjetividade.....	20
2. O NOVO SISTEMA FINANCEIRO.....	25
2.1. Financeirização – desdobramentos econômicos e políticos.....	25
2.2. Desregulamentação nacional e internacional.....	28
2.3. O emprego no sistema financeiro em tempos de globalização.....	32
2.4. Novos cenários e novas estratégias .....	38
2.5. A terceirização e flexibilização no setor bancário.....	41
3. TELEATENDIMENTO.....	47
3.1. Centrais de atendimento – SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).....	47
3.2. Estrutura funcional da central de atendimento.....	54
3.3. Condições de trabalho do funcionário terceirizados.....	57
3.4. Perfil socioeconômico das funcionárias terceirizadas.....	58
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
5. BIBLIOGRAFIA.....	75
ANEXOS.....	78
ANEXO I - Estrutura funcional da central de atendimento.....	79
ANEXO II- Condições de trabalho do funcionário terceirizados.....	86

## INTRODUÇÃO

O teleatendimento é um setor que se expandiu nos últimos anos impulsionado por novas demandas mercadológicas, reformulação organizacional e inovações tecnológicas, abrindo vagas e se constituindo em potencial empregador. O objeto desta pesquisa é investigação de Central de Atendimento (CA) ligada a um banco público e as condições de trabalho ali presentes, suas especificidades decorrentes da combinação nova forma de alocação de mão-de-obra num contexto marcado pela flexibilização nas formas contratação e conseqüente redução de direitos laborais. A hipótese central desta pesquisa é a de que os avanços tecnológicos não são dotados de neutralidade, representando uma dimensão do capital e, portanto, se configuram em artifícios de intensificação e precarização do trabalho, atendendo por outro lado, objetivos de aumento da produtividade, lucratividade e rentabilidade empresarial.

A utilização da telemática proporcionou novas formas de realização de tarefas, diluindo a rigidez conceitual de tempo e espaço, acelerando o ritmo do trabalho e agilizando transações, integrando virtualmente unidades produtivas e reformulando as formas e conteúdos do trabalho. Antunes (2007) chama atenção sobre a nova morfologia do trabalho, caracterizada pela retração do operariado fordista e a ampliação de um proletariado sob a lógica toyotista, flexibilizada, decorrente da nova organização sociotécnica do mundo do trabalho, cujo coletivo é denominado *cyberproletariado*<sup>1</sup>. A transição do regime de acumulação fordista para um flexível ocorreu em face das necessidades inerentes ao capital na sua constante busca de aceleração do ritmo de valoração, revolucionando constantemente suas formas de organização, destruindo-as ou aplicando rearranjos compatíveis à sua lógica dinâmica.

A Central de Atendimento do banco estatal é uma unidade de atendimento telefônico de suporte à rede de agências. Trata-se de uma estrutura recente dentro do conglomerado do banco, apresentando novidades tanto na automação de tarefas como nas novas relações de trabalho que engendra, implantado novos equipamentos, *softwares* e formas de gestão, combinando novos ferramentais tecnológicos a serviço da “eficiência de gestão”. Se há modificação nas formas de organização dos processos de trabalho, há também nas formas de submissão do trabalho ao capital, influenciando a possibilidade de mobilização real do trabalhador. Como indagou Marx, seriam a ciência

---

<sup>1</sup> Termo originalmente cunhado por Ursula Huws para qualificar o novo coletivo trabalhador no regime de acumulação flexível - O trabalhador virtual num mundo real;

e seu produto mais visível e propagandeado, a tecnologia, um vetor para a intensificação da exploração crescente do trabalhador? A grande preocupação está em forjar uma ferramenta conceitual que ao mesmo tempo interprete as nuances que envolvem a relação contemporânea entre o capital e trabalho, que na prática, vem favorecendo a lógica de aumento do ritmo de acumulação e a perda de direitos por parte do trabalhador e de suas entidades representativas de massa, sejam sindicatos, sejam os partidos políticos que outrora lhes serviram de plataforma de avanços na esfera social, econômica, política e de direitos fundamentais.

A consequência direta na CA diz respeito às particularidades que envolvem a segmentação entre trabalhadores efetivos e terceirizados, pois os primeiros são concursados, cujas prerrogativas são mais significativas em relação aos não-efetivos, havendo uma hierarquização no tratamento dispensado, nos direitos e deveres de cada modalidade de contratado, mas não das ocupações. Portanto, a estrutura comporta trabalhadores que exercem na sua grande proporção, as mesmas funções, mas com remunerações distintas. As condições de trabalho também são diferenciadas.

O que há de mito ou realidade sobre o emprego do conceito de tecnologia? Até onde vai sua eficácia como salvaguarda do capital para intensificar o ritmo de trabalho, de precarizá-lo e, até onde o fetichismo transforma a realidade objetiva em mito, aumentando a sensação de impotência e de inércia por parte do trabalhador? A transformação de trabalho vivo em trabalho morto, a automação, a desmaterialização dos processos e a transformação de movimentos humanos em pulsos eletrônicos booleanos<sup>2</sup>, a racionalização, enfim, o instrumental que permite à máquina a absorção dos saberes humanos e de suas habilidades é fundamental para a transformação do mundo do trabalho. A tecnologia, portanto, é a questão central, acessória ou complementar? É possível através dela, como variável da relação capital x trabalho, compreender o cenário de precarização convivendo lado a lado com ocupação qualificada e melhor remunerada?

O novo paradigma sociotécnico tem como características marcantes a terciarização e terceirização. Segundo o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), a terciarização é o processo de crescimento do peso econômico do setor responsável pelos serviços em geral, o que Pochmann (2001)

---

<sup>2</sup> Característico da Álgebra Booleana, conjunto de estruturas algébricas utilizada na ciência da computação e que capturam fluxos sistêmicos diversos, inclusive do trabalho, transformando-os em comandos eletrônicos de programação de informática.

denomina de nova forma de riqueza imaterial gerada pelo trabalho imaterial. Complementando a conceituação disponibilizada pelo DIEESE, a terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa<sup>3</sup>. As duas características estão presentes na CA, constituindo-se esta em foco ideal para estudo das novas formas de combinação de técnicas gerenciais e utilização da telemática, seus desdobramentos nas modalidades de contratação e utilização do trabalho vivo sob a cadência das estratégias empresariais nas dimensões mercadológicas e operacionais.

O teleatendimento ou *telemarketing* se configura pela utilização do trabalho qualificado por Rosenfield (2007) como neotaylorista, pois condensa a manutenção da divisão entre trabalhos “inteligentes” e trabalhos controlados e repetitivos. As novas tecnologias de informação e comunicação forneceram a infra-estrutura necessária para a integração de redes computacionais e telefônicas, viabilizando a redistribuição de tarefas e estratificação organizacional sob o formato empresa-mãe e empresa terceirizada, da priorização de atividades centrais e acessórias, com mão-de-obra ligada à atividade central da empresa e aquela destinada a fornecer serviços de apoio ou complementares.

As variações ocupacionais centrais e não centrais atingiram o coletivo trabalhador e suas formas de representação e de reconhecimento. Como representante sindical bancário em confronto com uma realidade apresentada, ficou evidente a insuficiência conceitual que permitisse reinterpretar a complexidade de relações aparentes e obliteradas, que acabam por definir os avanços ou recuos do movimento sindical e, por conseguinte, de seus representados para reelaborar novas táticas que permitam retomar a dinâmica de resistência, resguardar e recuperar direitos laborais atingidos pela flexibilização e pela precarização ocorrida no setor a partir dos anos 1990 (JINKINGS, 2002). Não obstante, a perda de representatividade dos sindicatos frente às suas bases, é um dos sintomas do avanço do capital e suas técnicas supostamente neutras de cooptação e ganho da subjetividade do trabalhador nos mais variados setores, expressando alterações nas relações de trabalho, intrínsecas à lei de acumulação capitalista: a precarização da classe dos trabalhadores assalariado (ALVES, 2000).

A nova dinâmica de acumulação que tomou forma a partir da crise do sistema fordista, reordenou as bases produtivas de modo a retomar o ritmo de acumulação,

---

<sup>3</sup> Relatório DIEESE: “Relações e Condições de Trabalho no Brasil”(2008).

provocando uma reestruturação produtiva<sup>4</sup> e a compressão física e temporal do espaço de valorização do capital num mercado mundial marcado pela intensificação do comércio e tanto entre países como intra-fronteiras (HARVEY, 1989). As empresas reposicionaram-se no mercado, agora dentro de uma concorrência que não era mais local, mas global, adaptando suas estruturas comerciais às novas exigências de um mercado integrado e mais competitivo, concorrido, instável. O ciclo de marketing evoluiu e agregou mais etapas, deslocando-se da transação comercial pura e simples para o relacionamento com o cliente, o que demandou um atendimento que vai desde a promoção dos produtos e serviços até o pós-vendas. O teleatendimento surge como ferramenta estratégica de competição comercial, possibilitando a compressão do tempo e do espaço permitida por sua base telemática.

Eric Hobsbawm (1996) toma como exemplo um operador de caixa de supermercado e menciona o quão simples é sua tarefa, possibilitada pela construção técnica anterior, distante e hierarquizada, resultante da apropriação do saber em outra esfera de decisão e implementação, nos círculos gerenciais superiores, possibilitados pelos investimentos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), cada vez mais demandantes de altas somas de capital, favorecendo a quem tem poder de concentrar valor, riqueza. Nesta pequena metáfora, o autor resume o poder de transformação do ato de trabalhar em uma operação automática, distante, simplificada, racionalizada, que não demanda apurada especialização, apenas conhecimentos básicos em informática e alfabetização suficiente para conduzir mecanicamente suas tarefas. Resume em muito a desproporção de poder entre o capital e o trabalho e, ao aprofundar a análise, depara-se com outras dimensões que vão além da variável tecnológica, a começar pelo processo histórico, o processo dialético e histórico, o materialismo histórico. O discurso dominante reforça e justifica a imposição de uma dinâmica que dita o funcionamento de uma sociedade dentro de padrões da globalização.

A reestruturação produtiva é antes uma imposição revestida de “necessidade de sobrevivência” perante a nova realidade concorrencial capitalista na economia globalizada, sob o comando de grandes estruturas econômicas cartelizadas e oligopolizadas. As novas demandas de acumulação reformularam as práticas produtivas

---

<sup>4</sup> Envolve a flexibilização da organização inter-firmas, adoção de tecnologias flexíveis que possibilitem a adequação da produção às variações da demanda e flexibilização da organização do trabalho, no sentido de otimizar a mão-de-obra

e de relação com o trabalhador, técnicas de comunicação e de gerenciamento do “capital humano”.

A Central de Atendimento ligada ao banco, além servir de exemplo de precarização e desigualdade nas relações de trabalho, é um reflexo do momento histórico da balança de poder que pende para um “novo” capitalismo volatilizado. É também um desafio para o entendimento, a compreensão destas novas relações sociais e seus reflexos no ambiente laboral, seu papel na produção de um trabalhador docilizado, ainda que consciente da sua condição de exploração.

O capítulo 1 trata a dinâmica de transformação no mundo do trabalho a partir da reformulação da base produtiva em função das novas demandas capitalistas e a ascensão da acumulação flexível, apoiada em novas técnicas gerenciais e inovações tecnológicas, contextualizadas como dimensão do capital.

No capítulo 2, abordaremos o Sistema Financeiro Internacional e sua transformação em tempos de mundialização do capital, os reflexos no setor bancário nacional e sua adaptação ao novo modelo exógeno. A reformulação do banco público como consequência da nova dinâmica concorrencial do setor financeiro, as mudanças estruturais e de filosofia neste banco estatal, alterando não somente sua relação com o público, mas com o funcionalismo, possibilitadas também pela combinação de novas técnicas gerenciais e intensificação da automação. No que toca à sua reestruturação, o esclarecimento de como adotou políticas de terceirização, precarização na contratação de estagiários, temporários e empresas terceirizadas, da qual a estrutura de telemarketing é uma delas, seguindo as premissas de “modernização” e racionalização das empresas.

O capítulo 3 trata do setor de tele-atendimento, sua gênese, caracterização e funções no quadro atual do capitalismo concorrencial. São utilizados dados de pesquisas que tratam do perfil do trabalhador, da situação ocupacional no que diz respeito às condições de trabalho e as dificuldades encontradas pela classe. Ainda neste capítulo, será efetuada comparação entre os dados nacionais e os encontrados na CA.

#### Coleta e Análise de dados

A metodologia utilizada nesta pesquisa é documental, utilizando bibliografia especializada que fornece elementos para a compreensão do estágio atual do mundo do trabalho num contexto de reestruturação produtiva e transição da acumulação taylorista-

fordista rígida, para a caracterizada pela flexibilidade. Foram consultados também documentos e estatísticas disponíveis tanto na forma material como as disponibilizadas em sítios na internet, pela FEBRABAN, a Federação Brasileira de Bancos e do Banco do Brasil.

Materiais complementares serviram de referência, revistas como *Diplomatique*, vídeos e dissertações ligadas à área do trabalho e de *Call Centers*. Um destaque como referência ao *Global Call Center Project*, projeto coordenado pela Cornell University dos EUA em conjunto com a Universidade de Sheffield da Inglaterra, que compõem uma rede colaborativa de mais de 40 pesquisadores de vinte países e que no Brasil foi coordenado pelo Programa de Estudos de Pós-Graduação da PUC. Outros documentos e bases de dados utilizados foram extraídos dos arquivos da Secretaria de Saúde do Trabalhador do Sindicato dos Bancários de Curitiba e Região Metropolitana.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com empregadas das empresas terceirizadas da CA, objetivando traçar tanto seu perfil socioeconômico como captar sua percepção da atividade laboral, da organização do trabalho e do clima organizacional. Questionários mistos foram encaminhados às gerências médias e cargos de supervisão nas estruturas terceirizada e própria do BB. O objetivo primordial destes questionários é o de verificar no local de trabalho os graus de precarização laboral mediante a utilização das tecnologias físicas, imateriais e de gestão. As entrevistas foram realizadas fora do local de trabalho, uma vez que se mostrou inviável o levantamento de questões pertinentes aos direitos dos trabalhadores.



# **CAPITULO 1 – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA**

Neste capítulo trataremos da reestruturação produtiva como processo de reorganização da acumulação capitalista, revigorando-a por meio de novas combinações tecnológicas e organizacionais no processo produtivo. Utilizaremos como referencia principal a análise de Harvey (2008), que analisa a passagem do modelo de acumulação rígida, característico do modo de acumulação do pós-guerra, para o modelo de acumulação flexível que se desenvolve a partir da crise do anterior, e suas implicações nas estruturas de poder político e social, reformulando o papel do Estado pós-guerra e ampliando o campo espacial capitalista.

Problematizamos a utilização da tecnologia e da ciência como extensão do capital, permitindo a este ampliar o poder sobre o processo produtivo, o domínio pela cristalização do saber no capital valorizado, promovendo a subsunção tanto formal como real do trabalhador, alterando as correlações de força entre capital e trabalho. Dessa forma, adotamos aqui uma perspectiva desmistificadora da neutralidade da ciência e da tecnologia.

Na primeira seção deste capítulo abordamos o declínio do longo período virtuoso de acumulação fordista nos anos 1970 e a emergência do chamado Toyotismo, num novo contexto de acumulação de capital. Na segunda seção tratamos das novas tecnologias incorporadas ao processo produtivo e as novas condições do trabalho assalariado. As novas técnicas gerenciais, com seu apelo para o envolvimento subjetivo do trabalhador com as metas da empresa, são analisadas na terceira seção. Encerramos o capítulo com uma síntese do mesmo.

## **1.1. O declínio do modelo de acumulação fordista e a ascensão do toyotismo**

O ciclo virtuoso do capitalismo iniciado após a II Guerra Mundial e que perdurou aproximadamente até meados da década de 1970, começou a apresentar sinais de saturação a partir do final da década de 1960. Contribuíram para essa crise vários fatores situados no próprio coração do sistema produtivo e fatores de ordem mais geral ou conjuntural que afetaram a economia.

Entre os primeiros, CORIAT (1990) ressalta o esgotamento técnico e social do taylorismo-fordismo. Segundo o autor, o sistema passou por uma crise de eficácia devido a um esgotamento técnico da trajetória tecnológica-organizacional que o

sustentava. O excessivo parcelamento do trabalho levou a um aumento relativo dos tempos mortos (improdutivos) na produção devido aos tempos crescentes de transferência do produto entre as intervenções dos operários ao longo da cadeia de montagem. Surgiram, também, dificuldades crescentes para equilibrar as cadeias de montagem, isto é para administrar e coordenar um conjunto de postos de trabalho separados minimizando, ao mesmo tempo a força de trabalho necessária e maximizando o tempo de ocupação de cada trabalhador. Como resultado, surgiram vulnerabilidades inesperadas na chamada organização científica do trabalho que levaram a aumentar os custos de produção questionando a sua eficácia para valorizar o capital (CORIAT, 1990, P. 135-136).

O autor também ressalta as causas sociais da crise fordista, ou crise de legitimidade. O questionamento ao trabalho alienante nas linhas de montagem esteve no centro do conflito e das reivindicações dos movimentos sociais de 1968. As sublevações do “operário-massa” fordista eclodiram em vários países, ao tempo que surgiram formas de resistência espontâneas como a alta rotatividade pelo abandono do trabalho, o absenteísmo e as falhas na qualidade da produção. Mais trabalhadores se fazem necessários para manter funcionando as linhas de montagem, e trabalhadores adicionais para fazer reparos a produtos com defeitos começaram a ser contratados, aumentando os custos de produção (CORIAT, 1990, p. 125-126).

Por outro lado, outros fatores conjunturais de ordem política, energética e financeira contribuíram a acelerar a crise, tais como o aumento dos gastos da guerra do Vietnam, o rompimento unilateral dos EUA com o acordo de Breton Woods e o fim do lastro de emissões dólar-ouro, além do aumento do preço do barril de petróleo em seis vezes, resultando num quadro de estagflação, inflação combinada com estagnação no crescimento do PIB das economias da Europa Ocidental e nos EUA. O sistema de acumulação taylorista-fordista então predominante iniciava uma fase de crise e declínio, demandando busca por soluções que recompusessem a capacidade de acumulação das empresas. Eric Hobsbawm definiu os períodos de prosperidade e de regressão econômica como a “era do ouro” e “décadas de crise” do capitalismo no Séc. XX (HOBSBAWN, 1996).

O sistema fordista ascendeu como modelo de produção predominante após a crise de 1929, e principalmente ao fim da II Guerra Mundial, quando demonstrou ser útil devido às suas características de produção em massa, racionalização dos processos produtivos e capacidade de atendimento a demandas em larga escala. A democratização

do consumo, que se refletiria na própria sociedade, modernista e democrática, almejava também afastar a ameaça comunista que se expandia sob a liderança russa. Do ponto de vista econômico, a criação de um mercado de massa de produtos, empregos e salários, alicerçou a expansão vigorosa do capitalismo do pós-guerra sob o comando dos EUA e a expansão de suas corporações multinacionais, garantindo consideráveis taxas de acumulação com certo grau de estabilidade e níveis elevados de emprego. Em síntese, uma sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. O êxito tanto do sistema capitalista como o de produção taylorista-fordista apresentou variações conforme as particularidades nacionais e geopolíticas, considerando o posicionamento de cada país na esfera econômica, centro ou periferia. Deve-se ressaltar que a adoção do modelo de produção e mercado de consumo de massas, fez-se necessário um compromisso entre o Estado, o capital e os trabalhadores. A combinação estava fundamentada na intervenção estatal moderada, taxas de acumulação suaves e mais seguras para as empresas, bem como o disciplinamento e adaptação dos trabalhadores às demandas produtivas do capital (HARVEY, 2008).

O quadro de crise que se instaura no início da década de 1970, demandou soluções que permitissem a recomposição das taxas de acumulação, provocando transformações que resultaram em novo conjunto de relações internacionais e locais, reorganizando a dinâmica da produção no tempo e no espaço para um mercado global e desregulamentado, sob a predominância do capital financeiro e a lógica das finanças de curtíssimo prazo. David Harvey traz um dilema quanto à conceituação do processo atual de reformulação capitalista, não considerando uma ruptura ou substituição de modelo, mas imprimindo sim um sentido de transição, ao qual denominou de “acumulação flexível”:

Não está claro se os novos sistemas de produção e *marketing*, caracterizados por processos de trabalho e mercados flexíveis, de mobilidade geográfica e de rápidas mudanças nas práticas de consumo garantem ou não um novo regime de acumulação (...) Há sempre o perigo de confundir as mudanças transitórias e efêmeras com as transformações de natureza mais fundamental da vida político-econômica. Mas os contrastes entre as práticas político-econômicas da atualidade e as do período de expansão do pós-guerra são suficientemente significativos para tornar a hipótese de uma passagem do fordismo para o que poderia ser chamado regime de acumulação “flexível” uma reveladora maneira de caracterizar a história recente. (HARVEY, 2008, p.119)

A fábrica da FORD simbolizara uma era, cujo modelo de gestão empresarial fora caracterizado pela rigidez na sua estrutura verticalizada e no processo de trabalho, apresentando deficiências para adaptação às flutuações de um mercado em crise, sendo qualificado como “camisa de força” do capitalismo, abrindo espaço para a discussão sobre um novo paradigma de produção que fosse baseado na flexibilidade. O capitalismo é um sistema coercitivo na medida em que impõe a competição como regra de sobrevivência para as empresas, sendo isto possível pela constante inovação tecnológica e organizacional, de modo a propiciar o constante aumento do trabalho excedente, traduzido pelo aumento da produtividade e lucratividade, em síntese, do aumento no ritmo de acumulação e de extração de mais-valia. Esta constante revolução dos meios de produção representa a negação ou destruição da base anterior e a implantação de uma nova dinâmica que permita a constante valorização do capital. Sob tal raciocínio, se um modelo era tido como rígido outro se mostrava compatível com os imperativos revolucionários do capital: o modelo japonês, ohnista<sup>5</sup> ou toyotismo, que agregou a experiência estadunidense da produção em série às experiências produtivas realizadas por Ohno na Toyota num contexto de produção caracterizada por uma demanda baixa e flexível, adaptando e combinando uma derivação do fordismo desenvolvido e as particularidades históricas e nacionais nipônicas do pós-guerra (CORIAT, 1992), o que fortalece o enunciado de Harvey sobre uma transição e remodelação do regime de acumulação ao invés de ruptura. O toyotismo passa a ser o “momento predominante” do novo complexo de reestruturação produtiva mundializado, passando de referência restrita de seu país de origem, o Japão, para um modelo sistêmico (ALVES, 2005).

É necessário fazer um breve resgate histórico da Toyota a partir do fim da II Guerra, pois sua trajetória de ascensão econômica se confunde com a de seu país desde então, sendo possível identificar eventos que foram determinantes para a sua sobrevivência e crescimento, mesmo em condições adversas, emprestando a Darwin o conceito de adaptação da espécie ao meio ambiente, modelando o organismo às especificidades externas. Um diagnóstico elaborado por um banco japonês em 1949, identificava problemas estruturais e os ajustes necessários para o saneamento e salvamento da empresa, dentre os quais a demissão de 2.000 funcionários e que resultou no desligamento efetivo de 1.600. Em 1950, portanto após a reestruturação, a empresa

---

<sup>5</sup> Em referência ao engenheiro japonês Taiichi Ohno, considerado como figura principal do modelo toyotista de produção.

recebeu uma grande encomenda do exército dos EUA que estava envolvido na Guerra da Coreia. Significava ao mesmo tempo uma oportunidade para superar as dificuldades financeiras e um desafio, pois, deveria atender ao pedido utilizando recursos limitados: menos mão-de-obra, menos estoques de matérias-primas e insumos e poucos recursos para o capital de giro. A utilização e adaptação de técnicas da indústria têxtil americana (de operação de quatro a cinco máquinas por um operário) e do modelo de controle de estoques visual dos supermercados estadunidenses (aplicada à produção dá origem ao *kanban*<sup>6</sup>) auxiliaram consideravelmente para o cumprimento das metas de produção estabelecidas, indicando as premissas que seriam aprimoradas para o modelo toyotista de produção, utilizando efetivo mínimo de mão-de-obra, reformulando o papel do trabalho vivo, intensificando sua utilização e com isso, aumento a taxa de exploração ou de mais-valia (OLIVEIRA, 2004).

A estratégia bem sucedida da Toyota frente às dificuldades conjunturais se constituiu no padrão a ser implantado na indústria automobilística nipônica, coordenado pelo governo por meio de incentivos e políticas públicas voltadas para o fortalecimento do setor, inclusive com a criação do MITI – Ministério do Comércio Internacional e Indústria. O Estado contribuiu de maneira fundamental para a reestruturação, crescimento e consolidação do setor automobilístico, intervindo diretamente na dinâmica econômica. O modelo ohnista aliava crescimento contínuo da produtividade, a subordinação do trabalhador pela implantação da competição no coletivo do trabalho, desmobilizando movimentos de cunho classista, restringindo o ímpeto contestatório dentro das unidades produtivas por meio do colaboracionismo nos CCQ (Círculos de Controle de Qualidade. O governo japonês (sob ocupação dos EUA), além dos incentivos ao setor automobilístico, interveio diretamente na relação entre patrões e empregados, lançando mão de políticas de eliminação e esvaziamento do sindicalismo classista, como a proscricção do Partido Comunista Japonês em 1950, perseguindo, punindo e até eliminando representantes mais radicais do movimento nas chamadas “purgas vermelhas” (OLIVEIRA, 2004; CORIAT, 1992). Como descreve Oliveira :

A marca repressiva do patronato japonês, que começou a delinear desde o início do século, é afirmada pelas estratégias de ocupação estadunidense – tanto na fase de liberação das formas de organizações sindicais, quanto no período inicial da Guerra Fria (...). Após a greve da Nissan de 1953 – que excluiu o sindicato combativo – o sindicato-empresa começa a se desenvolver e, juntamente com a indústria automobilística, seleciona os

---

<sup>6</sup> Significa cartaz em japonês.

traços do operário qualificado para o funcionamento do “toyotismo”:  
submisso e cordato. (OLIVEIRA, 1994, p.56-57)

O Estado como entidade reguladora do funcionamento da sociedade constituída e organizada, é o espaço de disputa de poder entre forças sociais para o estabelecimento de políticas públicas que contemplem as demandas diversas e plurais. Marx definia o Estado como o produto inerente às contradições da sociedade, não estando descolado dela. Reflete as relações de produção específicas do capitalismo e, que o monopólio do aparelho estatal direto ou por meio de grupos interpostos, seria a condição básica do exercício de dominação: “a burguesia, depois do estabelecimento da grande indústria e do mercado mundial, conquistou finalmente a hegemonia exclusiva do poder político no estado representativo moderno. O governo do estado moderno não é mais do que uma junta que administra os negócios comuns de toda a classe burguesa” (Marx, 1872). Ainda com referência ao seu papel, foi modificado substancialmente a partir da crise de 1929, quando se fez necessário um novo corpo de regras e processos sociais (intervenção e regulamentação) , de modo a equalizar os desvios da “mão invisível” do mercado e sua tendência a surtos especulativos baseados nas “expectativas racionais”, e promover um novo contrato social de inclusão de massas, com a oferta de serviços públicos e estruturação de um estado do bem estar social (HARVEY, 2008).

A tendência à superprodução no capitalismo foi neutralizada no pós-guerra em parte pela expansão geográfica multinacional para o Terceiro Mundo expandindo a base produtiva por meio de investimentos financiados pelo Banco Mundial tendo o dólar estadunidense como moeda hegemônica. Outro componente importante foi o montante de gastos promovidos pelos governos, que absorviam os excedentes por meio de investimentos que geravam a demanda agregada e garantiam o processo de acumulação. O inconveniente era que tais políticas eram sustentadas pelo endividamento público, no engessamento dos lucros e no atendimento ainda que parcial das demandas trabalhistas, o ténue equilíbrio do modelo fordista. A contradição entre a rigidez do Estado e a fluidez do capital levou a uma reorientação das ações, de modo a garantir a manutenção do sistema de valoração do capital e a crescente competição comercial externa oriunda da inovadora indústria japonesa. Aliado ao fim do padrão-ouro e à financeirização da economia mundial, com a ascensão do mercado europeu do dólar (eurodólar), a crise de acumulação requereu novas posturas de gestão pública e social. Daí a ascensão no

ocidente de governos neoconservadores com as vitórias eleitorais de Ronald Reagan<sup>7</sup> e Margaret Thatcher<sup>8</sup> nos EUA e Inglaterra respectivamente, que devem ser interpretadas mais como consolidação de programas de governo sintonizados com o novo cenário econômico mundial do que propriamente como uma ruptura com o modelo fordista.

Logo, o que se seguiu foi uma política de redução do Estado de bem-estar social, com medidas de contenção dos salários e enfrentamento aos sindicatos organizados, além da desqualificação dos movimentos sociais mais aguerridos. Os discursos que justificavam o individualismo e o sacrifício coletivo em nome de um projeto de salvação nacional angariaram simpatia popular, o perfil do administrador populista dá lugar ao bom administrador da coisa pública, identificado por Harvey como a estetização da política, a metamorfose público-privada da ética para a estética (HARVEY, 2008, p. 158 et. seq., 301). O saneamento da economia passava pela adesão do coletivo a um sacrifício presente que dariam frutos no futuro. À semelhança do que ocorrera no Japão, quando a burguesia legitimou seus interesses de classe como se fossem os da nação, os novos dirigentes do ocidente adotavam a mesma estratégia. Os trabalhadores foram chamados a sacrificar suas conquistas e abdicar de certos direitos que enrijeciam a capacidade de competir, a competitividade, sendo necessário, reformular regras e práticas. Os Estados mudariam sua natureza paternalista e mediadora para uma postura de empreendedor, garantidor da fluidez dos negócios e do bom funcionamento das práticas de mercado.

## **1.2. Novas tecnologias e novo assalariamento**

A natureza dinâmica, coercitiva e concorrencial do capitalismo impõe ao empresário a incessante busca por inovação, mudança das condições objetivas de produção, trazendo mudanças na dinâmica social, em suas instituições e regulações. O novo cenário de concorrência internacional, de redução do crescimento econômico e de financeirização da economia são modificações estruturais do capitalismo que se perfilam a partir do último quarto do séc. XX como reflexo da reorganização da produção, dos avanços tecnológicos e das novas formas de gestão empresarial:

---

<sup>7</sup> Ronald Reagan – presidente eleito pelo partido republicano com a plataforma de enxugamento do estado, governou os EUA de 1981 a 1988;

<sup>8</sup> Primeira ministra britânica do partido conservador, governou seu país de 1979 a 1990, implantando políticas de cunho liberal, reduzindo o Estado;

modificações do organograma e do fluxograma das empresas, da unidade produtiva, da relação entre patrões e empregados. O modelo de empresa flexível torna-se a referência imperativa como condutora da acumulação flexível, portadora das qualificações necessárias à sobrevivência numa economia em ritmo de mundialização da concorrência.

As decisões econômicas e políticas deveriam responder às vicissitudes do capitalismo em crise, portanto, todos os fundamentos da era fordista deveriam ser revistos, a começar pelo Estado, cujo papel deveria ser residual: promover a educação de base e o treinamento dos trabalhadores, atenuar desorganizações periódicas, financiar pesquisas pré-competitivas, garantir a segurança interna e controle social. A ideologia capitalista e liberal do *laissez-faire*<sup>9</sup> referendaria ainda ações de favorecimento ao ambiente de negócios como a redução da carga tributária, déficit público mínimo, políticas de estabilização apenas na esfera monetária para estabilidade de preços (inflação e taxas de câmbio). O surgimento de novas tecnologias (telemática) originou progressivamente o conceito de economia da informação (POCHMANN, 2001), compatível com a lógica de liberalização e aceleração dos fluxos de serviços, comércio e informações. Para acompanhar a aceleração do livre comércio e proporcionar a todo o globo seus benefícios, seria imprescindível adaptar as legislações e os conceitos de nacionalidade. As fronteiras nacionais impediam a disponibilização das oportunidades proporcionadas pelo livre trânsito de mercadorias, capitais e serviços.

As fronteiras nacionais passaram a ser ficções geográficas obsoletas frente às liberdades preconizadas pelo capitalismo, devendo, portanto abdicar de legislações aduaneiras limitadoras, restrições ao fluxo de investimentos, além de flexibilizar leis que engessassem as possibilidades de alocação de mão-de-obra. Dentro da lógica de mercado, a utilização de força de trabalho deve obedecer à racionalidade econômica e, portanto, ser submetida à lei da oferta e da demanda. A combinação de fronteiras mais permeáveis aos investimentos, possibilitaram a deslocalização de plantas industriais inteiras em busca de alocação mais “eficiente” da mão-de-obra, assim como a terceirização foi impulsionada pelas novas tecnologias da informação. Em termos gerais, representou o nivelamento por baixo para os ganhos laborais, tendo por um lado a referência de salários menores em novas fronteiras de expansão capitalista (destaque para a China) e por outro o aumento do desemprego nos países do sistema centrais e

---

<sup>9</sup> Tradução literal do francês: deixar fazer, deixar passar;



periféricos, atingindo mais intensamente o segundo grupo. (POCHMANN, 2001; ANTUNES, 2007)

O afrouxamento dos compromissos sociais via legislação cristalizaram a nova correlação de forças entre capital e trabalho, incrementando a intensidade de expropriação da mais-valia, tanto absoluta quando da extensão da jornada de trabalho, como a relativa em função do barateamento da produção obtido por meio da super-exploração de trabalhadores das novas fronteiras do capitalismo, sendo o *dumping*<sup>10</sup> social uma prática recorrente e que constituiu ameaça velada à resistência da classe trabalhadora nos países centrais, refletindo em novo assalariamento, trabalho atípico, instável, e com a regulação precária ou ausente (VASAPOLLO, 2005). Do emprego relativamente estável para o emprego relativo, devido às suas modalidades possíveis amparadas legalmente, indeterminado no tempo e na forma, fracionado, parcial, terceirizado, quarteirizado, por conta, por empreitada. Apesar da extensa terminologia do novo assalariamento, a adjetivação tende ao instável, ao efêmero, ao precário, provocando um clima de insegurança e enfraquecendo iniciativas de contestação à nova ordem.

A introdução da microeletrônica, considerada a terceira revolução técnico-científica, combinada com novas formas de gestão, permitiu ao capital adequar o contingente mínimo de trabalho vivo necessário e prescindir dos excedentes pelo uso da terceirização ou deslocalização produtivas. O capital reformulou a base produtiva automatizando processos e substituindo trabalhadores, lançando mão de trabalho morto em detrimento do trabalho vivo. O processo de automação não é recente. Faz parte do desenvolvimento do capitalismo desde a revolução industrial, com a apropriação do saber operários, sua racionalização e transformação em ordenamento administrativo, em manuais. Desde Taylor e Fayol, o objetivo era o de aumentar a eficiência da organização, racionalizar processos, concentrar poder, estabelecer normas científicas que pudessem se converter em fonte de transmissão dos métodos de trabalho. Tempos e métodos, organização e métodos. Parcelar as tarefas na fase manufatureira e introduzir máquinas, baseado na mecânica e na eletricidade. A partir dos anos 1970, a informática passa a ser utilizada no processo produtivo, caracterizando a “revolução informacional” com a difusão da microeletrônica, a qual ganhou impulso operacional com a criação dos

---

<sup>10</sup> Prática ilegal de concorrência, quando um produtor coloca no mercado um produto abaixo de custo, inviabilizando a concorrência. Neste caso é com a exploração em altíssima intensidade de trabalhadores, barateando o “trabalho vivo”.

circuitos integrados, principal insumo, que substituiria os transistores, que por sua vez, substituiriam as válvulas. *Texas Instruments* iniciou a pesquisa sobre os CI's em 1958 e o lançou comercialmente em 1961, sendo então aplicados nos mais variados equipamentos industriais e de suporte à produção (BORGES, 2005, p.57-58):

- a) CNC (Comando Numérico Computadorizado) – Considerado como primeira etapa da automação industrial, pela qual as máquinas industriais tradicionais como fresadoras, tornos ou prensas, acoplam comandos eletrônicos que lhes garantiram maior rapidez e precisão no resultado da produção. O processo consiste em armazenar e calcular informações em um microprocessador, que serão em seguida transmitidas à máquina para a execução do trabalho, lembrando que as indústrias pioneiras na sua utilização foram a aeronáutica e construção naval, depois se estendendo para demais setores industriais;
- b) CLP (Controladores Lógicos Programáveis) – Semelhante ao CNC, sendo utilizado em indústrias de processo contínuo, como siderurgia e petroquímica, administrando o processo de produção por completo. Com microprocessador e memória, são considerados “gerentes eletrônicos”, tamanha é sua versatilidade e abrangência no controle do ciclo produtivo, abrindo e fechando válvulas, aumentando ou diminuindo o fluxo de insumos na produção. Em função da sua lógica de utilização, seu modelo passou a ser usado também no controle de tráfego metroviário e na sinalização de trânsito;
- c) Robôs (Robótica) – definido pelo Instituto Norte-americano de Robótica como um “manipulador reprogramável e multifuncional, projetado para movimentar ferramentas, operar dispositivos especiais e transportar materiais, por meio de movimentos programados variáveis, o que permite executar um número diversificado de tarefas”.
- d) O quarto elemento a ser considerado é a área de *software*, pois a evolução de linguagens de programação permitiu que os processos de trabalho e execução em afazeres burocráticos, comerciais, industriais, de projetos dentre outros ampliassem sua flexibilização no que diz respeito à absorção das etapas, substituindo postos de trabalho e “desmaterializando” muitos estágios do fluxograma operacional das empresas, racionalizando-os e reduzindo o tempo gasto nas operações mais diversas. Um bom exemplo é o sistema CAD/CAM (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing*), que permite

projetar e definir peças na tela do computador, enviando posteriormente as especificações para a máquina que irá produzi-las. Assim, o processo é automatizado do projeto à produção direta, substituindo e reduzindo o número de engenheiros e desenhistas necessários e também de maneira significativa o tempo necessário para o projeto de novos produtos ou peças.

- e) Telemática – A junção das telecomunicações com a informática - O microprocessador permitiu que os processos fossem automatizados para a transmissão de comandos por pulsos eletrônicos, via microcomputadores que gradativamente seriam integrados em grandes redes sob o comando de *mainframes* (computadores centrais com grande capacidade de processamento e armazenamento).

Como consequência, se identifica alguns reflexos destes avanços tecnológicos e que beneficiam o capital. Entre eles destacam o aumento exponencial da produtividade e a redução de custos, com a diminuição ou eliminação de defeitos, retrabalho, diminuindo estoques necessários. Em consequência, tem-se uma redução do tempo necessário para a execução das tarefas em função da racionalização de processos e uma redução dos empregos, com a automação de tarefas que antes eram realizadas por seres humanos. Destaca-se também a flexibilidade na produção, conforme a necessidade de um mercado instável e altamente concorrido em escala mundial. Em paralelo a esse conjunto de transformações, verifica-se um aumento do controle gerencial sobre o trabalho através da tecnologia.

É possível afirmar que a informatização aprimorou o processo produtivo, a coleta, análise e controle de informações, assimilando o conhecimento laboral e transformando o trabalho vivo em trabalho morto, bem como o acompanhamento rigoroso dos ritmos, cadência e frequência do trabalho, eliminando os intervalos de tempo ociosos. A lógica do sistema capitalista quando da introdução e difusão das novas tecnologias é o de aumento da produtividade e lucratividade, além da capacidade competitiva das empresas. Possibilita também o maior controle sobre o trabalho e sua intensificação. Verificou-se o aumento do ritmo de trabalho nas últimas décadas, quando as jornadas se estendem além do local de trabalho, já que muito de sua execução é possível à distância (ANTUNES, 2007). As pessoas continuam conectadas ao seu local de trabalho por meio de celulares, *lap-top* ou *palm top*.

Outra consequência do avanço tecnológico é o surgimento do desemprego estrutural, quando algumas tarefas que foram “desmaterializadas”, antes executadas por pessoas, ficam definitivamente excluídas do domínio humano, tornando-se códigos booleanos. “Uma máquina-ferramenta de CNC pode desempregar de quatro a oito pessoas, um robô de cinco a sete e o CAD/CAM até vinte pessoas. Estudos realizados nos EUA demonstraram que, somente na década de 80, cerca de sete milhões de empregos na indústria e trinta milhões em bancos e escritórios foram aniquilados pelas novas tecnologias” (BORGES, 2005, p. 59). O setor comercial também foi alcançado pela automação, pelos leitores óticos de cheques ou cartões magnéticos, de códigos de barra, interligados a sistemas bancários, de controles de estoques ou logística informacional modelo *Wall Mart*, dispensando caixas, remarcadores de preços, controladores de estoques ou até mesmo compradores, já que, pedidos são automaticamente lançados e comunicados à indústria conforme o nível de estoque, tudo instantâneo. Alguns empregos são gerados, os empregos do futuro, como argumentam os defensores dos avanços tecnológicos: programadores, analistas de sistemas, técnicos em eletrônica. O que dizer do setor de serviços, escritórios em geral, além do setor financeiro, que investiu pesadamente em equipamentos como caixas automáticos e programas que substituíram mão-de-obra. O desemprego tecnológico é uma realidade e se agrava a cada momento de crise cíclica do capitalismo.

O sentido polissêmico da tecnologia auxilia sua reificação, impingindo-lhe mitificação que oblitera a compreensão como instrumento subordinado a interesses específicos. Marx estudou a questão tecnológica como técnica e ciência aplicadas na produção, sendo, portanto, categoria derivada do capital, tendo por função manter a subsunção do trabalho ao capital, como meio de exploração e controle do trabalho (ROMERO, 2005). Portanto, a reificação teria por objetivo fortalecer o conceito de neutralidade da tecnologia (técnica e da ciência) como condutora do progresso humano, não estabelecendo nexos entre sua utilização e as relações sociais de produção, formulando um hipotético desenvolvimento autônomo, isenta de matizes ideológicos ou de submissão a interesses econômicos, sendo indutora da libertação humana ao esforço excessivo ou inútil.

David Noble conceitua a tecnologia como um processo social, ou seja, não a toma como se fosse apenas um conjunto de informações, instrumentos ou mesmo uma lógica, mas, sobretudo, considera-a a constituinte fundamental do processo de desenvolvimento social, envolvendo a “preparação, mobilização e habituação de

pessoas para novos tipos de atividades produtivas, a reorientação do padrão de investimento social, (...) a reestruturação das instituições sociais e, potencialmente, a redefinição das relações sociais” (NOBLE,1984, p. 18). O autor escreveu ainda:

“O financiamento e direção empresariais da pesquisa científica realizada nas universidades transferiu a responsabilidade de alguns custos e riscos significativos da indústria moderna, do setor privado para o público. Mas isto não é tudo. Talvez mais importante seja o fato de que ela redefiniu a forma e conteúdo da pesquisa científica. E isto envolveu muito mais que a mudança de perspectiva, que já havia se sedimentado na virada do século, da pesquisa com o objetivo de encontrar a verdade para a procura da utilidade. A nova mudança em direção à utilidade assumiu formas especiais, moldadas pelas necessidades históricas específicas das indústrias privadas, pelo interesse de firmas particulares em aumentar suas margens de lucro e poder. Esta reorientação não afetou apenas aos tipos de questões (gerais) que podem ser colocadas, mas também às questões particulares que podem ser formuladas, aos problemas que podem ser investigados, às espécies de soluções que podem ser previstas e às conclusões que podem ser extraídas. A ciência foi desse modo, posta a serviço do capital.” (NOBLE, 1984, pag.147)

O potencial transformador da tecnologia e seus desdobramentos nos processos produtivos, nas relações e instituições sociais, fica subordinado à lógica de valorização do capital e por este condicionado na medida em que sua concepção, desenvolvimento e aplicação, pesquisa e desenvolvimento, a técnica e a ciência enfim, são apropriados pela empresa, limitando sua utilização como dimensão instrumental de estratégias competitivas capitalistas. Não se trata de negar os efeitos positivos dos avanços tecnológicos para a sociedade como um todo, mas a subordinação a uma lógica específica, no caso, utilitarista, que impõe condicionantes restritas à lucratividade e rentabilidade. A etapa seguinte à subordinação da ciência pelos grandes conglomerados foi o de garantir o direito de propriedade, de modo a amarrar pesquisadores livres sob contratos de patentes e exclusividade laboral, imprimindo também aos centros de pesquisa sua lógica utilitarista e dinâmica organizacional, engessando as características de livre pesquisa.

Como visto nos parágrafos anteriores, a produção tecnológica passou a ser dominada pelas grandes corporações e, combinada com ações políticas, ideológicas e legais, estabelecendo sua lógica e prática no meio social. Pochmann (2001) relata que a sociedade pós-industrial impõe uma nova divisão internacional do trabalho somada à divisão geográfica do trabalho, estratificando os países do centro para a periferia, conforme uma construção histórica que forjou o poderio político-militar, financeiro e tecnológico. O primeiro grupo corresponde aos países mais desenvolvidos, que se

especializam em atividades de mais alto conteúdo tecnológico e de confecção de valor intangível geradores de maior valor agregado. O segundo grupo de países, os semi-periféricos, ocupam uma posição intermediária e para onde se deslocaram as estruturas produtivas por meio de deslocalização da produção ou terceirização de serviços, inseridos de forma subordinada e complementar ao ritmo de acumulação do centro. Por último, os países pobres e marginalizados, altamente deficitários econômica e socialmente, desprovidos de estruturas produtivas e de proteção social, territórios excluídos do processo de globalização.

### **1.3. Novas técnicas gerenciais – captura da subjetividade**

O trabalho é fundamental para a construção da identidade do indivíduo e como referência social, estruturando as condições objetivas e subjetivas para sua existência. O processo de automação desmaterializa a ação humana, transformando-a em códigos binários, em lógica booleana: *se, não, ou e e*. Torna a interação com a ação laboral uma relação virtual, distante, onde quem o executa não enxerga significado pela perda de conteúdo do trabalho. A Teoria da Compensação, originária da Escola do Pensamento Clássico Liberal, defendia a tese de que a inovação tecnológica liberaria o trabalhador para tarefas que exigissem mais de seu intelecto, não implicando desemprego nem desvalorização do mesmo (ROMERO, 2005). O regime do capital, contanto, apresenta limitações que são inerentes às suas contradições, ou seja, a concentração dos meios de produção, a exploração entre classes, a distribuição desigual dos resultados entre proprietários e não proprietários. O discurso sobre as vantagens da inovação fica comprometido, pois o capital se organiza de forma a maximizar seus lucros, sua acumulação. Como poderiam as inovações ir contra essa lógica? Elas obedecerão aos ditames da eficiência, da eficácia, da maximização de lucros. Como pode uma organização baseada na hierarquia de poder gerar oportunidades para todos? Como fica a subordinação funcional e econômica do trabalho em relação ao capital?

Essas questões tornam-se mais complexas à medida que o processo de trabalho ganha dimensões imateriais, pois sua interpretação por parte do trabalhador pode levá-lo à resignação, à conformidade, à fetichização da tecnologia, à submissão dócil e alienação. Se por um lado, há efetivamente transferência de trabalhos mais pesados para a máquina, por outro, o comprometimento mental e virtual com a reinvenção do trabalho geram novas formas de distúrbios da saúde, em especial os de ordem psíquica.

Há também uma polarização qualitativa de funções, entre as que demandam maior capacitação e envolvimento intelectual e as que demandam menos, predominando o modelo fordista, como no caso das centrais de atendimento telefônico. A contradição vai ficando evidente, pois não há vagas qualificadas para todos, o que nas empresas se manifesta em alguns casos como terceirização, transferência física ou operacional de determinadas funções que não dizem respeito ao escopo da empresa. O mesmo ocorre com os países e regiões.

A combinação de utilização de alta tecnologia na produção com novas técnicas de gestão credenciou o modelo toyotista operar num ambiente de concorrência seletiva, atraindo a atenção das escolas de administração, engenharia, dos governos, da imprensa. As empresas japonesas se mostravam mais aptas a operar em mercados cada vez mais instáveis. Num primeiro momento, a desregulamentação aliada à inovação tecnológica permitiu alguns ganhos de produtividade, mas as empresas não estavam moldadas ao novo cenário de alta competição, assimilado já pelas empresas nipônicas, em especial no ramo automobilístico. Qual era o segredo da eficiência japonesa em relação à lentidão das empresas ocidentais? A nascente fase da Globalização dos mercados sob a égide da tecnologia, da desregulamentação, adotava agora seu terceiro elemento para a retomada dos níveis de acumulação: a empresa flexível. O toyotismo passa a ser a ideologia universal do mundo corporativo.

O sucesso das técnicas toyotistas de gerenciamento reside no seu poder de aliar aumento da produtividade com o seqüestro da subjetividade do trabalhador. Longe de ser uma panacéia para os males empresariais, o toyotismo dava suporte a uma série de medidas que viabilizariam a intensificação da exploração da mão-de-obra. Suas inovações decorriam de necessidades históricas de um país derrotado na II Guerra, sem mercado consumidor amplo, sem recursos naturais e sem capital, o que os levou a reformular a utilização do único fator que lhes restara: a mão-de-obra. A fórmula era a criação de núcleos funcionais especializados sob a lógica dos Círculos de Controle de Qualidade e a produção limpa, diminuição de desperdícios de materiais e tempos de execução, utilizando ao máximo o potencial do trabalho vivo. A estrutura da empresa era enxuta, com a racionalização e melhoria contínua dos processos, fruto da intervenção do trabalhador na sua elaboração e reelaboração (OLIVEIRA, 2005, p.49).

Borges (2005) enumera os termos que então invadem o léxico neocorporativo: “autonomação”, gerenciamento JIT (*Just in Time*), trabalho em equipe, administração pelo estresse (*management by stress*), flexibilidade da força de trabalho, polivalência,

terceirização, subcontratação e gerenciamento participativo se tornaram palavras de ordem na moderna gestão corporativa do ocidente. Em função de seus ganhos de produtividade e competitividade, a indústria automobilística nipônica aumentou sua participação nos mercados ocidentais, gerando temores nos estrategistas empresariais, provocando confusões conceituais sobre uma superioridade cultural e civilizatória do oriente sobre o ocidente. O Japão derrotado militarmente agora se tornava uma potência dentro da guerra comercial e concorrencial. O que estava por trás deste sucesso econômico, era um modelo bem sucedido de conquista da subjetividade do trabalhador por parte do patronato japonês, que soube transformar seu interesse de classe em interesse geral da nação. O seu discurso em prática coletiva, varrendo do mapa as posturas classistas e contestatórias, estas últimas agora válidas apenas como instrumento de parceria na fábrica e de colaboracionismo na sociedade. Não havia mais dicotomia capital-trabalho, havia agora um corpo único. A organização é originária do grego *organon*, que significa instrumento, uma forma de associação humana para viabilizar a consecução de objetivos pré-determinados. Agora se transformava na redenção do discurso do capital concorrencial, pois o objetivo de uma classe passa a ser de todo o corpo social. Colaborar, sacrificar para poder competir. Submeter a individualidade para o bem comum, ser flexível. Reduzir as demandas para garantir o emprego.

A estratégia toyotista de captura da subjetividade do trabalhador tem início no momento da seleção, cujo processo elimina primeiramente os de menor capacidade de assimilação de instruções, seguidos dos menos hábeis e por último, através de dinâmicas de grupo, identificam os candidatos com perfil jovem e com maiores ambições pessoais de ascensão na carreira, o que será de grande valia quando estiver integrado ao processo produtivo (INVERNIZZI, 2000). A demissão seletiva também atua como filtro para os descontentes que, uma vez demitidos tornam-se exemplos das conseqüências de atitudes que se oponham às regras internas. O Círculo de Qualidade Total integra os trabalhadores à cadeia produtiva, efetivando líderes que venham a disseminar as técnicas e recursos para melhoria dos processos. A gerência pela Qualidade Total vincula-se claramente ao processo de valorização do capital, ao procurar intensificar o uso do capital variável, evitar desperdícios de capital constante circulante ("produzir certo da primeira vez", evitar retrabalho), reduzir o tempo de circulação do capital, etc. No entanto, o termo "qualidade" presta-se facilmente a mistificações, na busca do envolvimento da força de trabalho, substituindo termos



indesejáveis para os sindicatos, como lucro e produtividade (INVERNIZZI , 2000, P.38).

O método *kaisen*<sup>11</sup> serve para localizar trabalhadores desinteressados ou não envolvidos intensamente com os projetos de melhorias. O *andon*<sup>12</sup> permite a cada trabalhador a fiscalização visual do processo e identificar os gargalos que venham a surgir em determinados setores ou células. Ocorre a internalização do controle entre trabalhadores, e naturalizando a responsabilização individual perante o grupo, fazendo com que cada indivíduo seja autor e obra do ato de controle, assimilando as premissas patronais como suas (OLIVEIRA, 2004). As conseqüências são o acirramento da competição dentro das unidades e a negação da solidariedade de classe, provocando cisões internas no coletivo do trabalho. Outro mecanismo de cooptação é o de avaliação de desempenho individual que pode representar ao trabalhador premiações, aumento de salários e promoções. O consenso é construído através de mecanismos aparentemente democráticos e participativos, mas que ocultam métodos coercitivos de fiscalização horizontal. Outro artifício é o de estabelecer premiações por atingimento de metas estabelecidas - ainda que a premiação não seja diretamente proporcional ao aumento da produtividade - que aumenta o olhar fiscalizador e a cobrança mútua e coletiva sobre os indivíduos. A disciplina e o controle do trabalho ficam obscurecidos pelas políticas participativas, porque constroem uma aparente convergência de interesses do capital e do trabalho, estabelecendo a hegemonia ideológica sobre o trabalho.

## Conclusões

Abordamos neste capítulo a transição do fordismo para o toyotismo sistêmico, o que significa a transição da acumulação rígida para a flexível. Suas implicações nas formas de conceber e gerir a produção, reorganizando-a em relação ao tempo (maior velocidade na acumulação) e ao espaço geográfico (pela deslocalização e terceirização), possíveis pela utilização de novas combinações entre técnicas de gestão e tecnologia. A utilização de novas possibilidades pelo capital facilitou a construção hegemônica dentro de sua ideologia do livre mercado e do estado mínimo, da superação de barreiras físicas e legais, da imposição de seus interesses como verdade predominante.

---

<sup>11</sup> Sugestões de melhorias contínuas;

<sup>12</sup> Controle pelo olhar do trabalhador;

A busca da legitimação da tecnologia como agente neutro e indutor do desenvolvimento humano fica comprometida à medida que se torna uma dimensão do capital, representando um instrumento vital para o processo de acumulação. As informações referentes à captura progressiva dos centros de produção científica e inovação tecnológica pelas grandes corporações dos EUA comprovam a orientação utilitarista à qual está submetida. Por outro lado, para Marx, a máquina resultante da aplicação das ciências e da técnica, estabelecia uma relação de submissão e enfraquecimento do poder do trabalhador. O capitalismo traz em si uma dialética própria de negação constante e inovação, desestruturar e destruir, construir e reformular sua capacidade acumulativa, revolucionar de forma conservadora o espaço e o tempo. Após a crise do último quarto do século passado, a reestruturação produtiva sob um modelo de flexibilização, provocou a criação de um novo panorama no mundo do trabalho, via precarização e instabilidade nas relações de emprego e um novo assalariamento possível pela combinação de novas técnicas gerenciais, tecnologias e medidas político-legais.

No próximo capítulo apresentaremos as particularidades da reformulação capitalista no setor financeiro internacional e brasileiro em particular, mediante as inovações tecnológicas e organizacionais que possibilitaram outra formatação do setor.

## **CAPÍTULO 2 – O NOVO SISTEMA FINANCEIRO**

Neste capítulo abordaremos as modificações ocorridas o sistema financeiro internacional, sua nova configuração no contexto de acumulação flexível e suas conseqüências nos campos econômicos e sociais, seus efeitos desestruturadores e desestabilizadores dos sistemas bancários nacionais e as pressões exercidas nas estruturas legais, políticas e sociais

Na primeira seção, abordaremos as transformações no sistema financeiro, a emergência de novos agentes e seus efeitos sobre a desregulamentação global. Na segunda seção abordaremos as conseqüências da abertura econômica brasileira e as conseqüências para o mundo do trabalho. Na terceira seção abordaremos a situação dos bancos nacionais mediante a reestruturação produtiva e o impacto sobre o emprego bancário.

### **2.1. Financeirização - desdobramentos econômicos e políticos**

Outro fenômeno ocorrido a partir do novo paradigma de acumulação flexível foi a expansão e modificação da arquitetura financeira internacional, refletindo na desregulamentação dos sistemas bancários nacionais, integrando-os de forma subordinada aos grandes centros financeiros mundiais. Chesnais (2005) identifica a nova fase de acumulação como valorização do capital fora da esfera produtiva, restrita à esfera financeira, com efeitos diretos negativos sobre o reinvestimento produtivo. A origem do processo de centralização financeira iniciou ainda nos anos 60, quando o governo britânico ofereceu vantagens fiscais para quem mantivesse depósitos em seus bancos. A conseqüência direta foi a não repatriação de lucros das multinacionais dos EUA, diminuindo a arrecadação fiscal do estado norte-americano. Na década de 1970, o componente central da financeirização foi o fortalecimento do mercado do eurodólar, conseqüência direta dos aportes monetários oriundos dos países exportadores de petróleo. O momento histórico que Chesnais (idem) destaca como fundamental para a consolidação da esfera financeira foi 1979, que denomina como o ano do “golpe de estado financeiro”, possibilitado pela “titularização” da dívida pública dos EUA, constituindo o novo paradigma de acumulação global, com emissão de papéis que alimentaram o ciclo especulativo e financeiro, provocando a disparada dos juros, com

efeitos desestabilizadores sobre os estados nacionais endividados, que a partir de então, passam a ter seus deveres negociados por “investidores institucionais”.

Com a possibilidade de operar com novos papéis, os aplicadores (fundos de pensão, fundos coletivos de aplicação, sociedades de seguros e bancos que administram investimentos) passaram a concentrar excedentes líquidos de capitais, pressionar pela abertura dos mercados por todo o globo de forma a dar vazão aos investimentos que buscavam rentabilidade. A desregulamentação envolvia além da possibilidade de participação na intermediação de títulos públicos, o acesso ao mercado bursátil, fechado para capitais especulativos desde a crise da bolsa de 1929. O disciplinamento dos estados nacionais às regras do capital financeiro a abertura das bolsas foram complementadas pelos processos de privatização. Os bancos passam a ser agentes coadjuvantes no sistema financeiro e foram superados em volume de recursos pelos investidores institucionais. Chesnais anota que a denominação de investidor institucional traduzida do inglês apresenta uma armadilha semântica, pois naquele idioma investidor e especulador são englobados pela expressão “*insitutional investor*”. A solidariedade perdeu o seu sentido de construção da igualdade para se transformar em peça mercadológica das corporações. O coletivo dá lugar ao individual. O trabalhador para o acionista. O capitalismo como definição e substantivo, devido ao seu passivo histórico em relação às sociedades onde se estruturou sob a lógica da exploração e acumulação, foi sutilmente redefinido como “sistema de mercado”, mais adequado ao novo panorama mundial de legitimação (GALBRAITH, 2004). O capital financeiro necessitava circular para realizar seus lucros, comprimindo o tempo e o espaço, integrado pela nova base técnica de fibras óticas, internet, a telemática, possibilitando transitar pelo mundo todo, 24 horas sem obstáculos. Esse processo ficou conhecido como mundialização financeira e estava fundado em três aspectos:

- 1) A desregulamentação financeira ou liberalização monetária financeira, retirando as restrições de ordem legal que obstaculizassem o acesso dos investidores institucionais a qualquer possibilidade de investimento;
- 2) A descompartmentalização dos sistemas bancários nacionais;
- 3) A desintermediação que é a permissão de instituições não bancárias para emprestar dinheiro, retirando ou competido com os bancos tradicionais pela cessão de créditos.

A descompartimentalização conduziu à desintermediação. Os bancos perdem espaço na cessão de créditos e passam a administrar os recursos vultosos dos investidores institucionais. Para tanto, surge uma nova modalidade de proprietário de empresas: o proprietário patrimonial acionário, modificando a forma de controle das empresas com ações negociáveis, profissionalizando a administração e buscando a maior rentabilidade no curto prazo. Essa metamorfose no sistema financeiro internacional representou a reestruturação das instituições bancárias, de forma a maximizar o desempenho voltado para a valorização do capital acionário, exigindo estruturas mais amplas e reformuladas, fragmentadas por especialidades, mais ágeis na ação, adaptadas para responder à velocidade dos capitais volatilizados.

A onda liberalizante transformaria os sistemas legais nacionais em marcos regulatórios que garantissem apenas “o respeito aos contratos”, que respaldassem os lucros. A passagem do patrimônio público para o privado se apoiava em determinadas garantias que estavam em desacordo com a “livre concorrência” (CHOMSKY, 2002). A nova fase de acumulação capitalista, portanto, não pode ser explicada por um fator isoladamente. Vários são os acontecimentos que estruturaram a etapa hoje denominada de acumulação flexível, que foi a resposta do sistema às sucessivas crises inerentes ao capitalismo. Fatores de ordem política, social, cultural, econômica, tecnológica, psicológica, formam uma equação complexa que contribui para o cenário de precarização do trabalho. Segundo levantamento feito em 2006 pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), 60% do comércio exterior é composto por transações intra-firmas e que até então, 52% do PIB mundial estava nas mãos de 500 corporações multinacionais<sup>13</sup>. Os números dessa magnitude indicam o poder de influência por parte do grande capital, hoje mesclado em função de aquisições, fusões, participação acionária e outros subterfúgios jurídicos que permitiram a concentração de capital, pesquisa e desenvolvimento, manipulação de dados e informações, de conhecimento, fazendo dos estados nacionais meros coadjuvantes. Dentre os principais traços da nova fase do capitalismo (globalização), podemos enumerar:

- Concorrência num mercado global – formação de blocos econômicos, além de “parcerias” estratégicas entre corporações;

---

<sup>13</sup> OCDE

- Acumulação flexível e reestruturação produtiva – deslocalização da produção e terceirização;
- Novas técnicas gerenciais (Toyotismo e Volvismo), administração pelos olhos – *kanban* e *andon*, CCQ, autonomia, auto-ativação, polivalência, produção limpa;
- Novo “paradigma” empresarial – eixo é o acionista e o valor das ações;
- Esvaziamento das instâncias de representação política (partidos e sindicatos) e emergência de Organizações não governamentais;
- Predominância do sindicalismo propositivo e participativo;
- Racionalidade econômica e irracionalidade social – menos cidadão, mais consumidor;
- Tecnologias integradas – Telemática, robótica, mecatrônica e desmaterialização do trabalho;
- Concentração de riqueza e aumento do abismo social e econômico;
- Insegurança social, fim do vínculo com a carreira profissional e com o futuro, transferência da responsabilidade para o indivíduo (empregabilidade), desemprego estrutural, fratura social;
- Logística integrada global – *Wall Mart* e sua ligação China – EUA;

## **2.2. Desregulamentação internacional e nacional**

O Brasil de 1990 era o país da consolidação democrática iniciada em 1985 ao ritmo da modernização conservadora. O país herdara problemas como a inflação, aumento da desigualdade, corrosão dos salários, enfim, razões diversas para uma explosão social. A Constituição Federal de 1988 agregou alguns direitos ao cidadão, ampliou o conceito previdência para seguridade social, ficou conhecida como “Constituição Cidadã”. Críticas vindas dos partidos conservadores, em especial o PFL (Partido da Frente Liberal) considerava que o Brasil seguia na contramão da História ao ampliar o Estado, enquanto o mundo o diminuía e desregulamentava.

Gianotti (2007) relembra a eleição de Collor de Mello, um desconhecido governador de Alagoas, que ratificava o poder da mídia na manipulação do voto e também como um discurso poderia personificar a figura do governo, do estado, na forma de “marajás”. O discurso de moralidade pública era agora não contra a corrupção,

mas sim contra os excessos existentes no espaço público, no governo, num país com tantas demandas não atendidas. O Estado era o problema, este “elefante” que atrapalhava a economia, era protecionista, era a raiz de todos os males nacionais, era maior que seu orçamento, a inflação passava de 2.000% ao ano. Com seu cacife político, Fernando Collor de Mello implantou um programa de reformas de cunho liberal sob a chancela do FMI, reduzindo as despesas públicas e investimentos nas áreas de saúde, educação, além de aumentar a carga de impostos, que foram traduzidas concretamente em (GIANOTTI, 2007):

- Desregulamentação da economia e redução de tarifas alfandegárias, de modo a abrir o mercado nacional à concorrência e conter a espiral inflacionária, bem como mudar a postura do empresariado nacional;
- Maiores concessões aos investidores estrangeiros para o restabelecimento da confiança destes sobre o país;
- Privatização de todos os serviços públicos: empresas estatais, serviços de água, luz, transportes dentre outros;
- Reformas na legislação trabalhista, de forma a garantir mais facilidades nas formas de contratação e demissão;
- Disponibilização imediata de cem mil funcionários públicos, mostrando sua disposição de enxugar a máquina;
- Processo acelerado de desindustrialização, reflexo da abertura sem critérios;
- Corte nos subsídios agrícolas e abandono de políticas de proteção agrícola;

O sociólogo Mark Davis realizou um estudo sobre o crescimento exponencial da população das favelas por todo o mundo, em especial na África, Ásia e América Latina. O que havia em comum era o abandono das políticas públicas por parte dos governos a partir da década de 80, sempre sob a supervisão e determinação do FMI (DAVIS, 2006). De qualquer maneira, era a chegada da “modernidade” ao Brasil, retórica reforçada quando confrontada com os adjetivos a tudo o que era público como jurássico e *Petrossauro* para a Petrobrás. Ao empresariado brasileiro, a opção de modernizar-se e adotar as técnicas de moderna gestão e a reestruturação da base produtiva, de modo a

atualizar seus procedimentos de acordo com o projeto de subordinação do trabalho ao ritmo exclusivo do mercado. O ideário centra fogo na concorrência, na capacidade de competir, na adoção de medidas que trouxessem e implantassem o conceito de qualidade total nas empresas brasileiras. Era a reprodução do modelo de cooptação consagrado já nos países do centro quanto à ameaça nipônica.

A estratégia de persuasão adaptou às particularidades brasileiras, mas seguiu a mesma fórmula adotada nos países centrais, que era a somatória da mídia, dos partidos políticos, das escolas, dos meios acadêmicos, governo e até sindicatos. Quando nos referimos às particularidades nacionais, relembramos que é desta data a criação da Força Sindical, apoiada pelo governo e pela FIESP (GIANOTTI, 2007). Seu expoente maior era Luiz Antonio de Medeiros, que se tornou referência de representante sindical sintonizado com os novos tempos e as mudanças imperativas para que o Brasil se credenciasse a ser um país desenvolvido e moderno, aberto e liberal. Se na Inglaterra e nos EUA houve confronto dos governos com os sindicatos, no Brasil optou-se pela criação de uma estrutura sindical aos moldes colaboracionistas para combater os mais radicais. Engenhoso e dentro dos conselhos de Maquiavel: dividir para governar. A visão hegemônica passa a ser o senso comum ou majoritário, esvaziando o debate político-ideológico, manipulando os temores e construindo uma falsa impressão de consenso. A destruição dos significados antigos e a substituição por outros em consonância à nova ordem. O sentido “revolucionário” e “modernizante” ocultava o seu conteúdo conservador, seu alcance pontual, atendendo à conveniência do discurso hegemônico da burguesia nacional e internacional (RODRIGUES, 2004, p.72).

O mundo do trabalho passaria por uma “revolução”, a começar pela criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade em 1990, menina dos olhos de Collor, visando disseminar o receituário japonês de qualidade em todas as instâncias de governo, empresas e escolas, ganhando dimensões de Política Industrial. O apoio institucional veio através do BNDES, Banco do Brasil, FINEP e CNPq. As palavras de ordem para o empresariado e seus colaboradores eram a modernização, inovação tecnológica, eficiência, mercado livre e concorrência, qualidade e produtividade. Por outro lado, a desestatização iniciara de tal forma que ao final do período Collor, empresas como Acesita e Usiminas já não pertenciam mais ao Estado, ratificando o abandono do modelo nacional desenvolvimentista. Outra medida foi a mudança na legislação sindical, com a criação das Câmaras Setoriais para negociação coletiva, que correspondiam a um misto do modelo espanhol (governo, patrões e empregados) e o



sindicato-empresa do toyotismo, pulverizando o sentido de classe. Collor foi deposto por corrupção no meio do mandato, seu projeto não, este era irreversível. Itamar Franco assumiu o governo e manteve a espinha dorsal do projeto neoliberal, tanto que a CSN, símbolo da industrialização nacional, foi privatizada em 1993 sob seu mandato (GIANOTTI, 2007).

Além do projeto, herdara a inflação, então um flagelo nacional. Em fevereiro de 1994 recebeu uma ajuda de U\$ 20 bilhões do FMI, que serviram de lastro para o lançamento de um novo plano econômico e uma nova moeda. O Plano Real foi bem sucedido no combate à inflação e serviu de principal cabo eleitoral da continuidade do processo de liberalização e seu candidato, Fernando Henrique Cardoso foi eleito e reeleito, permanecendo oito anos no poder (GIANOTTI, 2007), implementando reformas estruturais, que representou revisão da Constituição de 1988 e flexibilização de algumas garantias sociais e trabalhistas. Na prática, foram criadas novas modalidades de contratação de maneira a diminuir seus custos. Através de Medida Provisória, o presidente alterou a estrutura de regulação do trabalho da CLT, refletindo em ações como (Idem, p. 295):

- Novas regras de contratação temporária *por tempo determinado*, que reduziam os valores indenizatórios e os encargos sobre esta modalidade;
- Instituição do trabalho em tempo parcial;
- Liberação dos trabalhos aos domingos;
- Banco de horas;
- Participação nos lucros e resultados;
- Criação das Comissões de Conciliação Prévia – CCPs – uma maneira de não transitar pelo judiciário;

As mudanças estruturais do capitalismo chegaram ao Brasil de forma agressiva, ainda que apresentadas ao grande público como benéficas. O trabalho atípico (VASAPOLLO, 2005) ganha significado com proliferação do empreendedorismo, do trabalho por conta, das formas não tradicionais de emprego e ocupações precarizadas. As formas diversas de ocupação mascaravam o desemprego estrutural e mimetizavam o modelo toyotista em terras brasileiras, fechando um ciclo de pavimentação estrutural para atender as novas demandas de integração e subordinação ao capitalismo

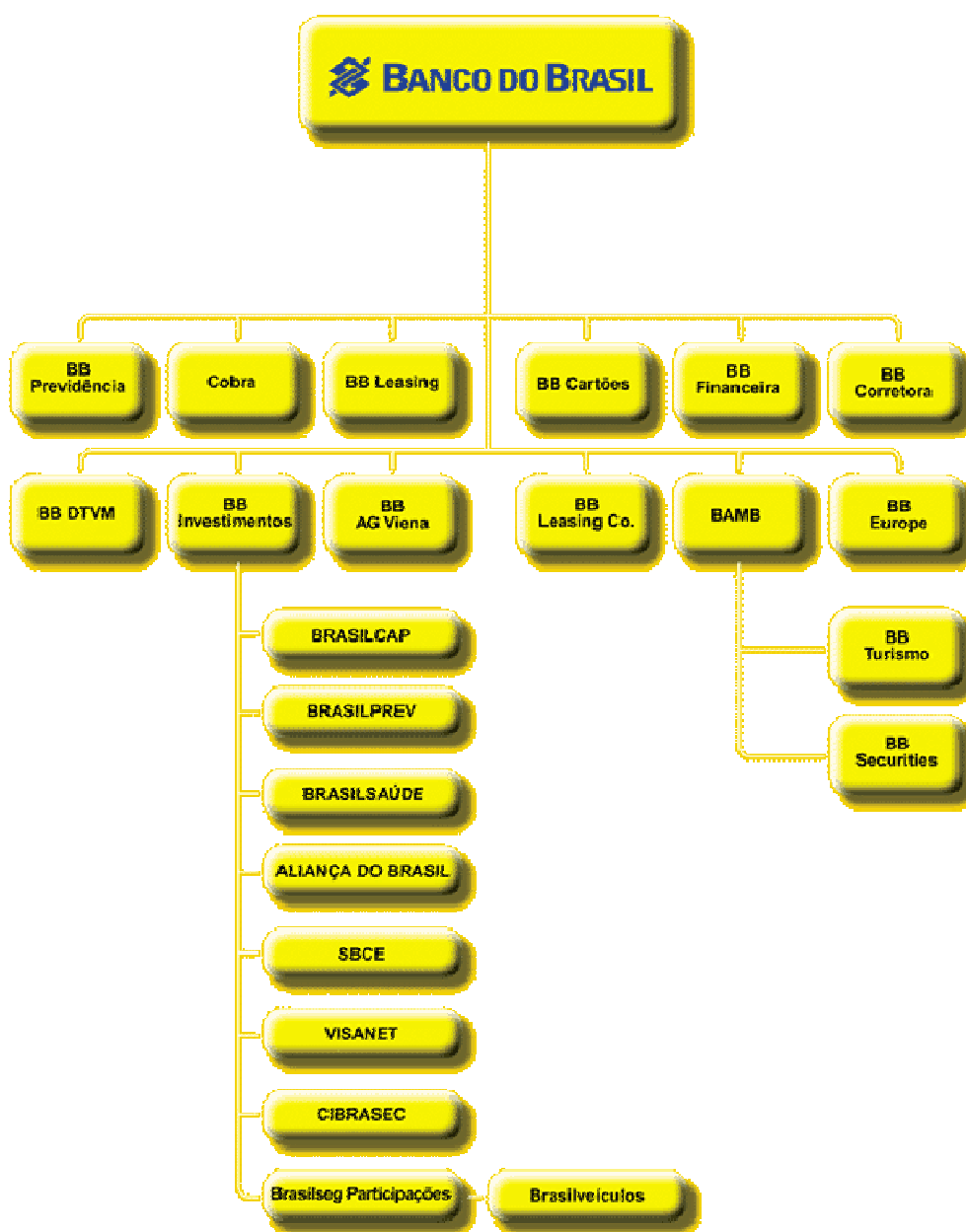
internacional, de forma que o sistema financeiro seria fundamental para a consolidação de um Brasil “globalizado”, tanto como canal de trânsito de capitais, como modelo de empresa moderna.

### **2.3. O Emprego no sistema financeiro em tempos de globalização**

O novo modelo de banco começa a ser forjado entre o final da década de 1980 e início de 90 e não se tratava mais de especialidade, mas de várias especialidades (RODRIGUES, 2004) . Um processo intenso de reorganização operacional e do trabalho desenvolve-se nos bancos para moldá-los, através do qual o capital se reproduz na atualidade (JINKINGS, 2002), agregando valor e transformando as antigas agências em pontos de vendas, pois ofereceria além dos tradicionais empréstimos e seguros, outros produtos financeiros dentro destas modalidades, além do avanço sobre a previdência pública, capitalização e mercado de ações e futuros. A criatividade mercadológica dos bancos na criação de novos “produtos” e seu poder econômico permitiu adquirir e absorver empresas de interesse estratégico, além de racionalizar as administrações sob *holdings*, um núcleo de comando que estabelece diretrizes, metas e políticas de curto, médio e longo prazos (RODRIGUES, 2002). O conceito de trabalhador coletivo começava a estabelecer seccionamento, já que as novas estruturas assimilavam “especializações” que futuramente permitiriam a mudança legal e formal das ocupações, com as agências comportando em suas unidades profissionais não mais como bancários, mas securitários, “consultores” de previdência ,capitalização e crédito, obviamente, com seus direitos diminuídos e seus ganhos vinculados à sua produção, ao cumprimento de metas. Era o conceito de “associado” ganhando forma dentro dos bancos, provocando alterações objetivas na distribuição de tarefas e subjetivas, quando a competição dentro da “equipe”, fragmentando e instituindo o controle horizontal. A reestruturação cumpriu seu duplo papel, na medida em que racionaliza e intensifica os ritmos de trabalho, extraíndo maiores resultados e de outro, avança sobre a consciência da classe trabalhadora, de forma a fregmentá-la. Examinemos a configuração do organograma do Banco do Brasil<sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup> Retirado do Site: [WWW.bb.com.br/investidores](http://WWW.bb.com.br/investidores) .



**Figura 1:** Organograma do conglomerado Banco do Brasil .

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).

Este exemplo demonstra qual a nova face da empresa bancária, seu agigantamento e fracionamento controlados por uma minoria diretiva com olhos voltados para o “mercado”. No caso do Banco do Brasil, a diversificação mercadológica dentro de um modelo concorrencial acirrado, estabeleceu uma nova postura de ordem estratégica, a fim de contemplar as modalidades de serviços e produtos bancários, reproduzindo e adaptando sua dinâmica à nova configuração de uma economia financeirizada, desmaterializada e bancarizada. A reestruturação bancária foi possível

pela combinação de intensificação do uso de tecnologias ligadas à informática, às novas técnicas gerenciais e conceitos organizacionais, bem como do afrouxamento de regulação nas relações trabalhistas que significou o avanço dos direitos do capital em detrimento do trabalho, em nome da competitividade.

Com a implementação do Plano Real várias medidas foram tomadas no sentido de controlar a inflação e dentre elas estava a extinção da Correção Monetária, o que mudou a forma de atuação dos bancos. Não se deve esquecer que este plano foi concebido com o aval integral e financiamento do FMI, que condicionava a aplicação de suas recomendações de cunho liberal ao montante disponibilizado (GIANOTTI, 2007, p.295.). Portanto, medidas liberalizantes de abertura do mercado a bancos estrangeiros também foram tomadas, o que trouxe maior “competição” para o setor. Além do fim do mecanismo de correção e a criação do COPOM (Conselho de Política Monetária) que estabeleceria as taxas de juros de mercado e as metas de inflação. Muitas instituições financeiras passaram a ter dificuldades em função da perda da receita inflacionária e tiveram que se adaptar a uma nova realidade concorrencial, expondo suas deficiências. Bancos até então confiáveis tiveram sua solidez questionada, o que poderia gerar pânico generalizado entre correntistas e aplicadores e uma corrida para sacar dinheiro. A tabela abaixo dá uma idéia do impacto sobre os ganhos bancários com o fim da correção monetária:

Ano	Receita inflacionária / PIB (%)	Receita inflacionária / Receita total (%)
1990	4,0	35,7
1991	3,9	41,3
1992	4,0	41,9
1993	4,2	35,3
1994	2,0	20,4
1995	sg*	0,6
1996	sg*	sg*
1997	sg*	sg*

**Tabela 1** – Receitas inflacionárias dos bancos brasileiros

\*sg – *sem significância*

Fonte: Baer e Nazmi (2000).

Como observado na tabela acima, os ganhos inflacionários caíram significativamente até se tornarem nulos, forçando os bancos a buscarem novas fontes de receita e racionalizar suas estruturas, de modo a maximizar as possibilidades de ganhos que não os lastreados no processo de inflação inercial. A relação com o PIB reforça o declínio desta modalidade de receita de tesouraria. Em síntese, a zona de

conforto estava comprometida e as medidas de ajuste para o mercado foram implantadas. O governo federal promoveria dois planos via Medida Provisória<sup>15</sup>:

- a) PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação ao Sistema Financeiro Nacional - 1995) : Facilitava a aquisição de instituições em dificuldades por outras em melhor situação, destacando os casos do Nacional adquirido pelo UNIBANCO (brasileiro) e do BAMERINDUS pelo HSBC (inglês) ;
- b) PROES ( Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária – 1996) : visava sanear, extinguir, transformar em agências de fomento ou privatizar os bancos pertencentes aos governos estaduais.

Este último programa teve maior impacto no emprego bancário, pois a redução da participação dos bancos estaduais no sistema financeiro representou uma mudança na correlação de forças com o movimento trabalhador, diminuindo o número de postos de trabalho. Das 48 instituições estaduais existentes em 1996, 15 foram extintas ou liquidadas, 12 privatizadas, 8 saneadas, 10 convertidas em agências de fomento e apenas um não optou por aderir, o BRB de Brasília. O gráfico a seguir ilustra o comportamento do mercado de trabalho desde 1990, quando do início da reestruturação no setor bancário:

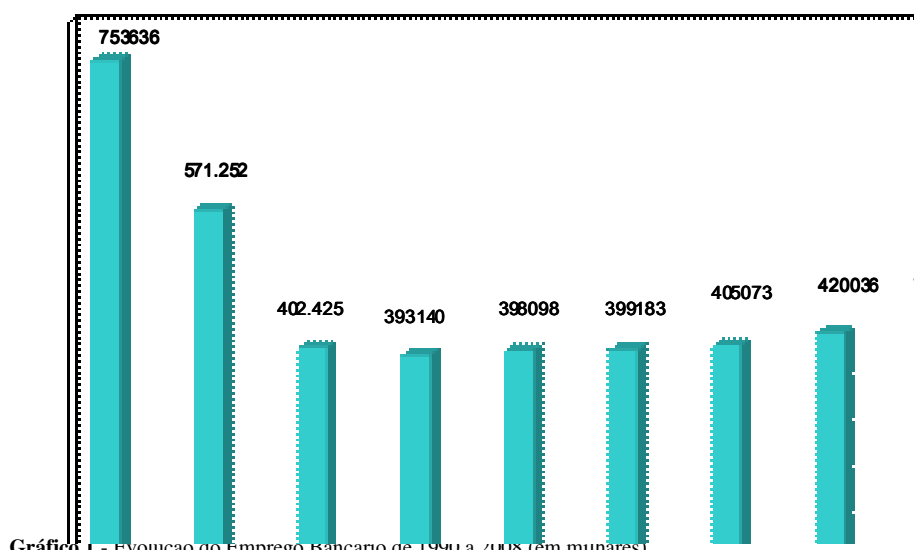


Gráfico 1 - Evolução do Emprego Bancário de 1990 a 2008 (em milhares)

Fonte: Rais e Caged/MTE

<sup>15</sup> Extraído do Relatório Econômico. *O novo perfil do sistema financeiro*. São Paulo: Andima, 2001.

Fazendo um recorte de uma década (1990 – 2000), a perda de postos de trabalho foi da ordem de 350.211, representando uma queda de 46,47%, sendo no período 1990-1994 (até a implantação do Plano Real) , na primeira fase de liberalização e reestruturação do setor a redução foi de 182.384 vagas ou 24,2% e no segundo período (após a implantação do Real ), 168.827 vagas foram extintas ou 29,55%, esta última proporcionalmente mais acentuada. Deve ser lembrada a adesão do Brasil em 1988 ao Acordo de Basiléia , que visava padronizar as operações bancárias e facilitar a integração ao sistema financeiro internacional. A partir de 2001 foi observada uma discreta retomada do crescimento do emprego no setor bancário que, se comparados a outros indicativos, dão conta de como há ganhos mais expressivos para a classe patronal, como quando defrontados os gastos com pessoal em relação às receitas. O quadro a seguir, trabalha com números levantados no período 1994 a 2007 quanto ao desempenho dos bancos e seus gastos com pessoal:

<b>Período</b>	<b>Resultado</b>	<b>Receitas Serviços</b>	<b>Depts. Pessoal</b>	<b>Índice Cobertura</b>
1994	1.316,9	4.063,9	16.025,2	25,4%
1995	-2.543,9	6.818,9	17.535,8	38,9%
1996	-4.146,7	8.710,9	18.207,7	47,8%
1997	5.401,9	10.133,1	17.963,3	56,4%
1998	4.725,5	10.728,9	16.799,4	63,9%
1999	5.806,4	12.503,9	17.788,7	70,3%
2000	4.630,8	14.368,7	19.535,7	73,6%
2001	4.587,7	16.302,8	20.281,8	80,4%
2002	12.939,2	18.979,8	20.824,8	91,1%
2003	13.867,4	23.948,6	24.644,5	97,2%
2004	16.437,3	28.228,3	27.153,5	104,0%
2005	23.665,8	33.397,7	29.773,2	112,2%
2006	26.656,4	41.961,8	33.525,7	125,2%
2007	34.275,2	48.781,4	38.221,1	127,6%
<b>Var % 1994-2007</b>	<b>2502,7%</b>	<b>1100,4%</b>	<b>138,5%</b>	<b>403,3%</b>

**Tabela 2** – Receitas de serviços e gastos com pessoal – 10 maiores bancos de 1994 a 2007 (em milhões)

Fonte: DIEESE

O índice de cobertura é utilizado pelos bancos para medir a relação entre Receitas com Serviços e as Despesas com Pessoal, que é tido como um medidor de “eficiência operacional” e reflete o crescimento dos ganhos de produtividade no setor,

possibilitado pelas inovações tecnológicas, pela reestruturação do setor, pela flexibilização das leis trabalhistas que permitiram “inovar” as formas de contratação, pela ampliação dos “produtos bancários” e o novo posicionamento mercadológico. A bancarização, ou seja, a inclusão de novos clientes na base de operações foi uma combinação do aprimoramento nas comunicações e transmissão de dados, da internet, da criação de novas estruturas de atendimento, predominantemente representada “correspondentes bancários” e terminais automáticos de atendimento (ATM). A tabela a seguir, apresenta a evolução de contas correntes de pessoas físicas e jurídicas e a utilização dos canais alternativos de atendimento, com ênfase para a internet.

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Contas correntes</b>	<b>63,7</b>	<b>71,5</b>	<b>77,3</b>	<b>87,0</b>	<b>90,2</b>	<b>95,1</b>	<b>102,6</b>	<b>112,1</b>
<b>Clientes com contas de poupança</b>	<b>45,8</b>	<b>51,2</b>	<b>58,2</b>	<b>62,4</b>	<b>67,9</b>	<b>71,8</b>	<b>76,8</b>	<b>82,1</b>
<b>Clientes com Internet Banking</b>	<b>8,3</b>	<b>8,8</b>	<b>9,2</b>	<b>11,7</b>	<b>18,1</b>	<b>26,3</b>	<b>27,3</b>	<b>29,8</b>

**Tabela 3** – Evolução de n° de correntistas e utilização de internet banking (em milhões)

Fonte: FEBRABAN

O período de 2000 a 2007 representou um acréscimo próximo a 100% no número de correntistas e poupadores, significando a efetiva inclusão de novos clientes (bancarização), proporcionando novas possibilidades de ganhos com tarifas e serviços. Por outro lado, se observou o crescimento superior a três vezes no que se refere ao acesso via internet, o que significou um novo modelo de relacionamento com os clientes, sendo este canal um racionalizador do espaço e do tempo nas agências bancárias, eliminando paulatinamente os serviços burocráticos, que agora estavam sendo absorvidos pelas novas tecnologias duras e suaves. A modalidade de auto-atendimento do cliente agregava aos terminais ATM das agências, computadores dos próprios clientes.

Em síntese, os números até agora analisados possibilitam uma reflexão sobre as mudanças do perfil estrutural dos bancos a partir da abertura dos anos 90. Os efeitos sobre o mundo do trabalho, os ganhos de produtividade e lucratividade das instituições, diminuindo a utilização de trabalho vivo em suas dependências e se valendo da intensificação do uso de inovações tecnológicas, tanto em equipamentos como programas que possibilitaram a automação de atividades e compartilhamento de serviços à distância. Além do aparato tecnológico, das fusões e aquisições, das privatizações, a terceirização de pessoal e de estruturas contribuiu para o incremento dos ganhos do setor.

## 2.4. Novos cenários e novas estratégias

A consolidação da abertura e desregulamentação do setor financeiro demandou dos bancos o reposicionamento dentro da lógica concorrencial, estabelecendo novos parâmetros de inovação para o setor. Estrategicamente, os bancos estabelecem oito eixos de “produtos” bancários:

- Empréstimo
- Investimentos
- Cartões
- Previdência Privada
- Seguros
- Comércio Exterior
- Tesouraria
- Serviços em geral

Dentro destes eixos, a inovação de algum produto por parte dos bancos logo era assimilado e copiado pela concorrência, tornando-o comum a todos, sendo a concorrência diferenciada pelo atendimento e pela imagem. Portanto, os bancos passaram a investir em campanhas publicitárias, na segmentação dos clientes e especialização do atendimento conforme a renda. Outra forma de construção da imagem foi o apelo à responsabilidade social e ambiental, procurando vincular a marca a ações positivas, uma forma de desviar o foco dos crescentes lucros, preços das tarifas e condutas pouco defensáveis em relação dos seus funcionários.

A sistematização das prioridades estratégicas dos bancos dentro de um contexto altamente concorrencial, levaram à elaboração de novos parâmetros e linhas gerais de atuação, num contexto que aliava expansão e sofisticação mercadológica, acompanhando as tendências internacionais do sistema financeiro. A adaptação aos novos parâmetros passou a ser uma questão de sobrevivência aos desafios oriundos de um novo panorama nacional de estabilidade da moeda e com um sistema desregulamentado e aberto a novos atores. Os principais objetivos dos bancos estão descritas e pontuadas abaixo, conforme importância dada por parte dos formuladores de estratégias baseados nas tendências do setor, se tratando de linhas gerais que devem ser implementadas por cada banco, respeitando as particularidades de cada instituição:



<b>OBJETIVOS GERAIS</b>	<b>SCORE MÉDIO</b>
	<b>{1 a 5}</b>
<b>1) Aumento da qualidade dos produtos e serviços</b>	<b>4,7</b>
<b>2) Manutenção ou aumento da quota de mercado</b>	<b>4,3</b>
<b>3) Ampliação da gama de serviços/produtos no campo financeiro</b>	<b>4,2</b>
<b>4) Reduzir os custos de produção de serviços/produtos</b>	<b>4,2</b>
<b>5) Melhoria das condições físicas de atendimento de clientes</b>	<b>4,2</b>
<b>6) Aumento da eficiência e rapidez na distribuição de produtos</b>	<b>4,1</b>
<b>7) Reduzir os custos das rede de distribuição</b>	<b>4</b>
<b>8) Aumento da flexibilidade dos produtos e serviços</b>	<b>3,9</b>
<b>10) Substituição de serviços/produtos obsoletos</b>	<b>3,7</b>
<b>11) Reduzir o peso dos custos salariais</b>	<b>3,7</b>
<b>12) Entrada em novos mercados nacionais</b>	<b>3,6</b>
<b>13) Melhoria das condições de trabalho</b>	<b>3,4</b>
<b>14) Reduzir os custos das atividades de marketing</b>	<b>3,2</b>
<b>15) Ampliação da gama de serviços/produtos fora do campo financeiro</b>	<b>3,1</b>
<b>16) Reduzir os custos de desenvolvimento da inovação</b>	<b>3</b>
<b>17) Redução dos custos da regulamentação pública</b>	<b>2,8</b>
<b>18) Entrada em novos mercados europeus</b>	<b>2,3</b>
<b>19) Entrada em novos mercados no Brasil</b>	<b>2,3</b>
<b>20) Entrada em novos mercados norte-americanos</b>	<b>1,7</b>

**Tabela 4** – Ponderação Estratégica de manutenção da competitividade – setor bancário

Fonte : FEBRABAN

Dos dezenove pontos acima elencados apenas um trata de recursos humanos e ainda assim, apresentando preocupação concernente à redução de custos, demonstrando a inexistência de compromisso em melhorar as condições de trabalho, já que o maior objetivo é a maximização dos lucros, sendo, portanto, a administração de políticas de RH vinculada à racionalidade econômica. Esta lógica é reforçada internamente por meio de imposição de cursos de atualização, sempre direcionados para a formação de profissionais dotados de maior autonomia, comprometidos com suas metas a serem cumpridas, ou seja, pela afirmação da lógica toyotista de formação de equipes e atingimento de metas sempre crescentes, alienando e reforçando a sensação de impotência. A assimilação dos preceitos do mercado na condução dos afazeres diários do trabalhador cumpre o duplo papel de atender às necessidades concorrenciais e de alienar coletivamente mediante a retórica do individualismo. Os gerentes intermediários são doutrinados a conceber suas carteiras como pequenas agências.

Os programas de formação se baseiam em mensagens corporativas no ambiente intranet, incentivando o envolvimento com os compromissos da equipe, o engajamento de cada um com as metas. Já não basta o bom atendimento, é preciso “encantar” o cliente. Mantras desta natureza são diariamente incutidos no inconsciente coletivo do

trabalhador bancário, tornando mais difícil a disputa ideológica por parte do sindicato. Assim, os trabalhadores são responsabilizados pela sobrevivência do banco num contexto de competição acirrada, atribuindo-se às “exigências de mercado” e aos desejos dos clientes a pressão por ritmo intenso de trabalho e qualidade das tarefas executadas (JINKINGS, 2002, p.216)

Outra estratégia bem sucedida é o de forçar o cliente a utilizar alternativas de atendimento, seja por meios eletrônicos, central de atendimento, internet, conexão com os diversos PDV (Pontos de Venda) ou ainda os correspondentes bancários ou financeiras. Assim sendo, as agências se consolidam como locais de negócios para as linhas de “produtos” bancários. Segundo relatório de FEBRABAN, as transações bancárias realizadas sem necessidade da agência representaram menos de 10% do total em 2007, que passaram a ser distribuídas pelos vários canais alternativos de atendimento, conforme quadro abaixo, confirmando a tendência à “externalização” de custos, transferindo para outras empresas os custos de estrutura.

<b>Transações / período</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Automáticas de origem externa – parceiros	557	653	599	610	667	1.412	1.479	1.748
Automáticas de origem interna – CPD	3.585	3.805	3.893	6.758	7.514	8.639	7.516	7.961
Auto-atendimento	6.616	7.766	6.094	7.585	9.891	10.790	11.901	13.735
Internet Banking	729	1.484	2.109	2.631	3.906	5.849	6.163	6.937
POS - Pontos de Venda no Comércio	314	380	549	581	1.002	1.117	1.492	1.700
Call Center	1.294	1.568	1.513	1.315	1.151	1.362	1.194	1.319
Correspondentes Não Bancários	0	0	0	125	187	296	1.429	1.845
Transações nos caixas de agências	4.027	5.188	4.463	4.451	3.609	3.719	3.799	4.281
Cheques compensados	2.638	2.600	2.397	2.246	2.107	1.940	1.709	1.533

**Tabela 5** – Transações bancárias por origem (em milhões)

Fonte: FEBRABAN

As operações mais tradicionais, como o atendimento nos caixas das agências e a compensação de cheques, apresentaram estagnação no caso do primeiro e declínio para o segundo, ao passo que as operações eletrônicas e canais alternativos apresentaram aumento significativos, como no caso dos itens *Internet Banking* e auto-atendimento, apresentando ainda evolução nas operações por terminais de lojas e supermercados (POS) e automática de origem externa (caso do banco 24 horas), o que, analisado

juntamente com os números de bancarização, permitem abstrair daí um ganho de produtividade, intensificação do ritmo de acumulação e a possibilidade de prescindir de mão-de-obra, estabelecendo novos patamares de acumulação.

Não se questiona as facilidades e comodidades proporcionadas pela automação, porém, o mais paradoxal é que o usuário ou cliente bancário paga por esses serviços que ele mesmo presta para o banco, que em síntese, prescinde da intervenção de funcionários bancários. A construção desta concordância por parte do cliente é fruto de uma estratégia de marketing que também é utilizada na cooptação do bancário. Data de 1950 os primeiros institutos de pesquisa de motivações financiados por grandes empresas como a GM e Goodyear, que almejavam multiplicar suas vendas e firmar suas marcas e conceitos<sup>16</sup>. A missão de tais institutos era o de pesquisar o comportamento do homem comum, de forma a incitá-lo a consumir, ainda que à sua revelia, os produtos anunciados e oferecidos, realizando uma verdadeira varredura no subconsciente humano, identificando diferentes personalidades e descobrindo suas fraquezas, de modo a lançar o apelo correto para a decisão de consumo. Os resultados foram altamente compensatórios e revelaram que determinado produto ou serviço para ser consumido, deveria responder a oito diretrizes ocultas que começavam por cortejar o narcisismo do consumidor, proporcionar-lhe segurança emocional, assegurar-lhe de que é merecedor, inscrevê-lo em sua época, transmitir-lhe sentimentos de autenticidade, poder e criatividade. Assim, as campanhas promocionais passariam a utilizar este conjunto de apelos como forma de sensibilizar inconscientemente os incautos consumidores. Transferindo para o mundo corporativo, o marketing interno faz uso de ferramental similar para a formatação da mentalidade de adesão aos ditames do mercado, da competição, da seleção natural, da modernidade profissional, da prosperidade possível pelo esforço do indivíduo a ser coroado com o sucesso.

## **2.5. A terceirização e flexibilização no setor bancário**

Entendemos como precarização do trabalho um conjunto de distorções na relação de emprego verificadas no local de trabalho, ou nas formas de contratação ou na transferência de tarefas para outros locais o grupo de trabalhadores, a exteriorização de atividades menos lucrativas, incumbindo a terceiros a execução menos nobre do

---

<sup>16</sup> Extraído do artigo “A Fábrica do desejo” - Revista Le Monde Diplomatique, abril de 2008.

processo de produção o serviço. As novas modalidades de assalariamento ou trabalho atípico (VASAPOLLO, 2005), ganharam espaço em contraposição às formas de trabalho regulamentadas e relativamente estáveis predominantes no período fordista. No setor bancário, a terceirização seguiu o curso verificado nas economias centrais, com o foco voltado para a atividade fim, cabendo a terceiros a execução de tarefas de suporte, tanto que a partir dos anos 80, atividades como limpeza, segurança, transporte, recepção e telefonistas, foram amplamente terceirizadas.

A partir dos anos 90, atividades diretamente ligadas ao escopo bancário começaram a ser transferidas progressivamente para terceiros, como o caso de processamento de cheques, tele-atendimento, análise de crédito e confecção de cadastro, Tecnologia da Informação e desenvolvimento de sistemas. Isto representou um desvirtuamento da prática consagrada de terceirização, além de flagrante infração legal, quando expunha a profissionais não-bancários, informações sigilosas de clientes, configurando quebra de sigilo bancário. Os bancos inovaram até nesta prática, extrapolando na utilização de estagiários em desconformidade com os objetivos de formação e também na abusiva prática de contratar horistas e diaristas temporários. Um dos desdobramentos da prática de terceirização no sistema financeiro foi a quarteirização, contratação de mão-de-obra em cascata por meio de “coopergatos” e microempresas, camuflando a relação de emprego mediante prestação de serviços de PJ. Em 2006 o Ministério Público do Trabalho montou uma força-tarefa para fiscalização e constatação de ilegalidades nas formas de contratação, sendo autuados os bancos BRADESCO, ABN AMRO, UNIBANCO e Caixa Econômica Federal. O ponto em comum era a contratação irregular de terceiros para execução de tarefas exclusivas dos bancários, com infrações que iam desde extrapolação de jornada de trabalho que chegavam a 12 horas diárias até contratação de cooperativas de fachada<sup>17</sup>. Mas outra forma de distorção foi a intensificação de terceirização das atividades fins dos bancos, essas formas terceirizantes apresenta quatro modalidade principais:

Correspondentes Bancários: Correios, farmácias, lotéricas, mercados e comércio em geral;

Promotoras de Crédito: Taíí (Itaú), Finasa (Bradesco), Cacique (Banco Societé Generalité) e a Losango (HSBC), sendo todas estas ligadas a estes bancos;

Estruturas compartilhadas : SERASA, Rede 24Horas;

---

<sup>17</sup> Extraído de Auto de Infração nº 01216853-0, efetuado pelo Ministério do Trabalho, outubro de 2006.

Empresas Terceirizadas de Tele-atendimento;

Os correspondentes bancários agregam serviços de recebimento de contas de água, luz, telefone e demais boletos bancários à sua atividade principal. Em alguns casos chegam a oferecer microcrédito, no caso do Banco Popular do Brasil (ligados ao Banco do Brasil). Não existe regulamentação para estes correspondentes no tocante à segurança, que no caso dos bancos é elaborada e fiscalizada pela Polícia Federal. Os bancos oferecem “compensações” que lhes parecem interessantes, como no caso do Santander que oferece um seguro gratuito em caso de assalto nas dependências do correspondente bancário ou no transporte dos valores até uma agência bancária. Apesar de exercerem atividades bancárias, os funcionários destes correspondentes são comerciários, cujos direitos como pisos salariais, plano de saúde, vale-alimentação e refeição ou são menores, ou simplesmente não existem. O mesmo ocorre com as financeiras, cujos “associados” são quarteirizados e executam jornadas de até 10 horas diárias de pé nas ruas e calçadas, abordando possíveis clientes e oferecendo crédito que geralmente apresentam juros mais elevados em relação aos bancos, tentando bater as metas e cotas “democraticamente” estabelecidas.

Vale anotar que o Lemon Bank possui uma só agência em São Paulo com pouco mais de 50 funcionários, mas controla 6.527 pontos de atendimento em farmácias, padarias e supermercados pelo país, estando presente em todos os estados brasileiros e Distrito Federal, capilarizado por mais de 1500 municípios. Prestando serviços bancários com pouco mais de meia centena de bancários efetivos e utilizando “parcerias” de norte a sul do Brasil. Os correspondentes bancários ocuparam o vácuo deixado pelos bancos estaduais que tiveram o fechamento de muitas agências por sua “inviabilidade” econômica após o PROES. Os bancos estaduais foram criados como forma de dar suporte aos governos estaduais no fomento microrregional e descentralização do desenvolvimento econômico. A fórmula começou a apresentar problemas a partir de 1982 com a crise da dívida externa brasileira, descapitalizando o governo federal e comprometendo os repasses aos estados, que se viram obrigados a utilizar suas instituições financeiras para financiar seus desequilíbrios orçamentários. O grande argumento dos correspondentes bancários é levar o banco para onde não existem agências, como no caso da parceria entre BRADESCO e agências dos Correios. Ocorre que estão apenas para prestar serviços e não para ampliar o crédito produtivo, portanto, levam unidades que custam mais barato e são viáveis economicamente por não oferecerem serviços mais sofisticados como linhas de crédito para empresas ou agricultores, que

demandaria profissionais mais qualificados e mais caros. As parcerias com o sistema 24 horas e o SERASA garantem suporte a serviços de saques em caixas automáticos e a proteção de informações para liberação ou restrição de créditos. Os tradicionais pontos de atendimento bancário, representados pelas agências bancárias e pelos PAB (Posto de Atendimento Bancário - localizados dentro de empresas ou de repartições públicas), apresentaram crescimento praticamente estável nos últimos oito anos, havendo uma explosão da participação dos “canais alternativos” de atendimento. O quadro abaixo ilustra a nova configuração da estrutura de atendimento do país, o que permitiu o aumento da “bancaização” popular:

Evolução da rede de atendimento 2000-2007								
Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de Agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.515	18.067	18.308
PAB	9.495	10.241	10.140	10.045	9.837	9.527	10.220	10.427
Postos Eletrônicos	14.453	16.748	22.248	24.367	25.595	27.405	32.776	34.790
Correspondentes não Bancários	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546	73.031	84.332
Total de dependências	54.075	62.483	82.128	87.715	98.727	123.993	134.094	147.857

**Tabela 6** – Evolução da rede de atendimento bancária no Brasil (2000-2007)

FONTE : Banco Central do Brasil

No período apresentado na tabela acima, verifica-se que o maior acréscimo de unidades de atendimento deu-se justamente na estrutura terceirizada compreendida pelos correspondentes não-bancários, seguidos dos postos eletrônicos, mantendo pouca variação quanto aos PAB (Posto de Atendimento Bancário) e das agências propriamente. O acréscimo total de dependências teve maior peso sobre a “externalização” dos custos e, respectivamente, com desdobramentos sobre o emprego bancários, produtividade e ganhos para os bancos.

O subterfúgio da terceirização se tornou uma realidade no setor financeiro adaptado à nova dinâmica concorrencial, representando para os bancos a redução nos seus custos com pessoal efetivo e agregando capilaridade à sua capacidade de atendimento, além de aumentar suas receitas e ganhos. Por outro lado, para o trabalhador dessas estruturas, comerciários perante o sistema, o trabalho bancário é uma realidade somado aos seus afazeres diários. A precarização acontece quando se verifica que em relação aos bancários de direito, o terceirizado enfrenta condições de trabalho debilitadas, sendo a sua qualificação menor, ainda que lhe permita efetuar rotinas graças aos sistemas interligados, um aprendiz de feiticeiro nas palavras de Hobsbawm. Os salários são referenciados no piso da classe que é de R\$ 482,00 atualmente mesmo que

exercem função de caixa. No caso dos bancários o piso inicial é de R\$ 1.013,64 para escriturário e R\$ 1.416,50 para os caixas, superior ao seu “correspondente profissional” em 110% e 194% respectivamente. Os números são esclarecedores sobre a corrosão de direitos, sem mencionar outros benefícios de classe.

A quebra de representatividade de classe é uma das conseqüências e contribui para o enfraquecimento e fragmentação da classe trabalhadora, criando um trabalhador “polivalente” de segunda classe com representação de segunda classe, pois vive num hiato de direito e de fato, sendo de direito comerciário e de fato bancário e comerciário. É uma forma de tangenciar as conquistas de uma classe mais organizada, a dos bancários, provocando direta e indiretamente uma perda de identidade e reconhecimento entre os trabalhadores. A rotatividade acaba por ser uma constante, pois a carga de trabalho é intensa e as jornadas são longas, ocasionando estafa constante e problemas de saúde. Este é o panorama da terceirização no setor financeiro, do qual o teleatendimento faz parte e que merecerá maior aprofundamento.

## **Conclusões**

Neste capítulo tratamos do processo de internacionalização e hierarquização do sistema financeiro internacional sob nova forma de acumulação flexível, integrando os subsistemas nacionais às suas demandas de acumulação. O fortalecimento da acumulação na esfera financeira se deu pela emergência de novos agentes financeiros classificados por Chesnais(2005) como capital portador de juros, cuja valorização ocorre somente no ciclo financeiro. A consequência foi a reorganização dos bancos para atender às demandas deste novo investidor institucional sob uma integração instantânea de capitais voláteis, alta competição e securitização das economias. Os bancos saem da esfera administrativa para a negocial, reagrupando-se em grandes conglomerados afetando o emprego no setor, seja pelas demissões, seja pela terceirização, esta última possibilitada em grande parte pela intensificação da automação dos processos.

Procuramos reconstruir a trajetória do setor bancário brasileiro sob a nova fase de internacionalização e seu papel como vetor de transformações. As privatizações e aquisições contribuíram para a reconfiguração organizacional sob a forma de conglomerados. Os investimentos em Tecnologia de Informação possibilitaram a redistribuição de tarefas e ampliação do público bancário, reduzindo custos. A combinação de novas tecnologias de informação, formas de gestão, flexibilização na

legislação trabalhista, abriram caminho para a reformulação das formas de contratação sob a lógica da lucratividade e rentabilidade.

A expansão do setor bancário brasileiro e a nova realidade concorrencial redesenham os organogramas, agregando novos “produtos bancários” e serviços, levando à criação de estruturas de suporte negocial e atendimento ao cliente. O teleatendimento ganhou impulso no setor financeiro, sendo utilizado como instrumento de apoio à conquista e manutenção de novos clientes. No capítulo seguinte, trataremos da Central de Atendimento ligada a um banco público .



## CAPÍTULO 3 - TELEATENDIMENTO

Neste capítulo trataremos do setor de tele-atendimento, sua conceituação, origem e desenvolvimento como instrumento estratégico de competição, com ênfase no setor bancário e, em particular, em um banco estatal. A pesquisa realizada, partindo do contexto de reorganização produtiva desse banco, visa entender quais são as conseqüências sobre os trabalhadores na sua central de atendimento. O foco específico é analisar se há evidências de tendências à precarização do trabalho que resultem da combinação de novas técnicas gerenciais, estrutura tecnológica e flexibilização das leis e como essas tendências se manifestam.

Utilizaremos neste capítulo dados da pesquisa desenvolvida pela PUC-SP em parceria com a Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) denominada *Global Call Center Industry Project*<sup>18</sup>, cujos resultados oferecem uma radiografia do setor, evolução e situação atual no mercado brasileiro.

Outro conjunto de dados provém de pesquisa empírica desenvolvida na central de atendimento. Apresentaremos informações sobre a estrutura e funcionamento da central de atendimento, obtidas por meio de questionário aberto à administração da unidade. Outro questionário semi-estruturado foi levantado com 08 trabalhadores terceirizados.

O capítulo estrutura-se da seguinte forma. Na primeira seção apresentaremos dados referentes ao setor de teleatendimento com apoio na pesquisa elaborada pela PUC-SP em parceria com a Associação Brasileira de Telesserviços. Na segunda seção apresentaremos informações e dados sobre a estrutura da CA. Na terceira seção trataremos das condições de trabalho dos terceirizados. Na quarta seção apresentaremos informações sobre o perfil socioeconômico e também relacionadas ao ambiente e condições de trabalho levantadas nas entrevistas, acompanhadas de respectivas análises.

### 3.1 Centrais de atendimento – SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)

No estudo realizado pela ABT e PUC-SP o setor de Tele-atendimento ou *Telemarketing* se caracteriza por desenvolver atividades que combinam a utilização de ferramentas de informática e de comunicações, conhecidas por Telemática, inseridas na

---

<sup>18</sup> Pesquisa encomendada por sindicatos patronais e concluída no início de 2006, envolvendo 19 países, entre eles EUA, Canadá, Filipinas, Índia, Austrália, Grã-Bretanha, Alemanha, Suécia, Polônia e África do Sul. No exterior é coordenada pelas Universidades de Sheffield (Reino Unido) e Cornell (EUA).

estratégia de aperfeiçoamento de ações de marketing, por meio da interação entre clientes e empresas. Três fatores determinaram a expansão do setor a partir da década de 1990:

a) tecnologia da informação, tanto na infra-estrutura por meio de cabos óticos, satélites, como na digitalização das operações proporcionadas por softwares de bancos de dados sofisticados;

b) privatização do setor das telecomunicações<sup>19</sup> e abertura de possibilidade de exploração comercial por parte da iniciativa privada;

c) ampliação dos direitos no campo do consumo, no caso brasileiro, legislação que trata da defesa do consumidor<sup>20</sup>.

Se este serviço era utilizado de forma limitada até os anos 80, passou a ter importância estratégica sob a lógica de acirramento da competição no processo de acumulação flexível, como diferencial na fidelização de consumidores que passaram a ter acesso a produtos procedentes dos mais variados mercados integrados pela globalização.

Alguns dados da pesquisa mencionada são relevantes para a compreensão da emergência do setor de tele-atendimento no Brasil:

- 96% das centrais de atendimento brasileiras foram criadas a partir dos anos 90;
- 72% têm menos de oito anos de atuação.
- 53% prestam serviços para contratantes, ou seja, terceirizadas;
- 47% são próprias das empresas<sup>21</sup>;
- 64% das empresas fazem atendimento para todo o país;
- 17,5% abrangem apenas a localidade onde estão instaladas;
- 15,8% têm abrangência regional;
- 2,6% atendem ao público internacional.

Quanto aos segmentos econômicos atendidos:

- Varejo - 12%;

---

<sup>19</sup> Para maiores detalhes sobre a privatização, ler Biondi (1999).

<sup>20</sup> Lei 8.078 de 11/09/1990, publicada no Diário Oficial da União em 12/09/1990. Dispõe sobre o os direitos do consumidor.

<sup>21</sup> O único país desenvolvido cujos números se aproximam da realidade brasileira é a Alemanha, onde 33 % são próprios e 67%, terceirizados. Nos Estados Unidos, por exemplo, 86% dos call centers são próprios e 14% são terceirizados; e na França 72% são próprios e 28%, terceirizados. Segundo especialistas, a tendência de terceirização do atendimento nos países em desenvolvimento deve-se aos custos com a implantação e manutenção das centrais e com o investimento constante em tecnologia da informação e em mão-de-obra qualificada (Silva, 2007).

- Serviços financeiros - 11,3% (principalmente bancos)
- Telecomunicações - (10,8%).

As centrais de grande porte são as contratadas predominantes do setor financeiro, de telecomunicações e de seguros; enquanto as de menor porte se dedicam aos segmentos do varejo, mídia e saúde. Quanto ao tamanho, medido pelo número de posições de atendimento (PA), entendida como a unidade de atendimento audível ocupada por um operador de *telemarketing*, temos os seguintes estratos:

- 25,4% dos *call centers* têm mais de 500 PAs;
- 24,6% têm entre 100 e 500 PAs;
- 50% têm mais de 10 PAs.

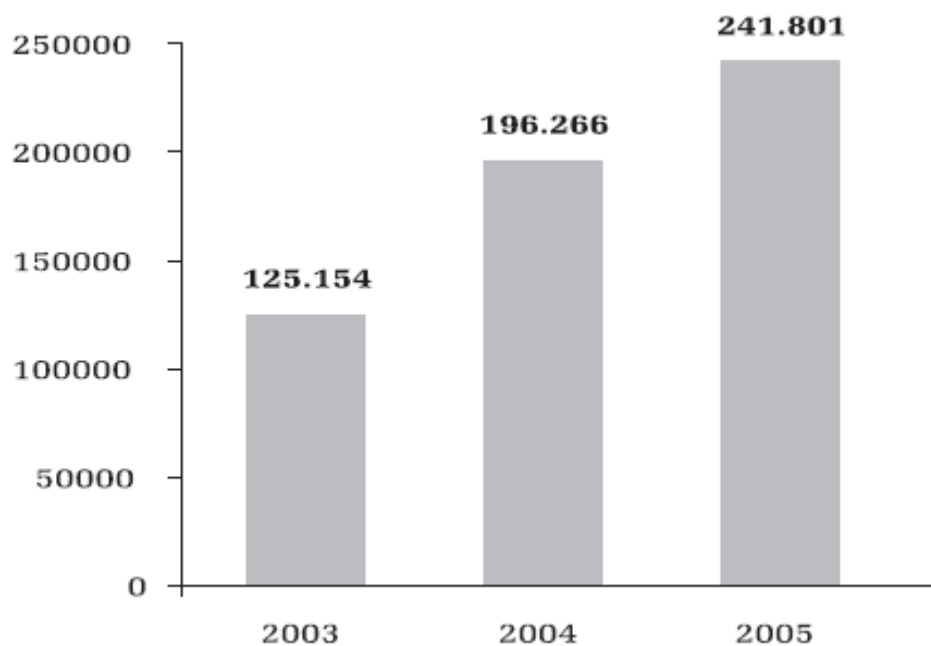
A tabela abaixo demonstra o crescimento do setor, tanto de forma quantitativa como em termos de opção estratégica de relacionamento com os clientes por parte das empresas. O número que mais chama atenção diz respeito às posições de atendimento ao cliente, que saltam de 27 em 2003 para 11.366 em 2004, sinalizando a utilização do expediente da terceirização, quando da colocação de “colaboradores” terceirizados nas empresas contratantes, havendo uma explosão na contratação desse expediente:

	2003	2004	2005	2006
Posições de Atendimento interno	45.267	87.788	98.842	122.184
Posições de Atendimento ao cliente	27	11.366	12.103	13.673
Posições de Atendimento (Total)	45.264	99.154	110.945	135.857
Operadores internos	38.433	148.222	198.902	224.898
Operadores ao cliente	25	8.530	6.776	7.902
Total de operadores	38.458	156.752	205.678	232.800
Funcionários internos	12.065	3 8.148	40.405	49.062
Total de funcionários	50.523	194.900	246.083	281.862
Faturamento bruto (em milhões)	2.253,1	2.989,9	4.907,2	4.840,5

**Tabela 7** - Número de posições de atendimento, número de funcionários e faturamento das empresas de *call center* no Brasil (2003-2006)

Fonte: ABT/ Disponível em: [www.callcenter.inf.br/ranking](http://www.callcenter.inf.br/ranking)

Como se identifica na tabela anterior, o crescimento das atividades de telemarketing teve um significativo impacto no mercado de trabalho, que pode ser aferido em termos de estrutura das empresas, do seu faturamento e do número de postos criados. A ABT divulgou, ainda, que em 2005 as centrais de atendimento empregaram 580 mil trabalhadores; em 2006, 675.000 trabalhadores; e, em 2007, 750.000. Constatase que há diferenças entre os dados fornecidos pelo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) do Ministério do Trabalho e Emprego (ver gráfico abaixo) e da ABT. Essas diferenças decorrem da metodologia de contabilização quanto aos trabalhadores informais ou autônomos. Apesar disso, ambas as fontes evidenciam crescimento expressivo dos empregos no setor <sup>22</sup>.



**Gráfico 2** - Evolução do emprego no setor de telemarketing (2003-2005)

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, Rais.

Das empresas pesquisadas no Brasil, 64% declararam crescimento entre 2003 e 2005 e 18% revelaram que mantiveram seu quadro estável. Além disso, 67% delas manifestaram a intenção de contratar novos funcionários em 2006 e 20% pretendiam manter o mesmo número de postos de trabalho.

Diante dessas informações quantitativas sobre a rápida expansão do setor, cabe-nos apresentar como tais números refletem nas exigências para a contratação de

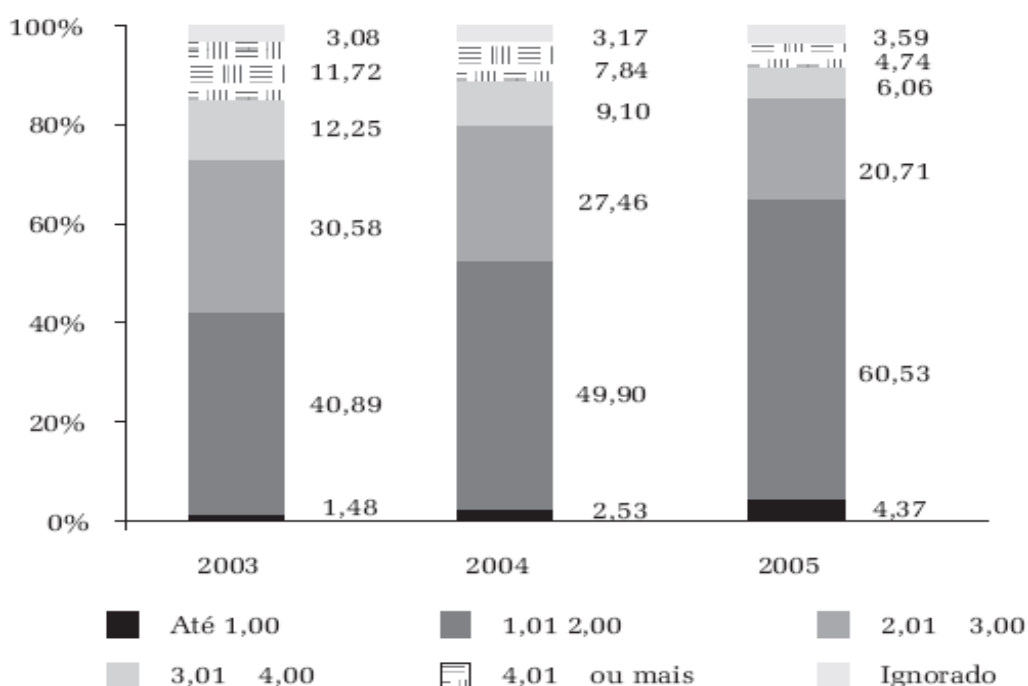
---

<sup>22</sup> Informações retirados de O Globo de 27/04/2008 – [WWW.globo.com/Noticias/Concursos\\_Empregos/](http://WWW.globo.com/Noticias/Concursos_Empregos/)

funcionários, no perfil dos trabalhadores e nas condições de trabalho às quais estão submetidos.

De acordo com Gião (2006) e Silva (2007), a estrutura dos *call centers* brasileiros é extremamente achatada quanto à distribuição das ocupações, havendo, em média, um gerente para cada 20 supervisores e um supervisor para cada 20 atendentes, de modo que os cargos de supervisão e gerência representam apenas 5% dos postos de trabalho. Os mesmos autores encontraram disparidade na formação dos ocupantes desses cargos. Enquanto apenas 22 % dos atendentes concluíram o curso superior, 29% dos gerentes fizeram pós-graduação e 66% cursaram o ensino superior.

A remuneração média anual dos gerentes é de R\$ 58.700,00 (por volta de R\$ 4.891,00/mês) nos *call centers* próprios e de R\$ 42.700,00 (cerca de R\$ 3.558,00/mês) nos terceirizados, e, segundo Venco (2006), esses cargos, assim como os de supervisão, são destinados, majoritariamente, aos homens e pessoas mais velhas. Por sua vez, para os atendentes, as faixas salariais predominantes situam-se entre 1-2 e 2-3 salários mínimos, evidenciando uma forte polarização das remunerações (ver gráfico 3).



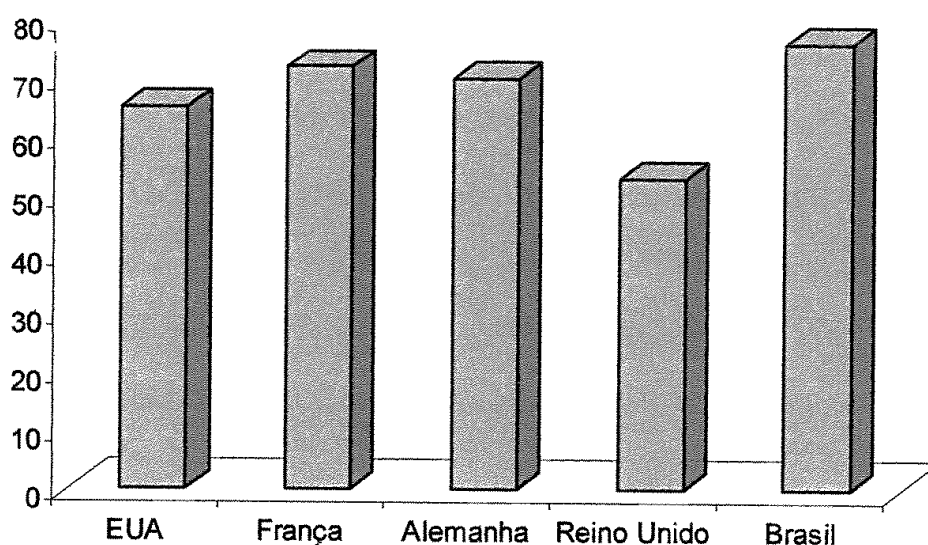
**Gráfico 3** - Evolução da participação percentual de empregados como operadores de Telemarketing segundo a faixa de remuneração em salários mínimos (2003-2005)

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, Rais.

Quanto ao perfil e condições de trabalho dos que ocupam as posições de atendimento, embora haja variação dos números referentes ao setor, os dados, apresentados pela literatura, sobretudo nas ocupações menos qualificadas, convergem. Isto é, as posições de atendimento são ocupadas, predominantemente, por mulheres e jovens, que possuem o EJA completo e são ligados às classes populares.

De acordo com Venco (2006), com base na PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios/ IBGE) de 2002 e 2004, 60% dos operadores de telemarketing têm até 25 anos, 63% dos homens têm entre 16 e 25 anos e 54% das mulheres pertencem à mesma faixa etária. A contratação da mão-de-obra juvenil se explicaria por causa da relativamente baixa exigência de qualificação formal (ensino médio concluído e conhecimento básico de informática) por parte das empresas, enquanto da perspectiva dos jovens o atrativo do setor está na jornada de trabalho semanal de 36 horas, que lhes permitiria conciliar o trabalho com os estudos.

Os dados da PNAD de 2005 revelam que 45% dos jovens têm sua primeira experiência profissional no setor. Quanto à proporção de jovens e adultos, a predominância de jovens se mantém, pois os operadores de telemarketing na faixa dos 16 aos 24 anos representam 52% do total e, alargando-se para a faixa dos 15 até os 29 anos, chegam a 72,5%. Outro dado relevante é a predominância de mão-de-obra feminina no setor, tanto no Brasil como no exterior, conforme demonstra o gráfico abaixo:

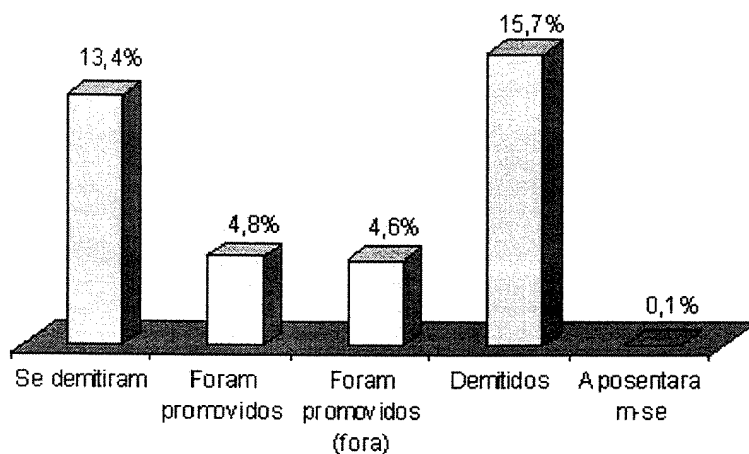


**Gráfico 4** – Participação feminina no setor (em %)

Fonte : The Global Project Call Center Industry /Relatório Brasil , 2005

Analisando a participação das mulheres no setor de telemarketing, a pesquisadora Selma Venco (2006) pontuou que este setor se configura como um espaço feminino, corroborando a tese de que às mulheres são relegadas as ocupações que lhes permitam conciliar trabalho produtivo e afazeres domésticos e familiares. Outro aspecto que a pesquisadora destaca quanto ao perfil dos operadores de telemarketing diz respeito à condição socioeconômica. De modo geral, os operadores são membros das classes populares, cujos pais estão ligados às profissões de baixa especialização e tiveram pouco acesso à educação formal.

Ainda segundo Venco, outras particularidades desse trabalho, como o uso excessivo do computador e do telefone e o cumprimento de dupla jornada ou de horas extras para complementar a renda, são as responsáveis pela grande incidência de doenças psicossomáticas (estresse, depressão e síndrome do pânico) e outras relacionadas ao esforço repetitivo (inflamações nos tendões, dores no pescoço e na coluna etc.) que tem elevada incidência no setor de telemarketing, desencadeando uma alta rotatividade de mão-de-obra, ultrapassando os 29% anuais considerados os que se demitiram e os demitidos, conforme gráfico abaixo:



**Gráfico 5** – Índice de rotatividade - Brasil (em %)

Fonte : The Global Project Call Center Industry /Relatório Brasil , 2005.

A remuneração média paga aos operadores também não é atrativa, contribuindo para reforçar a alta rotatividade. Dados sobre as empresas de todo o Brasil revelam que os operadores que tiveram maior rendimento em 2005 estão ligados às empresas de pequeno porte, em média R\$ 13.425,00/ ano (R\$ 1.118,50/mês), seguidos pelos que

atendem ao público geral, com R\$ 9.822,00/ano (R\$ 818,50/mês); e pelos que atendem às grandes empresas, com R\$ 8.975,00/ano (R\$ 747,91). Já o dissídio atual dos trabalhadores paulistas<sup>16</sup> aponta para remunerações muito mais baixas: R\$ 577,28/mês para operadores não-comissionados e R\$ 527,98/mês para os comissionados que cumprem a jornada de 36 horas semanais.

### **3.2. Estrutura funcional da central de atendimento**

Algumas questões foram encaminhadas à direção da CA por correio eletrônico a fim de delinear o perfil operacional e estrutural daquela unidade, sendo atendidas quase na totalidade, uma vez que algumas informações consideradas estratégicas não foram repassadas.

As atribuições da CA foram definidas pelo entrevistado como sendo um canal de relacionamento com clientes correntistas e não correntistas, pessoas físicas e jurídicas, por meio de telefone com os seguintes objetivos:

- a) proporcionar aos clientes correntistas e não correntistas soluções de atendimento com qualidade, comodidade, rapidez e segurança;
- b) oferecer soluções adequadas a cada perfil de cliente;
- c) alavancar resultados para o conglomerado do banco;
- d) operar com eficiência operacional;
- e) propiciar maior disponibilidade de tempo às agências para realização de negócios.

A central utiliza duas formas de atendimento: o atendimento receptivo, quando o cliente tem a iniciativa de ligar para o banco, em busca de informações, clarificação de dúvidas, sugestões, elogios e as abordagens ativas, quando o banco inicia o contato com o cliente. O contato pode ser eletrônico realizado por meio da Unidade de Resposta Audível (URA) ou humano, realizado por funcionários do banco ou das empresas contratadas.

Segundo o informante da CA, uma série ampla de serviços são prestados pelo banco através de sua CA, tais como serviços de cobrança (CACS) de pequenas dívidas, atendimento a portadores de cartões de crédito do banco, fidelidade ou corporativo, suporte a lojistas, consórcios, plano de previdência complementar, Banco Popular do Brasil, além de recarga de celular. O banco faz uso da CA visando alavancar resultados para o conglomerado, propiciar maior disponibilidade de tempo às agências para



realização de negócios e ofertar produtos e serviços, segmentada por nível de relacionamento. O organograma funcional (cargos) e corporativo (Departamentos) da CA está assim disposto:

Cargos	Equipe
Gerente de Central	Suporte Administrativo
Gerentes de Área	Planejamento
Gerentes de Setor (Monitoria)	Monitoria
Gerentes de Setor (Demais Áreas)	Colegiado
Gerentes de Grupo	Operação Quadro-Próprio
Analistas de Central	Gestão de Terceiros
Atendentes A Atendentes B Escriturário	Operações Terceirizadas

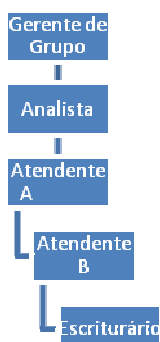
**Tabela 8** - Departamentos e cargos

Fonte: Administração CA.



**Figura 2** - Quadro Próprio – Administração (ordem decrescente):

Fonte: Administração CA.



**Figura 3** - Operacional – Atendimento a Clientes (Ordem Decrescente)

Fonte: Administração CA.

Quanto a número de funcionários próprios e terceirizados que estão lotados nessa unidade, nos foi informado:

Empresa	Quantidade
Banco do Brasil (quadro próprio)	338
TMKT Brasil (Terceirizada)	1200
DEDIC (Terceirizada)	600

**Tabela 9 - Quantidade de funcionários**

Fonte: Administração CA.

A instalação na qual se encontra a CA foi ocupada anteriormente pelo setor de compensação de cheques e documentos (CESEC), que utilizava grande contingente de trabalhadores, sendo transferido para o centro de Curitiba em função de seu esvaziamento, decorrente da informatização intensiva do setor e a dispensa de mão-de-obra para outras áreas, em especial a negocial. A área total compreende um terreno de 25.000 m<sup>2</sup> com, 12.000 m<sup>2</sup> de área construída totalmente reformada e adaptada à atividade de tele-atendimento. Segundo a administradora, a CA foi pioneira em questões como acessibilidade de portadores de deficiência física e atualmente possui 1.200 posições de atendimento ao cliente.

Outra informação solicitada foi quanto à abrangência do atendimento, sendo informado que a CA cobre todo o território nacional, existindo outras unidades localizadas em São Paulo (SP), Salvador (BA) e Rio de Janeiro (RJ) que atendem todo o país, porém de forma segmentada, conforme o público-alvo. O atendimento se dá 24 horas por dia, sete dias por semana via URA (Unidade de Resposta Audível), funcionando de segunda a sexta-feira, das 07h00h às 22h00minh quando do atendimento humano, não informando se valia também para os terceirizados.

As atribuições das empresas terceirizadas são concernentes aos contratos firmados. Atendimento Receptivo e Ativo. Quanto aos resultados gerados pelas terceirizadas, a informação ficou restrita à função estratégica de ampliação do relacionamento do banco junto ao mercado (clientes e não clientes) através de campanhas e prestação de serviços sem consultas a dados financeiros ou dados pessoais de clientes.

As questões foram encaminhadas a fim de obter um posicionamento oficial por parte da administração daquela unidade, identificando a sua opção pela terceirização do atendimento. Quando da implantação da unidade em 2001, o acordo firmado preliminarmente com o Sindicato dos Bancários de Curitiba, era da utilização da

proporção de 80% de quadro próprio (bancários) e 20% de terceirizados, o que acabou não se confirmando. Quanto à última pergunta, sobre o resultado quantitativo gerado pela terceirizada, nos foi informado verbalmente que os números são sigilosos.

### **3.3. Condições de trabalho dos funcionários terceirizados**

Nesta seção abordaremos as condições concretas de trabalho dos funcionários terceirizados da CA. Foram realizadas entrevistas com oito trabalhadoras terceirizadas, todas operadoras, sendo cinco da empresa TMKT e três da DEDIC. No momento das entrevistas, três ligadas à TMKT cumpriam aviso prévio. Tendo evidências prévias, a partir de dados secundários como nível salarial e contratos de trabalho, assim como a partir da minha própria experiência como dirigente sindical bancário, da existência de uma brecha nas condições de trabalho entre os funcionários diretos e subcontratados da CA, optou-se por concentrar a pesquisa nesses últimos.

Devido às evidências de forte controle dos trabalhadores no local de trabalho, entendeu-se que esse seria um espaço que não brindaria as melhores condições para propiciar uma fala aberta dos entrevistados sobre suas condições de trabalho. Dessa forma, optou-se por contatar funcionários através do sindicato dos bancários. Primeiramente, pensou-se em coletar depoimentos de trabalhadores já demitidos. Entretanto, conseguimos marcar oito entrevistas com funcionários nas seguintes condições: entrevistas individuais e sob sigilo absoluto, com a escolha pelo entrevistado do local e horário mais conveniente

O fato que todas as entrevistadas sejam mulheres não se explica apenas pelo maior componente de trabalho feminino no call Center, mas também porque houve mais resistência às entrevistas da parte dos homens que se mostraram mais receosos em abordar questões que possivelmente pudessem comprometê-los, não comprometendo, contudo, a amostragem.

A técnica de pesquisa utilizada foi uma combinação de questionário e entrevista semi-estruturada. Primeiramente, um conjunto de questões fechadas na forma de questionário teve por objetivo estabelecer o perfil sócio-econômico das funcionárias. Posteriormente, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, com perguntas mais abertas às mesmas funcionárias, com o intuito de verificar as condições de trabalho e, em particular, sobre condições associadas à precarização dessas condições a partir de um conjunto de variáveis: dimensões tecnológicas do trabalho e do controle do trabalho;

dimensões organizacionais e controle do trabalho; vínculos de emprego; sociabilidade no trabalho; saúde ocupacional; estabilidade/rotatividade no trabalho. Essa combinação de técnicas nos permitiu verificar os nexos entre a condição social das trabalhadoras e a sujeição às condições de trabalho precarizadas. Nas seções a seguir expomos e analisamos as evidências empíricas obtidas.

### 3.4. Perfil socioeconômico das funcionárias terceirizadas da CA

Faixa etária					
18-25 anos		26-35 anos		Mais de 35 anos	Total entrevistadas
6		1		1	8
Estado civil					
Casada		Solteira		União Estável	Total entrevistadas
1		3		4	8
Número de filhos					
0	1	2	3	Total entrevistadas	
3	3	1	2	8	

**Tabela 10** – Faixa etária, estado civil e n° de filhos

Fonte: Entrevistas

A maioria das entrevistadas está situada na faixa até 25 anos, sendo, portanto um emprego predominantemente jovem, não excluindo pessoas com idade mais avançada, como é o caso de uma das operadoras. Aliás, sendo desta um depoimento sobre a submissão das moças mais novas, mais fáceis de serem condicionadas:

Entrevistada h: “Direito você não tem. Eles pegam essas meninas novas e impõem as condições. Forçam, submetem e intimidam o tempo inteiro. É uma regra, uma lei. Elas ficam sem a quem recorrer, apenas aceitam por necessitarem do emprego. Não conheço o conteúdo da NR-17.”

Por ser também uma atividade com ritmo intenso, exige mais aplicação tanto física como mental. A situação familiar apresenta um quadro de maioria em situação de união estável e, quanto aos filhos, duas são mães solteiras, e como declaradas pelas mesmas que são as responsáveis afetivas e materiais da prole, o emprego é imprescindível. As que declararam união estável descrevem que a constituição do lar não depende da formalização, substancialmente quando se tem filhos, mas que um emprego para os cônjuges contribui para a manutenção do lar. A questão da

maternidade não é considerada no curto prazo para as que não a adquiriram, já que a situação econômica não permite maiores despesas e as que possuem prole, consideram que os sacrifícios a que se submetem compensam a manutenção do lar.

Situação da moradia				
Aluguel	Próprio	Cedido	Total entrevistadas	
Com quem mora				
Pais	Cônjuge	Com filho	Cônjuge e filhos	Total entrevistadas
3	1	1	3	8
Renda familiar em salário mínimo (R\$ 465,00 em 2009)				
2 a 3	3 a 4	5 ou mais	Total entrevistadas	
3	2	3	8	
Meio de locomoção para o trabalho				
A pé	Ônibus			Total entrevistadas
1	7			8

**Tabela 11** – Moradia, renda familiar e mobilidade

Fonte: Entrevistas

As que declararam renda familiar acima de cinco salários mínimos moram com os pais, o que explica a renda mais elevada, já que somaram a renda dos familiares à sua. As que estão em níveis menores moram com cônjuge ou cônjuge e filhos, o que torna os ganhos no emprego atual imprescindíveis para a subsistência. Três das que estão na faixa salarial até 4 salários mínimos, moram de aluguel, aumentando a importância de seus salários no equilíbrio do orçamento familiar. Todas consideram seus salários muito baixos em relação ao serviço que prestam e deveriam ser maiores, que possibilitasse folga no orçamento e, conseqüentemente, uma condição de vida mais tranqüila. Uma das operadoras mora próximo à CA e se desloca a pé. As demais utilizam transporte coletivo, do qual reclamaram muito em função da escassez de veículos que prestam o serviço, o que anula em parte as vantagens do turno de trabalho de seis horas, considerado por todas ideal.

Grau de escolaridade				
2° grau	2° grau	Superior	Superior	Total entrevistadas

Supletivo	Regular	Incompleto	Completo	
1	4	1	1	8
Em adição à escolaridade				
Informática	Idiomas	Técnico em Contabilidade	Técnica em Eletrônica	Total entrevistadas
8	1	2	1	8

**Tabela 12** – Escolaridade e formação complementar

Fonte: Entrevistas

A formação é predominantemente de 2º grau, sendo que duas declaram nível universitário em curso ou concluído. O curso de informática é necessário para o emprego ao passo que outras formações adicionais não são consideradas, à exceção de idiomas, cuja detentora da competência pode ser direcionada para atendimento ao exterior, representando aumento no salário total.

Turno de trabalho			
Matutino	Vespertino	Noturno	Total entrevistadas
3	4	1	8
Função			
Ativo	Passivo	Intercalado	Total entrevistadas
3	4	1	8

**Tabela 13** – Turno de trabalho e função

Fonte: Entrevistas

Os turnos principais compreendem o matutino (7:00h às 13:00), o vespertino (12:00h às 18:00h) e o noturno (17:00h às 22:00h). Os turnos são considerados conforme a predominância de horas do expediente. Outras variações existem ainda que em menor quantidade e tem o objetivo de suprir horários de picos e trocas de turnos. As posições de atendimento estão divididas em ativos, que efetuam ligações para prospecção de clientes e oferta de produtos bancários e demais serviços, receptivos que atendem a ligações de clientes e usuários do banco para suporte à rede de agências e departamentos e intercalados, que exercem as duas funções conforme os fluxos de ligações.

Primeiro emprego		
Sim	Não	Total entrevistadas
0	8	8

Nº de empregos anteriores			
Dois	Três	Cinco	Total entrevistadas
2	3	3	8
Seria candidata em <i>call center</i> novamente			
Sim	Não	Total entrevistadas	
7	1	8	
Encontra-se desempregada atualmente			
Sim	Não	Total entrevistadas	
3	5	8	

**Tabela 14** – Histórico empregatício, percepção e situação atual

Fonte: Entrevistas

Este último conjunto de tabelas apresenta perguntas concernentes ao histórico empregatício. O quadro referente à situação de emprego registra três respostas de operadoras que já se consideram desempregadas por estarem cumprindo aviso-prévio. A ocupação atual não era o primeiro emprego de nenhuma delas, cujos empregos anteriores eram na maioria equivalentes ou mais precarizados que o atual, com exceção de duas operadoras que haviam trabalhado em empregos cujas exigências eram compatíveis com sua formação.

Quando perguntadas quais ocupações anteriores:

Entrevistada a: Lava – carros (aspirava carros) e operadora de caixa em Shopping;

Entrevistada b: Atendente de loja, recepcionista e telemarketing (Brasil Telecom);

Entrevistada c: Eletrotécnica na Volvo, auxiliar de produção na Britânia e recepcionista terceirizada no Banco do Brasil;

Entrevistada d: Recepcionista em construtora e seguradora, vendedora em papelaria, assistência técnica em refrigeração e Telemarketing;

Entrevistada e: Sempre no comércio, como vendedora caixa e telefonista;

Entrevistada f: Doméstica e balconista no comércio;

Entrevistada g: Com parentes numa marcenaria, auxiliar em serviços gerais, vendedora no comércio, recepcionista em dois escritórios de advocacia;

Entrevistada h: Secretariado bilíngüe em duas ocasiões, encarregada operacional e departamento comercial de transportadora, assessora de diretoria em licitações públicas.

O motivo pelo qual se candidata novamente para emprego em teleatendimento, declararam ( quadro 3.4.14):

Entrevistada a: “Sim, porque gosto do trabalho que é na área de cobrança por telefone.”

Entrevistada b: “Sim, porque a jornada de trabalho é de seis horas, melhor que a do comércio que é muito maior.”

Entrevistada c: “Sim, porque não tem opção, no telemarketing contratam mulher com mais facilidade.”

Entrevistada d: “O machismo na indústria é muito forte e a chance de emprego é muito pequena, sou mãe solteira e desejo reconstruir a vida afetiva, o que pode levar a nova maternidade e... nova licença-maternidade. Sem chance na indústria.”

Entrevistada e: “Não, porque o salário é muito baixo.”

Entrevistada f: “Sim, acho que dá para suportar o ritmo e principalmente porque preciso.”

Entrevistada g: “Sim, por causa da jornada de trabalho reduzida e porque não tem outra opção.”

Entrevistada h: “Sim, por causa do horário reduzido de trabalho. Após os 40, as pessoas acham que você não precisa trabalhar e as melhores remunerações desaparecem. Fui dispensada, restou apenas os *call center*. Há um senso comum que após os 40, não é necessário mais trabalhar. Tenho dois empregos de atendente.”

Em relação à percepção de sua situação, apresentaram contentamento por estarem empregadas, uma vez que na maioria dos casos, os empregos anteriores eram mais precários e até informais. A diferença nas condições de trabalho está marcada visualmente no local de trabalho, o que as coloca na condição de “inferioridade” em comparação aos funcionários efetivos. Quando da entrada nas instalações da CA, os funcionários terceirizados são obrigados a colocar um colete sobre a roupa para identificação (azul- DEDIC, Amarelo - TMKT), ao passo que não é exigido nenhum tipo de uniformização para os funcionários do banco. O banco ainda disponibiliza um ambulatório para atendimento aos funcionários efetivos, sendo vedado o atendimento aos terceirizados. Todas as entrevistadas foram claras quanto ao desejo de prestar concurso para ingressar na carreira bancária e alcançar melhores condições de trabalho e vida. Demonstraram, portanto, consciência de sua condição precarizada, ainda que não tenham ciência sobre seus direitos que ficam em segundo plano ou não são mencionados quando do treinamento de ingresso.

Perguntadas a respeito da informação sobre os seus direitos no momento do treinamento inicial e, em particular da norma que regulamenta sobre as condições de trabalho,<sup>23</sup> as respostas indicaram bastante desconhecimento:

---

<sup>23</sup> Conjunto de normas que regulamenta a utilização de materiais e mobiliário ergonômico, condições ambientais, jornada de trabalho, pausas, normas e folgas de produção no Brasil, fiscalizado pela



Entrevistadas (a-e) : “Sim, os direitos ficaram bem claros. Nunca ouvi falar da NR-17.”

Entrevistada f: “Não, acho que não esclarecem sobre as pausas obrigatórias. Não conheço a NR-17.”

Entrevistada f: “Não foi realizado o esclarecimento devido.”

O capítulo 6 do anexo II da NR-17 trata da capacitação dos trabalhadores, quais os procedimentos obrigatórios da contratante quando do ingresso dos novos empregados, sejam permanentes ou temporários:

6.1. Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

Como verificado nas entrevistas, não houve durante o treinamento menção ao Anexo II da NR-17 que regula a atividade de teleatendimento que, dentre outras obrigatoriedades, dispõe sobre os deveres do contratante, seja ele o direto (empresa terceirizada) ou a empresa-mãe que a contrata, havendo, portanto, co-responsabilidade quanto ao cumprimento das obrigações legais. De fato, esta parece ser uma questão conflitiva. Em princípio, as entrevistas para esta pesquisa seriam efetuadas dentro das dependências da CA, com anuência dos administradores da unidade do banco, sendo vedadas a partir do momento que se incluiu a questão da NR-17. As entrevistas correram então fora da unidade, o que permitiu maior liberdade nas respostas.

A omissão verificada em relação aos direitos dos trabalhadores terceirizados dessa unidade contrasta com o treinamento de ingresso de funcionários concursados que recebem de seu sindicato o impresso da NR-17. Quanto à atuação do sindicato representante dos terceirizados, segundo as entrevistadas, não é efetiva, o que aumenta sua vulnerabilidade à lógica patronal de sobrevalorização dos deveres laborais e não esclarecimento devido dos direitos. Nenhuma das entrevistadas era sindicalizada, conforme depoimentos a seguir:

Entrevistada a: “Não, porque nunca ninguém do sindicato dela apareceu. É no centro (São José dos Pinhais)?”

Entrevistada c: “Não acho que seu sindicato faça alguma coisa por nós, fomos esquecidas. Só pago porque é obrigatório.”

Entrevistada g: “Não, não gosto e acho que todas as empresas são contra os funcionários que se sindicalizam.”

Entrevistada h: “Não. O sindicato deveria aparecer por aqui, tenho dois empregos e não tenho tempo de ir até o sindicato.”

Em meio à ausência efetiva do representante sindical, os ingressantes terceirizados na CA ficam suscetíveis ao discurso ideológico do capital, que subliminarmente impõe seus objetivos que irão moldar os comportamentos individuais e coletivos à lógica empresarial, transformando ordens em regras como lembra Heloani:

“Ao promover tal substituição, o capital adota uma visão mais sofisticada dos enunciados de poder. Esse sistema de regras traz implicitamente uma codificação da realidade e um sistema de valores que orientam a percepção dessa mesma realidade. O objetivo desses enunciados consiste na imposição de um quadro de referências que obrigatoriamente seja utilizado pelos indivíduos no interior da empresa e, ao fazê-lo, os trabalhadores reforçam o corpo de representações inerentes ao conjunto de valores e à codificação que impõem à realidade. Em síntese, o sistema de regras se estrutura como uma gramática dirigida para a identificação com os valores da empresa, em particular a subordinação necessária do trabalho ao capital e nesse processo a linguagem desempenha papel essencial”. (HELOANI, 1994, p. 97)

Verificou-se ocultação inicial de parte considerável de seus direitos, perguntamos se as pausas laborais eram cumpridas à risca. O desconhecimento do anexo II da NR-17 priva o trabalhador de realizar suas tarefas de modo seguro no que diz respeito à sua saúde, como no caso de pausas excepcionais conforme os itens:

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.7. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

Destacamos o item que dispõe sobre o acolhimento de situações resultantes de conflitos entre operador e colegas ou operador e clientes. Esta possibilidade não parece compatível com o papel que o supervisor exerce, mais próximo à cobrança de desempenho produtivo do que garantir o equilíbrio psíquico-físico de seus subordinados:

Entrevistada b: “As pausas de 10 e a de 20’ para o lanche. O “morcego” que é o do banheiro fica dentro de um dos intervalos de 10’, se fizer fora disso, leva advertência;

Entrevistada c: “O tempo de pausa é muito curto, não dá tempo para relaxar e se recuperar psicologicamente das ligações, é muito intenso, muita reclamação e pedido de informação. Você sai e já pensa na volta. Parece que todo mundo te olha, acho um pouco de neura, mas dá impressão.”

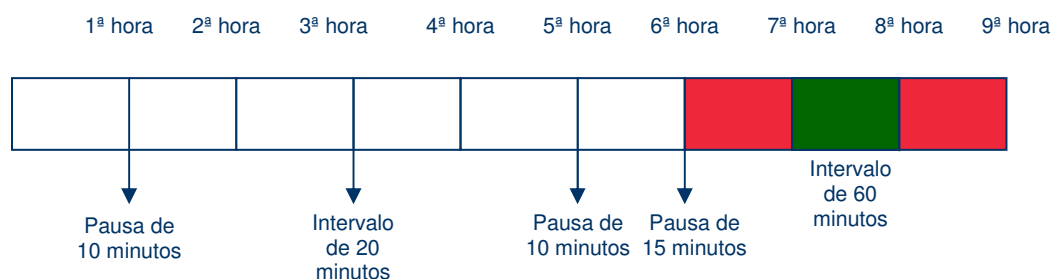
Entrevistada d: “Duas pausas de 10 minutos e uma de 20 minutos. Às vezes, dependendo do dia, é pouco, principalmente no período menstrual da mulher, que requer um pouco mais de idas ao banheiro.”

Entrevistada e: “As pausas de 10e as de 20 minutos. Tem como administrar bem o tempo. Só dá problema se você precisar ir ao banheiro fora desse horário que tem controle forte sobre essas saídas.”

Entrevistada f: “Corridas as pausas, devido à pressão de tempo logado.”

Entrevistada g: “Eram cumpridas à risca, com correção.”

Entrevistada h: “Você faz as pausas de 10 e 20 e acabou. Se tiver que ir ao banheiro além desses intervalos, a supervisora fica de marcação. Não pode na prática. Quando você sai fora (sic) das pausas, tem que colocar no sistema e isso é computado, alertando a supervisora que controla e, se ultrapassar, é advertência.”



CLT Art. 71 - Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas.

§ 1º - Não excedendo de 6 (seis) horas o trabalho, será, entretanto, obrigatório um intervalo de 15 (quinze) minutos quando a duração ultrapassar 4 (quatro) horas.

**Gráfico 6** – Intervalos de pausa

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Anexo II NR-17.

O cumprimento da lei conforme acima descrito, visa salvaguardar a integridade física e psíquica do trabalhador em teleatendimento. O gráfico esclarece sobre as pausas específicas da atividade de operador de *telemarketing*, sendo o artigo da CLT consolidado quanto à jornada de trabalho que exceda 6 horas diárias.

A precarização do trabalho ocorre em função da flexibilização ou descumprimento das leis que amparam o trabalhador, favorecendo em contrapartida as demandas do capital. No caso da CA, o treinamento inicial ocorre em considerável

descumprimento à lei, na medida em que a omissão das informações que deveriam garantir direitos é sobreposto por orientações direcionadas ao comportamento organizacional direcionado para o aumento da produtividade, estabelecendo de forma sutil o disciplinamento conveniente. A não atuação do sindicato da categoria se configura em fator determinante no disciplinamento unilateral dos trabalhadores, já que não há a contrapartida esclarecedora das prerrogativas laborais. Em síntese, os deveres ocupam espaços cognitivos dos direitos, estabelecendo a hegemonia do capital e tendo conseqüências diretas sobre a identidade de classe e o reconhecimento dos trabalhadores como objeto de exploração. Tomando o conceito de poder-saber de Foucault:

Temos antes que admitir que o poder produz saber (e não simplesmente favorecendo-o porque o serve ou aplicando-o porque é útil); que poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder. Essas relações de "poder-saber" não devem então ser analisadas a partir de um sujeito do conhecimento que seria ou não livre em redação ao sistema do poder; (...)Resumindo, não é a atividade do sujeito de conhecimento que produziria um saber, útil ou arredo ao poder, mas o poder-saber, os processos e as lutas que o atravessam e que o constituem, que determinam as formas e os campos possíveis do conhecimento.(Foucault, 2004, p.27)

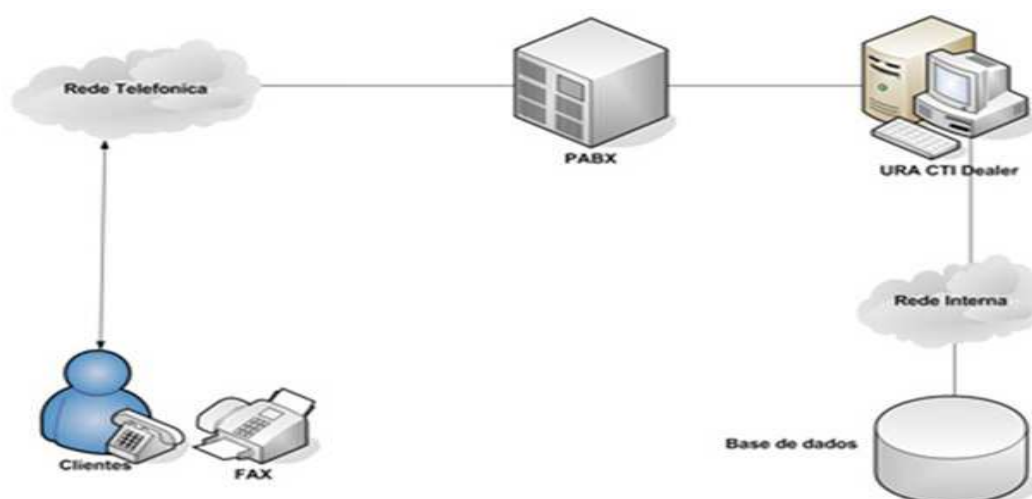
Venco trabalha ainda o conceito de panóptico<sup>24</sup> eletrônico ao sistema integrado de controle do trabalho no *call center*, quando “imprime, enfim, aos trabalhadores ritmo de trabalho e controle das atividades que assemelham-se aos efeitos do panóptico, que estabelece um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder” (VENCO,1999:65). O teletrabalho da CA ligado às novas tecnologias informacionais de comunicação, é delimitado por artifícios disciplinadores como o espaço físico (bairros - alusão aos estábulos), pela atuação fiscalizadora da figura do supervisor, pelo tempo para atendimento (TMA – tempo médio de atendimento), pelo *script*<sup>25</sup>, e, finalmente pelo *software*. Venco (2006) menciona o “olhar hierárquico” possibilitado pelos programas de computador, que permitem ao coordenador o controle simultâneo e instantâneo sobre todas as ligações,

---

<sup>24</sup> Pan-óptico é um termo utilizado para designar um centro penitenciário ideal desenhado pelo filósofo Jeremy Bentham em 1785. O conceito do desenho permite a um vigilante observar todos os prisioneiros sem que estes possam saber se estão ou não sendo observados. De acordo com o design de Bentham, este seria um design mais barato que o das prisões de sua época, já que requer menos empregados.

<sup>25</sup> Roteiro previamente preparado para orientar operador de telemarketing no atendimento aos clientes;

sobre o TMA, sobre a fila de clientes no aguardo de atendimento e o acompanhamento e gravação das ligações, o que se constitui em total domínio do processo de trabalho a partir de um computador central, combinando o controle eletrônico com a distribuição de ordens e comandos para supervisores e operadores em seqüência. Cabe ao coordenador interpretar os dados elaborados pelo *software*: relatórios de produtividade, desvios em relação ao TMA, registro de interrupções e pausas no trabalho. O controle constante possibilita o redirecionamento das chamadas para operadores “ociosos”. A informática funciona como apêndice de controle sobre o ritmo de trabalho, uma dimensão do capital na sua busca pela aceleração do ritmo de acumulação, na compressão temporal-espacial. A figura abaixo ilustra o funcionamento do serviço de teleatendimento através do CTI (*Computer Telephony Integration*), integrando a base de dados dos sistemas de computação da empresa com o sistema de telefonia URA (Unidade de Resposta Audível).



**Figura 4** – Arquitetura de rede CA

Fonte: Associação Brasileira de Telemarketing

Em termos objetivos, permite o gerenciamento de todos os sistemas da empresa, disponibilizando informações filtradas a todos os níveis hierárquicos, redirecionando as atividades conforme os relatórios que produz, e de maneira particular, criando telas de alerta aos operadores, estabelecendo comandos intermitentes de ritmo de trabalho. Se durante o fordismo o ritmo era o da esteira, da máquina, na CA particularmente, é o do *software*. Uma questão levantada nas entrevistas foi a do controle sobre o trabalho quanto ao número de ligações e o tempo padrão de atendimento:

Entrevistada a: “Através da Supervisora, sempre tem um mínimo de ligações a serem atendidas e como as pessoas que são cobradas ficam “sem jeito”, aceleram o atendimento e facilitam as metas de ligação.”

Entrevistada b: “Tem o TMA que a gente deve se enquadrar, no sábado é que o ritmo aumenta, pois cada atendente que trabalha tem que fazer no mínimo cem ligações para oferecer, aí é marcação cerrada.”

Entrevistada c: “Tem o TMA, o controle é pessoal, tempo de três minutos e no sábado tem aquela meta absurda. A supervisora passa atrás e fica conferindo o andamento, às vezes para e fica escutando. Dependendo do relatório que sai de hora em hora, tem pressão sim - “tá muito demorado, olha o TMA.””

Entrevistada d: “Pela supervisora, que é avisada sempre pela coordenadora sobre o cumprimento ou não do TMA.”

Entrevistada e: “O controle mais próximo é o da supervisora, que na verdade, cumpre ordens do coordenador que controla tudo pelo computador. É o TMA, é o script, é a postura, etc.. O número tem a ver com o TMA, principalmente aos sábados.”

Entrevistada f: “Tem controle de tempo logado e do cumprimento do script pela supervisora que repassava a toda hora a avaliação dos superiores e da contratante, o banco.”

Entrevistada g: “Controle pelo tempo logado pelo supervisor.”

Entrevistada h: “O controle é feito pelo coordenador através de um terminal. Se algum operador está ocioso, manda para o ativo, pois a DEDIC tem contrato por ligação, não por tempo logado. Você tem TMA quando ativo e não pode passar, senão perde o bônus. O controle é constante: as pausas de 10 e a de 20 minutos . O “morcego” fica monitorado também.”

A despeito da emergência e predomínio de nova modalidade de acumulação flexível em substituição à taylorista-fordista, não houve eliminação da predecessora, mas a combinação e manutenção dessas formas em conformidade às necessidades micro e macroeconômicas do capital. Houve sim a sofisticação nas formas de organização, a reengenharia que reproduz o “toyotismo sistêmico” enunciado por Giovanni Alves. A empresa-mãe mantém o controle do sistema produtivo e das estratégias de mercado, adequando sua estrutura às demandas mercadológicas. A estrutura central mantém a rigidez e as acessórias possuem um caráter flutuante e flexível conforme as conjunturas externas. A arquitetura taylorista permanece na CA subordinada à lógica toyotista. O banco e sua terceirizada modular, expansível e retrátil, passível de variações em sua utilização, demandando ou dispensando mão-de-obra, fator de produção a ser utilizado no intuito de otimizar resultados, reduzir custos, aumentar a produtividade e a rentabilidade. Rosenfield (2008), conceitua o trabalho em *call center* como neotaylorista, pois acrescenta ao ritmo penoso, precário e repetitivo, o envolvimento

subjetivo e a utilização da inteligência sob limitadores de disciplina. Intensificação do trabalho e subjetividade, envolvimento físico e mental, absorção de atenção integral ao momento de execução, sem esquecer o próximo atendimento. A forma de contratação das duas empresas terceirizadas pelo banco é diferenciada, cabendo à TMKT cumprir meta de número de ligações, ao passo que à DEDIC está o tempo de permanência em linha (logado). A percepção sobre o controle efetuado pelas entrevistadas valida a hipótese de controle intenso e pressão sobre o ritmo de trabalho, resultante da utilização intensiva de tecnologia da informação. Independente da modalidade a que estejam submetidas, todas as operadoras sofrem controle estrito, cobranças que contrariam os preceitos legais e que desconhecem. O poder-saber disciplinador institui, portanto, sua dominação sobre o comportamento através de instrumentos subjetivos e objetivos, preservando procedimentos tayloristas e acrescentando inovações informacionais, garantindo a eficácia do controle quase absoluto dos tempos e métodos, eliminando ao máximo os tempos ociosos, condicionando o trabalhador a dar o máximo de si, a ponto de extenuar suas energias em busca do cumprimento das metas. O *script* a ser cumprido à risca é um fator disciplinador no tempo e limitador da criatividade e da autonomia do operador, tornando-o ente semi-autômato, como descrito nas entrevistas:

Entrevistada b: “Sim, você tem que ser um robô, sem emoções, é um pouco desumano, você pode sair de uma chamada boa, mas pode sair de uma ruim, não importa, tem que acabar com a fila.

Entrevistada c: “O script não tem nenhum segredo, mas não combina com as demandas dos clientes. Por exemplo, se você é xingado, você tem que aguardar que o cliente despeje toda a ira, não pode interromper, senão é ponto a menos. Você tem que ser cordial e seguir todo o script. Depois de uma ligação tensa, você termina com: “O banco agradece sua ligação e tenha um bom dia”.

Entrevistada d: “Sim, é muito simples, o problema é adaptar o script às variações de atendimento. e facilitam as metas de ligação”.

A limitação imposta pelo texto causa um estranhamento da própria função, observado no depoimento de uma das atendedoras que foi questionada ironicamente por um cliente durante atendimento: “quanto tempo demora em ler tudo” e se “era um robô”. Outra situação intrínseca ao *script* é o excesso de terminologias técnicas às quais pessoas mais humildes não estão habituadas:

Entrevistada h: “Às vezes o cliente está com outras dúvidas e você empurrando produto do *script*, porque está sendo avaliada e acompanhada por um auditor que ouve tua ligação. Não pode ser informal. Tem coitadinho que liga e não tem intimidade com termos técnicos do banco, mas você não

pode sair do script. Se alguém te disser “Deus te abençoe, você não pode nem dizer: Amém, é perda de pontuação e dos R\$ 150,00 (risos). “O script tinha que ser mais maleável. Você é avaliado em 5 pontos na DEDIC (pontualidade, assiduidade, TMA, *script* e cooperação). Se cumprir esses pontos, ganha R\$ 150,00 de adicional”.

A cooperação inclui o engajamento em todos os desafios impostos pela administração, diminuir ao máximo as pausas, ser cordial e acatar as ordens repassadas pelo supervisor. O piso salarial no Paraná em 2009 é de R\$ 507,00 para 180 horas mensais e se acrescido do bônus de R\$ 150,00, aumenta o salário total em 30%. Mediante a renda familiar levantada nas entrevistas, representa um acréscimo valioso. O condicionamento econômico é uma prerrogativa patronal para manter a disciplina e aplicação ao máximo. Foucault refletiu sobre a idéia de que o é a prisão da alma, esta última sendo a subjetividade capturada e limitadora das ações mais libertadoras:

Mas o corpo também está diretamente mergulhado num campo político; as relações de poder têm alcance imediato sobre ele; elas o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, sujeitam-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhe sinais. Este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é, numa boa proporção, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação; mas em compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado); o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso. Essa sujeição não é obtida só pelos instrumentos da violência ou da ideologia; pode muito bem ser direta, física, usar a força contra a força, agir sobre elementos materiais sem, no entanto ser violenta; pode ser calculada, organizada, tecnicamente pensada, pode ser sutil, não fazer uso de armas nem do terror, e no entanto continuar a ser de ordem física. Quer dizer que pode haver um "saber" do corpo que não é exatamente a ciência de seu funcionamento, e um controle de suas forças que é mais que a capacidade de vencê-las: esse saber e esse controle constituem o que se poderia chamar a tecnologia política do corpo. Essa tecnologia é difusa, claro, raramente formulada em discursos contínuos e sistemáticos (Foucault, 2004, p.25).

Venco conclui que o panóptico eletrônico funciona como um “laboratório de poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha em eficácia e em capacidade de penetração no comportamento dos homens. (...) O esquema panóptico é um intensificador para qualquer aparelho de poder: assegura sua economia (material, pessoal, temporal); assegura sua eficácia por seu caráter preventivo, seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos (VENCO, 1999:79). Técnicas combinadas, a



tecnologia como extensão do capital e as novas formas de gestão fortalecidas pela capacidade de controle, pressionam trabalhadores de forma objetiva e subjetiva, sujeitando-os ao ritmo e à dinâmica do capital, ainda que haja resistência ao domínio completo das vontades individuais e coletivas. A terceirização como processo que precariza o trabalho acaba por ser assimilada como natural, ao passo que deve provocar reflexões urgentes no sentido de humanizar e garantir a revalorização do fator humano não apenas como capital, mas em outras dimensões libertadoras à qual a tecnologia se propõe quando declarada neutra.

## Conclusões

Neste capítulo apresentamos o estudo de caso da CA vinculada a um banco público, cuja estrutura terceirizada é atendida por duas empresas que prestam serviços de suporte negocial à empresa-mãe. Sendo esta uma relação entre empresa central e periférica operacionalizada sob a forma de contratação terceirizada, implicando busca de racionalização de custos operacionais, o que representa para os trabalhadores contratados nas empresas de suporte a redução de direitos. Realizamos entrevistas semi-estruturadas buscando indícios que evidenciassem a precarização das condições de trabalho em virtude da utilização intensiva de aparato tecnológico. As respostas obtidas de experiências vividas fortaleceram a tese da utilização da tecnologia de maneira a concretizar os mecanismos de controle do trabalho para obtenção das metas de produtividade, desmistificando a argumentação sobre sua neutralidade. O teleatendimento combina arranjo taylorista com a dinâmica toyotista de superexploração do trabalho vivo, possível devido à manutenção do *layout* que permite o controle pela figura do supervisor tendo como suporte o aparato tecnológico que abrange a amplitude de informações que permitem controlar e ditar o ritmo de trabalho. Portanto, o trabalho em *call center* é precarizado na medida que as novas tecnologias informacionais possibilitaram novas dimensões de exploração da mão-de-obra.

## **4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objeto desta pesquisa foi verificar as condições de trabalho da Central de Atendimento vinculada a um banco estatal. A unidade em questão abriga aproximadamente dois mil e duzentos trabalhadores, sendo mil e oitocentos contratados por empresas terceirizadas.

A hipótese de partida foi que as tecnologias de informação e comunicação que viabilizam o tele-atendimento, assim como as técnicas de organização do trabalho ali utilizadas, longe de apresentar um caráter neutro, constituem meios para aumentar a produtividade do trabalho que têm como consequência uma forte intensificação e

precarização. Essa hipótese nutriu-se teoricamente da concepção marxista de fetiche, pois tal qual a mercadoria, que oculta relações sociais intrínsecas, a tecnologia segue a mesma lógica quando apresentada sob o viés racional e técnico, historicamente linear e neutro, configura-se em dimensão do capital, intensifica o ritmo de extração de mais-valia, desqualificando e prescindindo de trabalho vivo, tornando-o um apêndice da máquina. Empiricamente, a hipótese foi tecida a partir de informações obtidas na minha vivência de sindicalista, tais como casos crescentes de doenças ocupacionais, físicas e psicológicas, forte controle do trabalho, alta rotatividade do trabalho, e grande disparidade nas condições de trabalho entre funcionários do banco e funcionários terceirizados na CA. Assim, tornou-se um objetivo deste trabalho ir mais fundo na compreensão das causas dessa situação.

As centrais de teleatendimento apresentam evolução recente, apoiadas na telemática, na infra-estrutura de fibras óticas e comunicação via satélite. Variaram para o conceito de *Contact Center*, agregando ao atendimento por telefone a modalidade virtual que estabelece novos canais de relacionamento com clientes, ampliando a capacidade de suporte à empresa à qual está ligada ou subordinada. É um conceito de empresa compatível com a nova fase concorrencial do capitalismo global, caracterizado pela combinação de toyotismo sistêmico com o liberalismo econômico. Seu valor estratégico advém da sua potencialidade no estreitamento de relações com o mercado consumidor, prospectando novos clientes e promovendo a fidelização, seja nas ações ativas, de chamada ou receptivas quando do atendimento e suporte. Outros acontecimentos como a privatização do setor de telecomunicações e a criação de legislação de proteção ao consumidor foram preponderantes para a consolidação do setor.

Verificamos, contanto, que a estrutura de uma CA mantém o padrão taylorista-fordista de organização do trabalho, reforça-o a partir do uso intensivo das novas tecnologias, pois se caracteriza pelo trabalho repetitivo e cansativo, sob o controle estrito possibilitado pela tecnologia da informação. Os computadores e seus programas em rede possibilitam um olhar hierárquico virtual que registra tempos e movimentos instantaneamente, imprimindo maior intensidade no ritmo de trabalho, reduzindo os tempos ociosos e improdutivos. Esta vigilância absoluta sobre os trabalhadores aumenta o grau de exigência e pressiona o cumprimento das metas estabelecidas de tempo médio de atendimento ou número de ligações.

Entretanto, trata-se de uma inovação, pois a organização sob o padrão taylorista combina-se com a hierarquização toyotista, já que as duas empresas que prestam serviços são terceirizadas. A diferenciação e hierarquização entre funcionários próprios e terceirizados ocorre já na entrada, sendo imperativo ao segundo grupo a utilização de coletes de cores distintas que os identifica segundo a empresa para a qual trabalham. Outros aspectos como salários e benefícios são diferenciados, constituindo-se em rebaixamento de direitos quando comparados aos pares concursados e integrantes da empresa-mãe. Conforme depoimento de uma das entrevistadas da empresa terceirizada, realizam trabalhos exclusivos de bancários, com acesso a informações cadastrais e a possibilidade de modificá-los. Trata-se, portanto, de violação à lei do sigilo bancário. Tal situação é possível pela disponibilização de banco de dados sem as restrições devidas, impondo aos terceirizados, tarefas equivalentes aos dos bancários, porém com direitos reduzidos. O olhar hierárquico não abrange esta irregularidade, pois beneficia a empresa.

O perfil dos empregados da CA segue o padrão do setor de teleatendimento, que é predominantemente composto por jovens com ensino médio completo, não excluindo universitários em curso ou que já tenham concluído, ou ainda pessoas com maior faixa etária. É obrigatório o curso de informática. O perfil exigido do trabalhador é composto de habilidades e competências relacionais e comunicacionais, docilidade e maleabilidade (VENCO, 2006). Estes dois últimos quesitos levam a uma tendência de feminização do setor, o quesito “ser mulher” carrega em parte, posturas sexistas. No caso de centrais de atendimentos ligadas ao setor bancário, o treinamento é mais extenso em função do número de produtos e serviços financeiros e as respectivas telas e menus necessários quando do atendimento.

As frustrações e estranhamento verificados nas entrevistas com as trabalhadoras decorrem das limitações de autonomia na forma do tempo médio de atendimento, que varia entre três e quatro minutos, além do *script* a ser cumprido à risca. A cadência promovida pelas formas de controle do panóptico eletrônico, o *software*, sobre os tempos e procedimentos, coloca o sentido humanizado em segundo plano, conseqüência das exigências de fluxos de atendimento dentro de padrões de produtividade. A comunicação se torna instrumental e racionalizada, não flexível, robotizada e automatizada.

A rotatividade é uma constante em função do ritmo de trabalho que absorve a atenção física e psíquica do atendente, levando ao esgotamento diário, ou ainda, pelo

não cumprimento da legislação, em particular o ANEXO II da NR 17, que dispõe sobre ambientação e condições de trabalho, bem como pausas após atendimentos desgastantes. O perfil socioeconômico das entrevistadas e experiência profissional anterior é marcado pela baixa renda e procedência de empregos também precarizados.

Concluindo, a estrutura do teleatendimento da CA é altamente informatizada, utiliza predominantemente mão-de-obra terceirizada e com direitos rebaixados em relação aos concursados da empresa-mãe. O alto grau de controle eletrônico e os níveis de cobrança aliados aos limitadores comportamentais e funcionais tornam-se ferramentas de gestão essenciais para a disciplina e conformação dos teleoperadores, esvaziando o sentido da ocupação e obliterando o senso de classe deste novo proletariado, o *cyberproletariado*. Portanto, a hipótese de que os avanços tecnológicos representam uma extensão do capital e configuram artifícios que provocam a intensificação no ritmo e precarização do trabalho foi verificada na Central de Atendimento objeto deste trabalho.

## **5 - BIBLIOGRAFIA**

ALVES, G. *O Novo (e precário) mundo do trabalho*. São Paulo, Boitempo, 2000.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo, Boitempo, 2001.

ANTUNES, R. et. al. (orgs.). *Perda da Razão Social do Trabalho*. São Paulo, Boitempo, 2007.

BAER, W. & NAZMI, N. (2000) *Privatization and Restructuring of Banks in Brazil*.

BORGES, A. *Encruzilhadas do sindicalismo*. São Paulo, Editora Anita Garibaldi, 2005.

CHENAIS, F. et. al. (orgs.). *A finança mundializada*. São Paulo, Boitempo, 2005.

- CHOMSKY, N. *O lucro ou as pessoas*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.
- CORIAT, B. n (1982) *El taller y el cronómetro*. México: Siglo XXI Editores.
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro, UFRJ Editora, 1994.
- DAVIS, M. *Planeta Favela*. São Paulo, Boitempo, 2006.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, Vozes, 2004.
- GALBRAITH, J. *A economia das fraudes inocentes: verdades para o nosso tempo*. São Paulo, Companhia das Letras, 2004.
- GIÃO, P. *Estratégias em call centers: analisando o alinhamento com as práticas e tecnologias internas*. Dissertação (Mestrado em administração). PUC, São Paulo, 2006.
- GIANOTTI, V. *História das lutas dos trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro, Mauad X, 2007.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo, Loyola, 2008.
- HELOANI, J. *Organização do Trabalho e administração: uma visão interdisciplinar*. São Paulo, Cortez, 1994.
- HOBBSBAWN, E. *A Era dos Extremos - O Breve século XX, 1914-1991*. São Paulo, Companhia das Letras, 1996.
- INVERNIZZI, N. *Novos rumos do trabalho. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica), Universidade Estadual de Campinas, 2000.
- JINKINGS, N. *Trabalho e resistência na fonte misteriosa – os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas, Editora Unicamp, 2002.
- NOBLE, D. *America by Design. Science, Thecnology and The Rise of Corporate Capitalism*. New York, Oxford University Press, 1977.
- OLIVEIRA, E. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- POCHMANN, M. *O emprego na globalização*. São Paulo, Boitempo, 2001.
- RODRIGUES, L. *Metáforas do Brasil – demissões voluntárias, crises e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo : Annablume; Fapesp, 2004.
- ROMERO, Daniel. *Marx e a Técnica: um estudo dos manuscritos de 1861-1863*. São Paulo, Expressão Popular, 2005.

ROSENFELD, M. *As práticas de Recursos humanos e o resultado operacional do call center*. Dissertação (Mestrado em Administração). PUC, São Paulo, 2007.

SILVA, M. *As práticas de Recursos humanos e o resultado operacional do call center*. Dissertação (Mestrado em Administração). PUC, São Paulo, 2007.

TERCIA, A. *Terceirização e terceirizados no setor bancário: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), PUC, São Paulo, 2006.

VASAPOLLO, L. *O trabalho atípico e precariedade*. São Paulo, Expressão Popular, 2005.

VENCO, S. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de Campinas, 1999.

VENCO, S. *Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing*. Tese de (Doutorado em Educação) Universidade de Campinas, 2006.

## **ANEXOS**

**ANEXO I**

**QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE  
PERFIL DO TRABALHADOR EM CALL CENTER E SUAS IMPRESSÕES  
SOBRE SUA FUNÇÃO.**

**I – PERFIL SOCIOECONÔMICO**

**1) FAIXA ETÁRIA:**

18-25 ANOS     26 – 35 ANOS     36-45 ANOS     ACIMA DE  
45 ANOS

**2) SEXO:**



- MASCULINO  FEMININO
- 3) **ESTADO CIVIL:**
- CASADO  SOLTEIRO  DIVORCIADO  UNIÃO ESTÁVEL
- 4) **Nº DE FILHOS:**
- NENHUM  1  2  3  4 OU MAIS
- 5) **RESIDÊNCIA:**
- PRÓPRIA  ALUGADA  OUTROS
- 6) **SITUAÇÃO DA MORADIA:**
- MORA COM OS PAIS  MORA SÓ  CÔNJUGE  COM FILHOS
- FILHOS E CÔNJUGE  REPÚBLICA  PENSÃO OU SIMILARES
- 7) **RENDA FAMILIAR (EM SALÁRIOS MÍNIMOS – R\$ 465,00 EM 2009) :**
- DE 1 A 2 SM  DE 2 A 3 SM  DE 3 A 4 SM  DE 4 A 5 SM
- ACIMA DE 5 SM
- 8) **MEIO DE LOCOMOÇÃO ATÉ O TRABALHO:**
- A PÉ  BICICLETA  ÔNIBUS  VEÍCULO PRÓPRIO
- 9) **ESCOLARIDADE:**
- 2º GRAU INCOMPLETO  2º GRAU COMPLETO SUPLETIVO
- 2º GRAU COMPLETO REGULAR  SUPERIOR INCOMPLETO
- SUPERIOR COMPLETO  PÓS-GRAUADO
- 10) **OUTROS CURSOS?**
- IDIOMAS  INFORMÁTICA  VENDAS
- TÉCNICO EM CONTABILIDADE OU ADMINISTRAÇÃO
- OUTROS : \_\_\_\_\_

## **II - INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS**

- 11) **TEMPO DE EMPRESA (EMPREGO ATUAL):**  
 DE 1 A 6 MESES  DE 7 A 10 MESES  ENTRE 1 E 2 ANOS  
 ENTRE 2 E 3 ANOS  MAIS DE 3 ANOS
- 12) **TURNO DE TRABALHO:**  
 MATUTINO  VESPERTINO  NOTURNO  
 MADRUGADA  VARIÁVEL DE ACORDO COM A DEMANDA
- 13) **TRABALHA AOS FINAIS DE SEMANA FREQUENTEMENTE?**  
 SIM  NÃO  ESCALA
- 14) **FUNÇÃO:**  
 ATIVO  PASSIVO  INTERCALADO
- 15) **É SEU PRIMEIRO EMPREGO?**  
 SIM  NÃO
- 16) **POR QUANTOS EMPREGOS VOCÊ JÁ PASSOU?**  
 1  2  3  4  5 OU MAIS

**Quais empregos?**

---

---

---

---

- 17) **ESTÁ DESEMPREGADO ATUALMENTE?**  
 SIM  NÃO  INFORMAL \_\_\_\_\_

18) **VOCÊ SAIU DO EMPREGO VOLUNTARIAMENTE OU DEMITIDO?  
QUAIS AS CAUSAS?**

---

---

---

---

---

---

**19) VOCÊ SE CANDIDATARIA NOVAMENTE A UM EMPREGO EM *CALL CENTER*?**

(        ) SIM                    (        ) NÃO                    POR QUE ?

---

---

---

---

**20) QUAIS OS BENEFÍCIOS COMPLEMENTARES VOCÊ POSSUÍA?**

(    ) PLANO DE SAÚDE      (    ) VALE-ALIMENTAÇÃO    (    ) VALE-REFEIÇÃO

(    ) VALE- TRANSPORTE    (    ) PLANO ODONTOLÓGICO    (    ) SEGURO DE VIDA EM GRUPO

(    ) PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

**21) Como foram seus primeiros tempos na empresa? Ingresso, treinamento, chefias e colegas?**

---

---

---

---

**22) Os direitos e deveres ficaram bem claros? Você conhece a NR 17 que normatiza o espaço e as condições de trabalho?**

---

---

---

---

**23) Como eram as pausas no trabalho?**

---

---

---

---

**24) Você se adaptou facilmente aos equipamentos, ao mobiliário e ao “script”?**

---

---

---

---

**25) Você tinha metas a serem atingidas? Como você as qualificaria? Normais ou não?**

---

---

---

---

**26) O ritmo de trabalho era bom? Cansativo? Insuportável?**

---

---

---

---

**27) Como era efetuado o controle das ligações? Havia um número mínimo? E o tempo de cada ligação?**

---

---

---

---

**28) Existia alguma pressão pessoal ou eletrônica quanto ao ritmo de trabalho? Auditoria pós-atendimento? Pelo supervisor ou pelo sistema?**

---

---

---

---

**29) Como era a relação com os clientes?**

---

---

---

---

**30) Como você qualificaria a sensação de estar se relacionando com pessoas *on-line* sem o contato visual? Como era o tipo de diálogo com o cliente?**

---

---

---

---

**31) Havia remunerações ou prêmios por desempenho? Isso gerava competição? A competição era saudável ou não?**

---

---

---

---

**32) Como era efetuado o controle sobre as metas?**

---

---

---

---

**33) Você teve algum problema de saúde física ou mental? Tomou remédio controlado?**

---

---

---

---

**34) Você ficou afastado alguma vez? Por quanto tempo e por quê?**

---

---

---

---

**35) Como você definiria a sua função? Muito individualista?**

---

---

---

---

**36) Como era a jornada de trabalho? Normal? Horas extras? Bancos de Horas? Era justo ou não? Por quê?**

---

---

---

---

**37) Havia muito rodízio?**

---

---

---

---

**38) Era possível criar amizades?**

---

---

---

---

**39) Você chegou a se sindicalizar? Por quê?**

---

---

---

---

## ANEXO II

### Interpretação da NR 17

**17.1. Esta Norma Regulamentadora visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.**

A palavra parâmetros criou uma falsa expectativa de que seriam fornecidos valores precisos, normatizando toda e qualquer situação de trabalho. Apenas para entrada eletrônica de dados, é que há referência a números precisos. No entanto, os resultados dos estudos realizados no Brasil e no exterior devem ser utilizados nas transformações das condições de trabalho de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

**17.1.1. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho.**

A inclusão da organização do trabalho dentro do que se entende por condições de trabalho e sujeita à atuação é o avanço mais significativo da nova redação. Até então, a organização do trabalho era considerada intocável e passível de ser modificada apenas por iniciativa da empresa, muito embora os estudos comprovassem o papel decisivo desempenhado por ela na gênese de numerosos comprometimentos à saúde do trabalhador que não se limitam aos distúrbios osteomusculares.

**17.1.2. Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho conforme estabelecido nesta NR.**

Este é o subitem mais polêmico da Norma. Ele foi colocado para ser usado quando o auditor-fiscal do trabalho tivesse dificuldade para entender situações complexas em que fosse necessária a presença de um ergonomista. Têm-se pedido análises ergonômicas de uma forma rotineira e protocolar. Isso só tem dado margem a que se façam análises grosseiras e superficiais que em nada contribuem para a melhoria das condições de trabalho. Na solicitação da análise ergonômica, deve-se ter clareza de qual é a demanda, enfocando-se um problema específico.

**17.2. Levantamento, transporte e descarga individual de materiais.**

**17.2.1. Para efeito desta Norma Regulamentadora:**

**17.2.1.1. Transporte manual de cargas designa todo transporte no qual o peso da carga é suportado inteiramente por um só trabalhador, compreendendo o levantamento e a deposição da carga.**

**17.2.1.2. Transporte manual regular de cargas designa toda atividade realizada de maneira contínua ou que inclua, mesmo de forma descontínua, o transporte manual de cargas.**

**17.2.1.3. Trabalhador jovem designa todo trabalhador com idade inferior a 18 (dezoito) anos e maior de 14 (quatorze) anos.**

A proposta encaminhada à DSST, em 1990, incluía um quadro estabelecendo a carga máxima para levantamento levando-se em conta a idade (trabalhador adulto jovem e adolescente aprendiz), o sexo e a frequência do trabalho (raramente ou frequentemente). Como os valores desse quadro contrariavam o disposto no Capítulo V da CLT, ele foi eliminado. Lembramos que uma Norma Regulamentadora não pode contrariar a lei maior que é a CLT. Toda proposta de melhoria no que se refere a esse subitem deve passar pela mudança da CLT mediante aprovação no Congresso Nacional.



CARGAS PARA LEVANTAMENTO (EM Kg)				
	ADULTOS JOVENS		ADOLESCENTES APRENDIZES	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Raramente	50	20	20	15
Freqüentemente	18	12	11-16	7-11

Fonte: Grandjean, 1980

**CLT: “Art. 198. É de 60 kg (sessenta quilogramas) o peso máximo que um empregado pode remover individualmente, ressalvadas as disposições especiais relativas ao trabalho do menor e da mulher”.**

Dificuldades em limitar o peso a transportar?

Na prática essa dificuldade pode ser contornada por meio do subitem

17.2.2. Se forem constatados acometimentos à saúde e à segurança (por exemplo, lombalgias) em determinado local onde há levantamento de cargas, mesmo quando respeitados os limites preconizados pela CLT, o auditor-fiscal poderá exigir modificações. O subitem é bem claro:

**17.2.2. Não deverá ser exigido nem admitido o transporte manual de cargas, por um trabalhador, cujo peso seja suscetível de comprometer sua saúde ou sua segurança. (117.001-5/I 1 )**

### *O Método Niosh*

Ele é fruto de uma tentativa de síntese de informações trazidas por diferentes métodos, mas mais particularmente por estudos biomecânicos e psicofísicos. O método permite determinar para cada situação de trabalho:

### **O Limite de Peso Recomendado (LPR)**

Pode-se também obter o IL (Índice de Levantamento), que é a relação entre peso real e o LPR. SE o valor do IL for menor que 1,0, a chance de lesão é mínima e o trabalhador estará em situação segura. Se a relação for entre 1,0 e 2,0, aumenta-se o risco. Se a situação for maior que 2,0, o risco de lesões na coluna e no sistema músculo-ligamentar é muito elevado.

Fórmula para cálculo de limite de peso recomendado (Lpr) no levantamento manual de cargas

$$LPR = 23 \times FDH \times FAV \times FDVP \times FFL \times FRTL \times FQPC$$

**FDH** - fator distância horizontal do indivíduo à carga: (25/H)

**FAV** - fator altura vertical da carga:  $1 - [0,0075 IVc/2,5-30]$

**FDVP** - fator distância vertical percorrida desde a origem até o destino:  
**(0,82 + 4,5/Dc)**

**FFL** - fator freqüência de levantamento: **ver valor na tabela 1**

**FRTL** - fator rotação lateral do tronco: **(1 - 0,0032 A)** A = Ângulo de rotação (assimetria)

**FQPC** - fator qualidade da pega da carga: **ver valor na tabela 2**

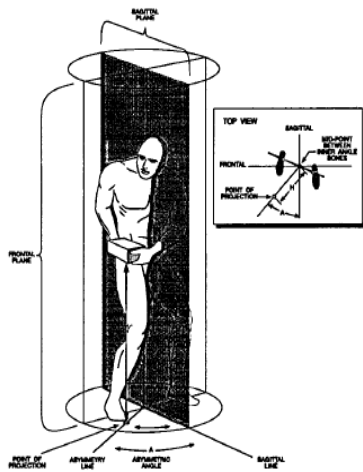


Figure 2 Graphic Representation of Angle of Asymmetry (A)

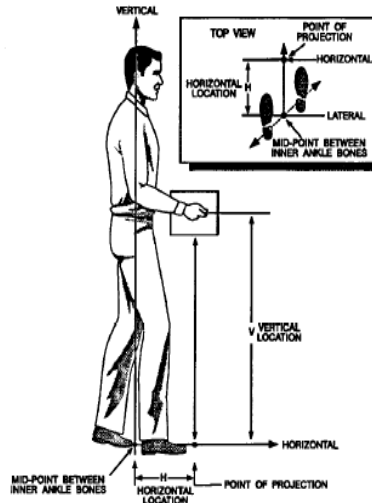
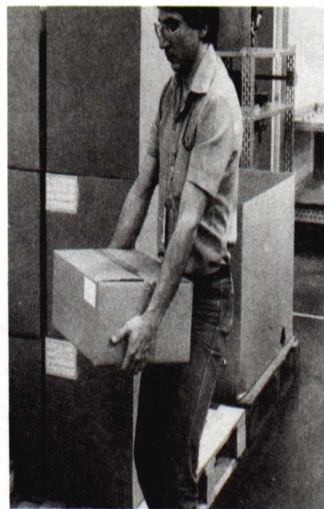


Figure 1 Graphic Representation of Hand Location

**17.2.3. Todo trabalhador designado para o transporte manual regular de cargas, que não as leves, deve receber treinamento ou instruções satisfatórias quanto aos métodos de trabalho que deverá utilizar, com vistas a salvaguardar sua saúde e prevenir acidentes. (117.002-3/I 2 )**



2. Dobre os joelhos, inclinando-se levemente para diante.
3. Segure a carga tão próxima do corpo quanto puder (entre os pés, se possível).
4. Contraia os músculos abdominais e os glúteos, "encaixando" o quadril, e mantenha a coluna reta.



5. Levante-se estirando os joelhos e colocando a força nos músculos das pernas.



Além disso:

- \* Evite levantar pesos excessivos.
- \* Ao levantar um peso, evite movimentos bruscos, principalmente de torção ou curvatura da coluna.
- \* Previna-se contra problemas da coluna evitando engordar, fazendo exercícios físicos adequados e adotando posturas corporais corretas.

**17.2.4. Com vistas a limitar ou facilitar o transporte manual de cargas, deverão ser usados meios técnicos apropriados.**

Carrinhos, pontes rolantes, esteiras, palletes, etc.

**17.2.5. Quando mulheres e trabalhadores jovens forem designados para o transporte manual de cargas, o peso máximo destas cargas deverá ser nitidamente**

inferior àquele admitido para os homens, para não comprometer a sua saúde ou a sua segurança. (117.003-1/I 1 )

**17.2.6. O transporte e a descarga de materiais feitos por impulsão ou tração de vagonetes sobre trilhos, carros de mão ou qualquer outro aparelho mecânico deverão ser executados de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com a sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a sua segurança. Os carrinhos devem ser suaves e fáceis de empurrar.(117.004-0/I 1 )**

**17.2.7. O trabalho de levantamento de material feito com equipamento mecânico de ação manual deverá ser executado de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a sua segurança. (117.005-8/I 1 ).**

Se ele pegava um saco de cimento e agora usa carrinho, não quer dizer que pode levar 3 sacos.

No livro Como Implantar ergonomia nas empresas (COUTO) em 2002 na página 43 tem uma tabela sobre o assunto:

Resumo:

Carrinhos					manuais
peso					máximo
2	rodas	115Kg	até		15m
3	ou 4	rodas	225Kg	até	30m

Paletizadores					manuais
Peso máximo	680kg	(depende	tipo	de	roda)
distância máxima	30m				

### 17.3. Mobiliário dos postos de trabalho

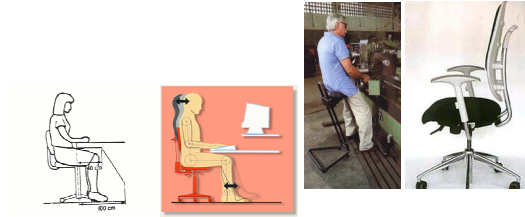


O mobiliário deve ser adaptado não só às características antropométricas da população, mas também à natureza do trabalho, ou seja, às exigências da tarefa.

**17.3.1. Sempre que o trabalho puder ser executado na posição sentada, o posto de trabalho deve ser planejado ou adaptado para essa posição.**

*Quem necessita ficar sentado?*

*E se ele senta e levanta constantemente?*



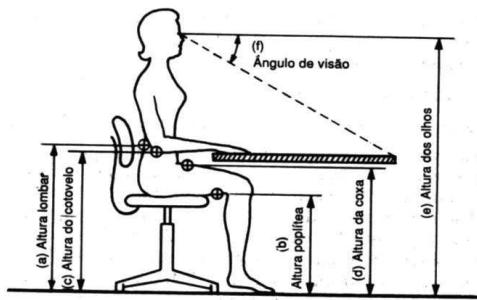
**17.3.2. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito de pé, as bancadas, mesas, escrivaninhas e os painéis devem proporcionar ao trabalhador condições de boa postura, visualização e operação e devem atender aos seguintes requisitos mínimos: (117.007-4/I 2 )**

Boa condição de postura: É a manutenção das curvaturas fisiológicas da coluna vertebral, das articulações de membros superiores e inferiores no neutro (amplitude de conforto articular) e dos tecidos sem compressões;

*O que é boa postura?*

*O que é boa visualização?*

*O que é boa operação?*



## **BOA POSTURA**

- Articulações no neutro (ângulos de conforto)
- Curvas da coluna preservadas e apoiadas
- Ausência de contrações estáticas

<b>Movimentação da cabeça</b>	<b>Ângulo</b>	<b>Fonte</b>
Ângulo confortável no plano lateral-sagital Movimentação para trás (extensão dorsal) e para frente (flexão frontal), sem rigidez postural	30	Diffrient, 1981 Dreyfuss, 1967 Panero e Zelnik, 1979
Ângulo confortável no plano lateral-sagital Movimentação para trás e para frente, com rigidez postural	20	Çakir, 1982
Ângulo confortável no plano superior-cranial, movimentação para os lados, rotação lateral esquerda e direita	45	Diffrient, 1981 Dreyfuss, 1967 Panero e Zelnik, 1979

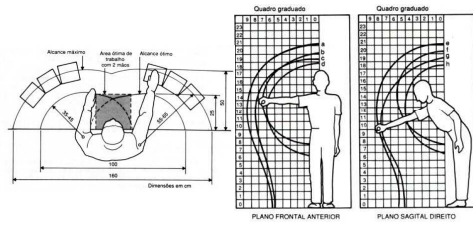
Ângulo confortável no plano frontal-coronal Movimentação em direção ao ombro	20	Diffrient, 1981
---	----	-----------------

Requisitos acionais (ângulos de conforto em graus)	
Plano Sagital /Lateral	
<b>Ombro/Braço superior</b>	- 10 a 45 / 45 a 60 (REBIFFÉ e DREYFUSS)
<b>Cotovelo/antebraço</b>	80 a 165 (DIFFRIENT)
<b>Quadril/tronco</b>	90 a 105 ( GRIEVE & PHEASANT)
<b>Quadril/coxa</b>	95 a 120 (DIFFRIENT)
<b>Joelho/perna inferior</b>	95 A 135 (REBIFFÉ)
<b>Tornozelo/pé</b>	90 a 110 (REBIFFÉ)
Plano Coronal/Frontal (DIFFRIENT)	
<b>Ombro</b>	10 a 30
<b>Quadril/coxa</b>	-5 a 20
<b>Joelho/perna inferior</b>	-15 a 15
<b>Tornozelo</b>	-23 a 24
Plano Cranial/Sagital (DIFFRIENT)	
<b>Ombro</b>	0 a 25
<b>Cotovelo</b>	-30 a 40
<b>Punho</b>	0 a 15
<b>Quadril/coxa</b>	-5 a 20
<b>Tornozelo</b>	0 a 15

## BOA VISUALIZAÇÃO

DEFINIÇÃO DO TIPO DE VISUALIZAÇÃO	VALORES CM	SOURCE DE DADOS
mínima distância focal aos 20 anos	10,00 10,16 10,20	DIFFRIENT, 1981 DREYFUSS, 1967 PANERO & ZELINK, 1979
mínima distância focal aos 40 anos	22,00 22,22 20,40	DIFFRIENT, 1981 DREYFUSS, 1967 PANERO & ZELINK, 1979
mínima distância focal aos 60 anos	102,0 101,6	DIFFRIENT, 1981 DREYFUSS, 1967
mínima distância aceitável para a leitura de mostradores	33,00 33,03 33,00 a 40,60	DIFFRIENT, 1981 DREYFUSS, 1967 PANERO & ZELINK, 1979
mínimo observado para distância focal	35,00	PREASANT, 96
mínima distância recomendada para mostradores	50,80	DREYFUSS, 1967
ótima distância recomendada para mostradores	45,70 a 55,90	PANERO & ZELINK, 1979
distância focal segura	50,00	PREASANT, 96
distância focal máxima desejável	70,00	PREASANT, 96
máxima distância padrão para mostradores, considerando os alfanúmericos	71,00 71,12 71,70 a 73,70	DIFFRIENT, 1981 DREYFUSS, 1967 PANERO & ZELINK, 1979
distância normal para a visualização de tubos de raios catódicos	35,26 a 45,72	DREYFUSS, 1967
distância para a visualização de terminais de vídeo	45,00 a 50,00	CAKIR, 1982
distância visual para leitura de material impresso	45,80	PANERO & ZELINK, 1979

## BOA OPERAÇÃO



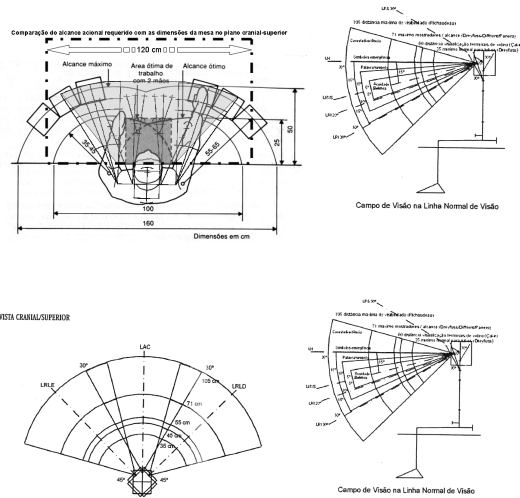
a) ter altura e características da superfície de trabalho compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida dos olhos ao campo de trabalho e com a altura do assento; (117.007-4/I 2 )



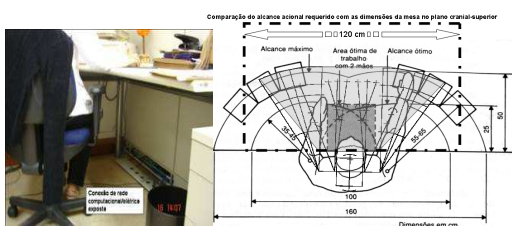
Outras características da superfície de trabalho:

- Ângulo do plano de trabalho
- Dimensões do plano de trabalho
- Textura da superfície de trabalho
- Borda da superfície de trabalho (quina-viva)
- Opacidade, cor e transparência da superfície

b) ter área de trabalho de fácil alcance e visualização pelo trabalhador; (117.008-2/I 2)

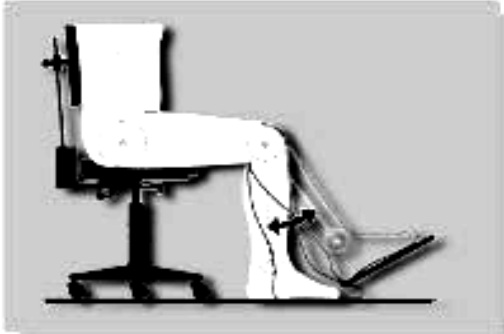


c) ter características dimensionais que possibilitem posicionamento e movimentação adequados dos segmentos corporais. (117.009-0/I 2 )



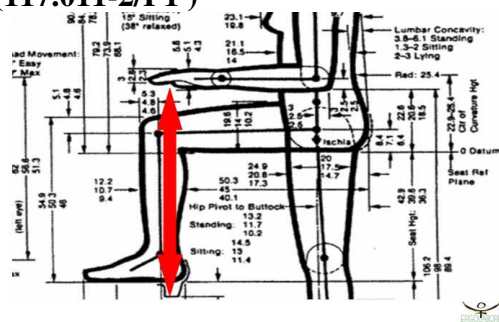
17.3.2.1. Para trabalho que necessite também da utilização dos pés, além dos requisitos estabelecidos no subitem 17.3.2, os pedais e demais comandos para

acionamento pelos pés devem ter posicionamento e dimensões que possibilitem fácil alcance, bem como ângulos adequados entre as diversas partes do corpo do trabalhador, em função das características e peculiaridades do trabalho a ser executado. (117.010-4/I 2 )



17.3.3. Os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto:

a) altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida; (117.011-2/I 1 )

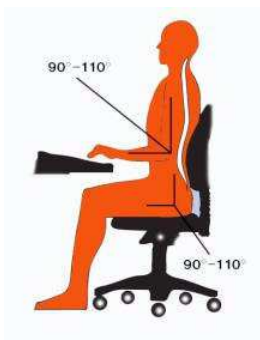
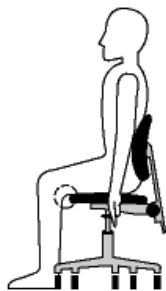


b) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; (117.012-0/I 1 )

c) borda frontal arredondada; (117.013-9/I 1 )



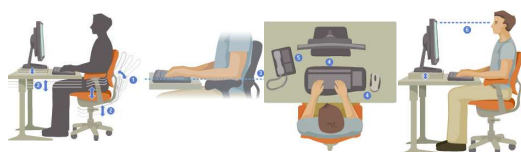
d) encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar. (117.014-7/I 1 )



O QUE É QUE A CADEIRA TEM?\_COMO SE SENTAR CORRETAMENTE?



DICAS PARA UMA POSTURA SAUDÁVEL





<p>1. Sente-se em sua cadeira utilizando toda sua profundidade e alturas: coloque os apoios de costas e braços na altura do ombro e do cotovelo. Note que a curva da cadeira deve coincidir com a curva do trabalho, ajustando a altura da cadeira. Se preciso, use o apoio para os pés.</p>	<p>3. Mantenha os punhos retos sobre o teclado, para evitar compressões.</p>	<p>4. Teclado e mouse devem estar lado a lado sobre a mesma superfície. Se seus punhos ou antebraços tocarem alguma superfície, utilize o apoio emborrachado para os punhos. 5. Se você utiliza telefone, este deve ficar ao alcance da mão.</p>	<p>6. O monitor deve sempre ficar à sua frente, alinhando horizontalmente seus olhos com o topo da tela, para monitores de 15 polegadas. Se o seu monitor possuir 17 polegadas, o topo da tela deve ficar 2 polegadas acima da linha horizontal dos olhos. À medida que o monitor aumentar de tamanho, faça o mesmo procedimento de acrescentar as polegadas acima de 15 à linha horizontal dos olhos.</p>
--	--	--	--

**17.3.4. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados sentados, a partir da análise ergonômica do trabalho, poderá ser exigido suporte para os pés, que se adapte ao comprimento da perna do trabalhador. (117.015-5/I 1 )**



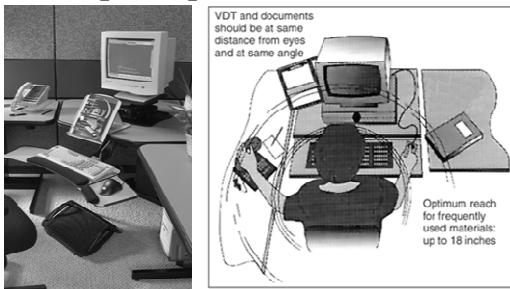
**17.3.5. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados de pé, devem ser colocados assentos para descanso em locais em que possam ser utilizados por todos os trabalhadores durante as pausas. (117.016-3/I 2 )**

**17.4. Equipamentos dos postos de trabalho.**

**17.4.1. Todos os equipamentos que compõem um posto de trabalho devem estar adequados às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.**

**17.4.2. Nas atividades que envolvam leitura de documentos para digitação, datilografia ou mecanografia deve:**

- a) ser fornecido suporte adequado para documentos que possa ser ajustado proporcionando boa postura, visualização e operação, evitando movimentação freqüente do pescoço e fadiga visual; (117.017-1/I 1)
- b) ser utilizado documento de fácil legibilidade sempre que possível, sendo vedada a utilização do papel brilhante, ou de qualquer outro tipo que provoque ofuscamento. (117.018-0/I 1)



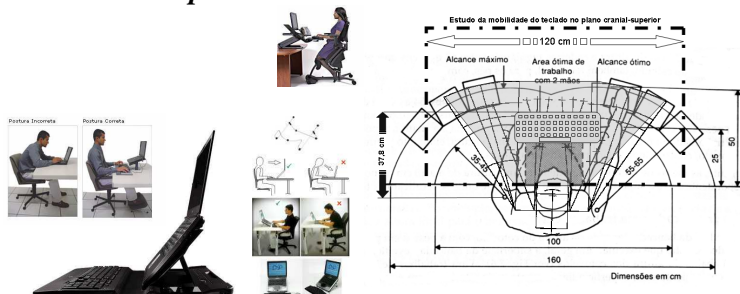
**17.4.3. Os equipamentos utilizados no processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo devem observar o seguinte:**

*Processamento Eletrônico de Dados: atividades que englobam teleatendimento, digitação, programação, controle, etc.*

- a) condições de mobilidade suficientes para permitir o ajuste da tela do equipamento à iluminação do ambiente, protegendo-a contra reflexos, e proporcionar corretos ângulos de visibilidade ao trabalhador; (117.019-8/ I 2)

*É a inclinação do monitor. E o notebook?*

- b) o teclado deve ser independente e ter mobilidade, permitindo ao trabalhador ajustá-lo de acordo com as tarefas a serem executadas; (117.020-1/I 2) *Nesse item o notebook não passa!!!*



- c) a tela, o teclado e o suporte para documentos devem ser colocados de maneira que as distâncias olho-tela, olho-teclado e olho-documento sejam aproximadamente iguais; (117.021-0/I 2)

Para evitar acomodações visuais repetidas, que causam astenopia (cansaço visual).

- d) serem posicionados em superfícies de trabalho com altura ajustável.  
(117.022-8/I 2 )

“Sempre levar em consideração duas medidas principais: a altura da cadeira e a altura do plano de trabalho. Considerando que as dimensões corporais são muito diversas(inter e intra-individuais), no mínimo uma destas alturas tem que ser regulável “

**17.4.3.1. Quando os equipamentos de processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo forem utilizados eventualmente poderão ser dispensadas as exigências previstas no subitem 17.4.3, observada a natureza das tarefas executadas e levando-se em conta a análise ergonômica do trabalho.**

*Uso eventual é bem menos que 50% do tempo.*

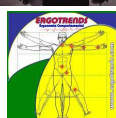
## **17.5. Condições ambientais de trabalho**

A norma técnica ABNT NBR 10.152 propõe os níveis de conforto e os níveis máximos de ruído para o trabalho, em situação de empenho intelectual. Em escritórios, uma fonte importante de ruído e que tem que ser mantida sob controle é o aparelho de ar condicionado, nem sempre silencioso como deveria ser. Outro ponto que deve ser levado em consideração, em relação ao ruído, é evitar escritórios próximos às ruas movimentadas e próximos a oficinas de manutenção.

A OIT (Organização Internacional do Trabalho) orienta que a zona de conforto de temperatura aceitável para muitas pessoas varia de 20 a 25 °C, com umidade relativa por volta de 30 a 70 % , se a carga de trabalho for leve e não transmitir calor radiante. À proporção em que a carga de trabalho físico aumenta, é necessário uma temperatura mais amena para manter o conforto. Pelo fato dos músculos em movimento produzirem calor durante o trabalho físico pesado, o conforto é mantido somente abaixo de 20 °C.

## **ERGONOMIA EM TELEATENDIMENTO**

**Ergonomia e a Qualidade de Vida do Operador de Call Center**  
**Interpretação dos principais aspectos do Anexo II da NR 17**



Equipamento	Mobiliário	Software	HumanWare
US\$ 2.000 por posição			R\$ 1.000,00 (salário e benefícios)
Energia elétrica, provedor internet, telefone			Manutenção e serviços
30% das despesas totais			10% das despesas totais



### ASPECTOS FÍSICOS

Um paradoxo notável nessa situação de crescimento da atividade de teleatendimento é que as Análises Ergonômicas do Trabalho (AET) estudando a atividade de teleatendimento deixam claras contradições, importantes nos discursos mercadológicos de atenção ao cliente, qualidade máxima de atendimento, buscando a fidelidade comercial a todo custo, em contraposição às condições de trabalho oferecidas aos operadores, num contexto em que crescem as manifestações de insatisfação da clientela com os serviços prestados (MASCIA e SZNELWAR, 2000; TORRES e ABRAÃO, 1999).

### ASPECTOS PSÍQUICOS

Relacionados com as preocupações conscientes frente à estabilidade no trabalho, violência, falta de \$, falta de participação.

### ASPECTOS COGNITIVOS

Relacionados com a memorização de sripts, rotinas e tarefas não constantes em manual informatizado ou menus.

- Aumento da carga mental

### ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Relacionados com o ritmo de trabalho e execução das rotinas.

- Desconsideração de opiniões de operadores
- Falta de Gestão Participativa
- Adoecimento Físico por Monotonia e Repetitividade
- Adoecimento Mental por questões Psicossociais

### ASPECTOS VISCERAIS

Relacionados com a energia pulcional acumulada quando a pessoa não obedece aos ritmos entre o pensar e o agir (mecanicismo).

- Roer ponta da caneta
- Roer unhas
- Balançar de pernas
- Beber todos os dias
- Sexo com diverso(a)s parceiro(a)s

## **ANEXO II DA NR-17**

1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/telemarketing nas modalidades ativo ou receptivo em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (*call centers*), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como *call center* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

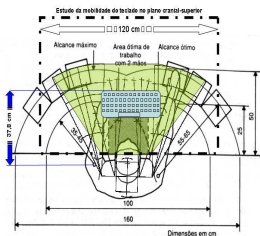
1.1.1.1. Este Anexo aplica-se, inclusive, a setores de empresas e postos de trabalho dedicados a esta atividade, além daquelas empresas especificamente voltadas para essa atividade-fim.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

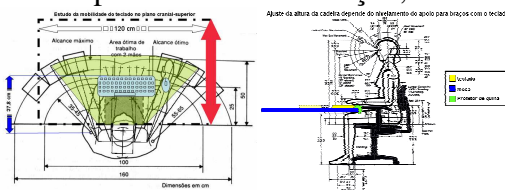
2.1. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé deve ser proporcionado ao trabalhador mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e alíneas, da Norma Regulamentadora nº 17 (NR 17) e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

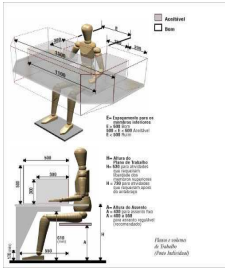
- a) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulagem independentes; *já era dito na NR17.4.3-d*
- b) será aceita superfície regulável única para teclado e monitor quando este for dotado de regulagem independente de, no mínimo, 26 (vinte e seis) centímetros no plano vertical; *era o argumento da NT060-2003*
- c) a bancada sem material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 75 (setenta e cinco) centímetros medidos a partir de sua borda frontal e largura de 90 (noventa) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho; *para caber apenas o teclado e mouse*

- d) a bancada com material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros a partir de sua borda frontal e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho, para livre utilização e acesso de documentos; para caber material de consulta



- e) o plano de trabalho deve ter bordas arredondadas;
- f) as superfícies de trabalho devem ser reguláveis em altura em um intervalo mínimo de 13 (treze) centímetros, medidos de sua face superior, permitindo o apoio das plantas dos pés no piso;
- g) o dispositivo de apontamento na tela (*mouse*) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;





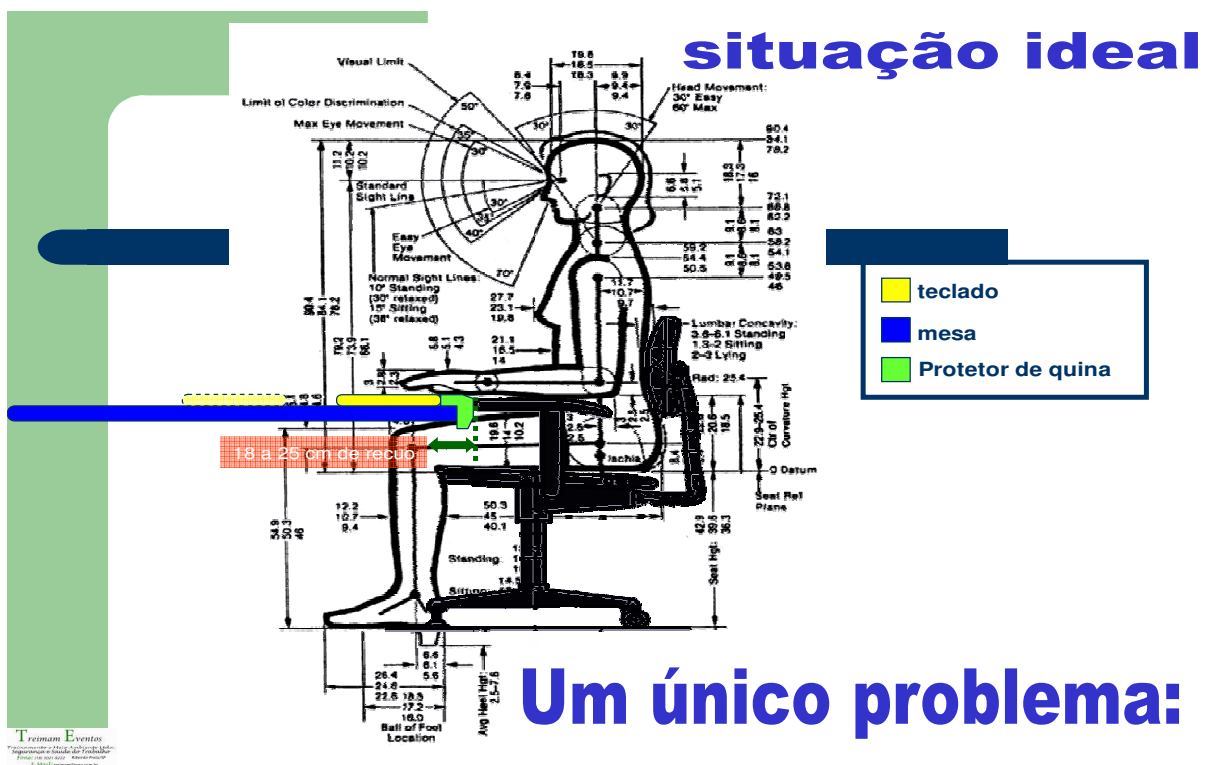
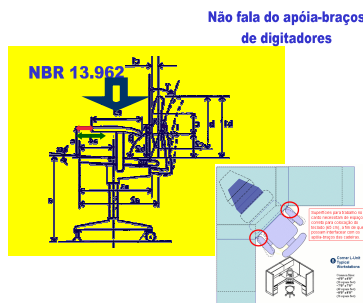
h) o espaço sob a superfície de trabalho deve ter profundidade livre mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés, medidos de sua borda frontal;

i) nos casos em que os pés do operador não alcancem o piso, mesmo após a regulagem do assento, deverá ser fornecido apoio para os pés que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas dos pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;

j) os assentos devem ser dotados de:

1. apoio em 05 (cinco) pés, com rodízios cuja resistência evite deslocamentos involuntários e que não comprometam a estabilidade do assento;
2. superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a perspiração;
3. base estofada com material de densidade entre 40 (quarenta) a 50 (cinquenta) kg/m<sup>3</sup>;
4. altura da superfície superior ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 50 (cinquenta) centímetros, podendo ser adotados até 03 (três) tipos de cadeiras com alturas diferentes, de forma a atender as necessidades de todos os operadores;
5. profundidade útil de 38 (trinta e oito) a 46 (quarenta e seis) centímetros;
6. borda frontal arredondada;
7. características de pouca ou nenhuma conformação na base;
8. encosto ajustável em altura e em sentido antero-posterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar;
9. largura de, no mínimo, 40 (quarenta) centímetros e, com relação aos encostos, de no mínimo, 30,5 (trinta vírgula cinco) centímetros;

10. apoio de braços regulável em altura de 20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) centímetros a partir do assento, sendo que seu comprimento não deve interferir no movimento de aproximação da cadeira em relação à mesa, nem com os movimentos inerentes à execução da tarefa.



3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis. (*é a inclinação do monitor*)

3.4. Toda introdução de novos métodos ou dispositivos tecnológicos que traga alterações sobre os modos operatórios dos trabalhadores deve ser alvo de análise ergonômica prévia, prevendo-se períodos e procedimentos adequados de capacitação e adaptação.

4.2.1. Devem ser implementados projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho que permitam distribuição homogênea das temperaturas e fluxos de ar, utilizando, se necessário, controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos.



5.3. O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração.

5.3.1. A prorrogação do tempo previsto no presente item só será admissível nos termos da legislação, sem prejuízo das pausas previstas neste Anexo, respeitado o limite de 36 (trinta e seis) horas semanais de tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4. 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.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

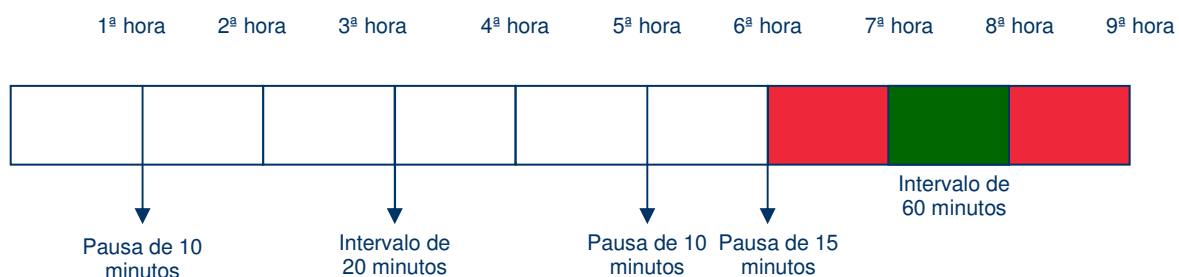
a) fora do posto de trabalho;

b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;

c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4.1.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso e alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento/telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos.



CLT Art. 71 - Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas.

§ 1º - Não excedendo de 6 (seis) horas o trabalho, será, entretanto, obrigatório um intervalo de 15 (quinze) minutos quando a duração ultrapassar 4 (quatro) horas.

5.4.3. 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.

5.4.4. As pausas para descanso devem ser consignadas em registro impresso ou eletrônico.

5.4.4.1. O registro eletrônico de pausas deve ser disponibilizado impresso para a fiscalização do trabalho no curso da inspeção, sempre que exigido.

5.4.4.2. Os trabalhadores devem ter acesso aos seus registros de pausas.

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.6. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.

5.12. A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.

5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;

b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;

c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

## **CAPACITAÇÃO**

6.1. Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

6.1.2. A capacitação deve incluir, no mínimo, aos seguintes itens:

a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento/telemarketing;

b) medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;

c) informações sobre os sintomas de adoecimento que possam estar relacionados a atividade de teleatendimento/telemarketing, principalmente os que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental, as funções vocais, auditivas e acuidade visual dos trabalhadores;

d) informações sobre a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário e dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones mono ou bi-auriculares e limpeza e substituição de tubos de voz;

e) duração de 04 (quatro) horas na admissão e reciclagem a cada 06 (seis) meses, independentemente de campanhas educativas que sejam promovidas pelos empregadores;

f) distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;

g) realização durante a jornada de trabalho.

6.2. Os trabalhadores devem receber qualificação adicional à capacitação obrigatória referida no item anterior quando forem introduzidos novos fatores de risco decorrentes de métodos, equipamentos, tipos específicos de atendimento, mudanças gerenciais ou de procedimentos.

## **SALAS PARA RELAXAMENTO**

7.3. As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável, instalações sanitárias e lixeiras com tampa.

## **MEDIDAS PREVENTIVAS**

8.2. O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal, visual e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

8.2.1. No sentido de promover a saúde vocal dos trabalhadores, os empregadores devem implementar, entre outras medidas:

- a) modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;
- b) redução do ruído de fundo;
- c) estímulo à ingestão freqüente de água potável fornecida gratuitamente aos operadores.

## **ANÁLISES ERGONÔMICAS**

8.4.1. As análises ergonômicas do trabalho deverão ser datadas, impressas, ter folhas numeradas e rubricadas e contemplar, obrigatoriamente, as seguintes etapas de execução:

- a) explicitação da demanda do estudo;
- b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;
- c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;
- d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;
- e) avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;
- f) avaliação da eficiência das recomendações.

9. Realizando a AET

**9.1. A análise da demanda e do contexto**

**9.2. A análise global da empresa**

**9.3. A análise da população de trabalhadores:**

**9.4. Definição das situações de trabalho a serem estudadas**

**9.5. A descrição das tarefas prescritas, das tarefas reais e das atividades desenvolvidas para executá-las**

**9.6. Estabelecimento de um pré-diagnóstico**

**9.7. Observação sistemática da atividade, bem como dos meios disponíveis para realizar a tarefa**

**9.8. O diagnóstico ou diagnósticos**

**9.9. Validação do diagnóstico**

**9.10. O projeto de modificações/alterações**

**9.11. O cronograma de implementação das modificações/alterações**

**9.12. O acompanhamento das modificações/alterações**

10. Métodos de Avaliação do Esforço, Entrevistas, Questionários e Checklists  
Mais comuns:

Niosh

Rula

OWAS

Moore e Garg

Suzanne Rodgers

OCRA

Corlett, Wilson e Manenica

LES

PAPO

## 12.Cronograma de Adequações

Cronograma de Implantações de Melhorias Ergonômicas				
Desconforto verificado	Sobrecarga	Sugestão de melhoria	Requisitos	Prioridade
Mouse distante (fora do envoltório acional)	Abertura do ângulo do cotovelo aumenta a sobrecarga sobre esta articulação e seus músculos adjacentes e subjacentes.	Aproximação do mouse	Opção 1: gaveta para teclado e mouse Opção 2: substituição do mouse pad pelo modelo que atende	Imediato
Apoio do punho ou antebraço em superfície dura (os atuais apoios são inadequados)	Compressão de tecidos moles pode provocar dores neuro-musculo-articulares pela redução do fluxo sanguíneo.	Eliminar compressão	Uso dos apoios para punhos (mouse rest e palm rest) ideais (que contornam as quinas)	Imediato
Os teclados e mouses estão sobre a mesma superfície de escrituração.	Esforço estático de musculaturas elevadoras das escápulas.	Nivelamento da altura do cotovelo, com compensação dos pés, quando necessário	Treinamento em Ergonomia participativa (orientações posturais e uso do apoio para pés)	2005
Cadeira muito baixa	Elevação do ombro para escrituração, com conseqüente sobrecarga de músculos elevadores escapulares e trapézios.	Ajuste de altura da cadeira	Treinamento dos usuários em ergonomia participativa, para auto-correção.	Depende de estudo
Cadeira baixa	Uso incorreto (baixo) do apoio para braços promove o fechamento do ângulo do cotovelo, reduzindo o fluxo sanguíneo da região.	Ajuste de altura da cadeira	Treinamento dos usuários em ergonomia participativa, para auto-correção.	Idem
Apóia-braços obsoleto. (baixo por ser muito projetado frente)	Uso incorreto (baixo) do apoio para braços promove o fechamento do ângulo do cotovelo, reduzindo o fluxo sanguíneo da região.	Recuo do apoio para braços	Estudo da substituição das cadeiras. Treinamento dos usuários em ergonomia participativa, para auto-correção.	Idem

De forma generalizada, o sistema permite a gerência de todos os sistemas da empresa, disponibilizando as informações a todas as áreas e, de maneira particular, criação de telas para os operadores (screen pop) e integração de sistemas de telefonia com URAs, para geração de respostas automáticas. Começam a ser chamados de Middleware.

De forma generalizada, o sistema permite a gerência de todos os sistemas da empresa, disponibilizando as informações a todas as áreas e, de maneira particular, criação de

telas para os operadores (screen pop) e integração de sistemas de telefonia com URAs, para geração de respostas automáticas. Começam a ser chamados de Middleware.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)