



## Degradação do trabalho e ação coletiva em call center

Paulo Marques Alves<sup>1</sup>

### Resumo

Os *call centers* concentram uma importante fatia da força de trabalho a nível mundial, neles se assistindo a uma profunda “degradação real do trabalho virtual” (Antunes e Braga, 2009). E se revelam a continuidade da aplicação dos princípios típicos do regime despótico de Taylor e Ford, assim contrariando as teses do pós-fordismo, também constituem o símbolo do modelo de organização empresarial típico do capitalismo atual, onde a racionalização de custos conduz à prática da subcontratação envolvendo uma precariedade generalizada. As mudanças têm atingido igualmente a dimensão subjetiva dos trabalhadores, passando pela apologia do individualismo e pelo incentivar da competição entre eles. Paralelamente, são implementadas novas práticas hegemónicas de dominação e uma novilingua surge visando produzir o consentimento da dominação, levando os trabalhadores a cooperar com a reprodução do capital. Nestas condições, que lugar para a ação coletiva? Pretende-se evidenciar que apesar das práticas de dominação implementadas a dificultarem, através da produção do conformismo que conduz à lealdade, e apesar da fuga individual ser a atitude prevalecente, ela é possível. Para que ocorra é necessário que se verifiquem as condições enunciadas por O’Sullivan e Turner (2013). Contudo, essas são condições necessárias, mas não suficientes para a desencadear. Para que suceda é absolutamente indispensável a presença nos locais de trabalho de um sindicato militante que mobilize os trabalhadores. Esta comunicação tem por base um estudo de caso realizado num *call center* de Lisboa. Foram feitas entrevistas com trabalhadores e militantes sindicais e procedeu-se a análise documental incidindo sobre documentos sindicais e patronais.

### Palavras-chave

*Call centers*; precariedade; ação coletiva; sindicatos; Portugal

### Introdução

Nos escombros do fordismo, acompanhando a emergência de uma nova fase do capitalismo, que constitui a resposta do sistema à crise iniciada na década de 70, surgiu e expandiu-se uma nova atividade económica: os *call centers*, os quais já concentram uma importante fatia do emprego a nível mundial. Por exemplo, Thiri6n (2007) estimava que entre 2,5 e 6,5 milh6es de pessoas trabalhariam neste ramo nos Estados Unidos em 2005. A sua expans6o tem sido potenciada pela mundializa6o financeira e pela liberaliza6o dos mercados, pelo crescimento do setor dos servi6os, pela difus6o em larga escala das



tecnologias da informação e da comunicação e pela reestruturação produtiva que tem caracterizado o novo regime de “acumulação flexível” (Harvey, 2008).

Tratando-se de uma atividade mediada pela utilização da tecnologia, em particular o computador, nela se compaginam o admirável mundo novo das tecnologias da informação e da comunicação com condições de trabalho e relações sociais de trabalho típicas de épocas passadas. Aí se assiste a uma profunda “degradação real do trabalho virtual”, para utilizar os termos do subtítulo da obra editada por Antunes e Braga (2009). Efetivamente, vários autores, entre os quais Bain et al. (2002), Bono (2000), Buscatto (2002), Cousin (2002), Louçã (2014), Marques (2004), Roque (2013), Santos e Marques (2006) e Venco (2006), têm referido as semelhanças existentes entre o trabalho em *call center* e o que é executado nas fábricas submetidas ao regime despótico do *scientific management* de Taylor e do seu sucedâneo Ford, assim contrariando as teses muito em voga do pós-fordismo.

Por outro lado, os centros de atendimento constituem o símbolo do modelo de organização empresarial típico da atual fase do capitalismo com dominação financeira. Trata-se de uma organização em rede composta por três níveis, situando-se estes centros no terceiro, fornecendo serviços às empresas localizadas nos restantes. Nesta lógica, o objetivo que visam é duplo. Por um lado, a racionalização de custos através da prática largamente difundida da subcontratação, por vezes em cascata, envolvendo uma precariedade generalizada. Por outro, proporcionar às empresas e aos seus clientes a possibilidade de um contacto que, em muitos casos, é permanente. Os clientes podem contactar as empresas através dos operadores de *inbound* e estas podem promover os seus produtos e serviços junto dos clientes através dos operadores de *outbound*.

A mudança tem atingido igualmente a dimensão subjetiva dos trabalhadores, passando pela apologia do individualismo e pelo incentivar da competição entre si. Paralelamente, são implementadas novas práticas hegemónicas de dominação e uma novilíngua surge visando produzir o consentimento da dominação, levando os trabalhadores a cooperar com a reprodução do capital. Nestas condições, qual o lugar para a ação coletiva?

Com esta comunicação pretende-se demonstrar que apesar das práticas de dominação implementadas a dificultarem, através da produção do conformismo que conduz à lealdade, e apesar dos elevados níveis de fuga individual a uma situação de trabalho degradado, ela é possível. Esta comunicação tem por base um estudo de caso realizado num *call center* de Lisboa. Foram realizadas entrevistas com quatro trabalhadores e quatro militantes sindicais (dois delegados sindicais, uma dirigente sindical no local de trabalho e um



dirigente sindical a tempo inteiro) e procedeu-se a análise documental incidindo sobre documentos sindicais e patronais.

### O trabalho em call center

Vários autores têm sublinhado que o trabalho em *call center* apresenta muitas similitudes com o trabalho taylorizado. Com Taylor aprofundou-se a tendência para o homem se tornar um “apêndice” da máquina, o que continua a suceder nestes locais de trabalho, com o ritmo do trabalho dos operadores a ser por ela determinado. Um ritmo alucinante ao longo de dias, meses e até anos a fio, como nos relata Roque (2008).

Mas o taylorismo insinua-se igualmente por outras vias. Por exemplo, através da individualização do trabalho, simbolicamente representada pela compartimentação dos postos, que se encontram separados uns dos outros por divisórias de grandes dimensões, que servem igualmente para impedir a interação entre os operadores. Estes acabam confinados a um pequeno espaço dotado de uma secretária, uma cadeira, um computador, um teclado, um telefone, uns *headset* (sistema constituído por auscultadores e microfone) e um rato. Todos estes equipamentos são públicos, pois os lugares não são permanentes, mas antes estipulados mediante um mapa rotativo que pode variar semanalmente e que é construído pela equipa de supervisão em mais uma tentativa de abafar a estrutura informal da organização. Este facto faz convocar um conjunto de questões no âmbito da segurança e saúde no trabalho, a ele se adicionando outros problemas advenientes da utilização de ar condicionado ou de certos materiais, de que são exemplo as alcatifas, bem como problemas resultantes de uma deficiente manutenção da sala e/ou dos equipamentos.

A taylorização emerge igualmente pela divisão entre o planeamento e a execução. Ou pela forte especialização, traduzida na pouca variedade e na grande simplificação das tarefas executadas, que são estritamente controladas ao segundo. Ou pela praticamente nula autonomia dos operadores. Ou ainda pelo predomínio de chamadas curtas, monótonas e repetitivas, que se sucedem em catadupa sem que os operadores tenham qualquer controlo sobre o fluxo informacional, antes estando-lhes completamente submetidos. Tal como sucede nas linhas de montagem fordistas, nas linhas de atendimento informacionais, os trabalhadores aguardam nos seus postos que a matéria, neste caso, chamadas telefónicas, lhes chegue. Daí que, como nota Roque, eles sejam reduzidos a “meros gestos e movimentos” (Roque, 2013, p.30), aduzindo Bono que possuem “uma cadeia de montagem na cabeça” (Bono, 2000, p. 29). A produção em massa torna-se bem patente quando, como refere Venco, se exige aos operadores que façam “140 ligações telefónicas em 6 horas de trabalho” (Venco, 2006, p.154).



Para além de distribuir e controlar o ritmo, a tecnologia permite também controlar o trabalho e padronizar as tarefas. Por um lado, o software regista todas as ações realizadas, como sejam o número de ligações feitas e recebidas, o tempo de atendimento, as pausas, as estatísticas dos resultados obtidos, a gravação da chamada<sup>2</sup> e até o tempo que os clientes aguardaram para serem atendidos. Por outro lado, ele é responsável pela estandardização da conversação através do uso de scripts que orientam o discurso, não sendo permitidas alterações ou interpretações dos mesmos, o que limita e controla a atuação do operador do início ao fim da chamada. Os scripts não servem apenas para assegurar o discurso desejado para com os clientes, o qual não pode envolver formas negativas, mas também para assegurar que os operadores utilizam as expressões emocionais consideradas corretas. Segundo Chambel e Castanheira (2010), algumas organizações chegam mesmo a colocar espelhos nos postos de trabalho para que os operadores possam monitorizar as suas emoções. E ao ter que seguir os scripts, o conteúdo do trabalho fica ainda mais esvaziado e a autonomia torna-se ainda mais limitada (Venco, 1999).

Sendo estruturas profundamente verticalizadas, à supervisão é conferido um papel essencial no controlo estrito do processo de trabalho, o que passa pela utilização de mecanismos vários que remetem para a organização e o controlo do espaço e do tempo antes referidos, e no assegurar de uma disciplina férrea. Para Venco (2006), ela é responsável pelo normal funcionamento do call center a nível de software e da gestão da sala, pela organização das pausas e das idas à casa de banho, assim como lhe cabe enquadrar os novos operadores. A supervisão tem igualmente poder para auditar chamadas em direto e de nelas interferir se considerar necessário, e até de testar os operadores com chamadas de prova ou com “chamadas fantasma” (Roque, 2008). O trabalho, bem como a pontualidade e assiduidade, são objeto de análise pelos supervisores de um modo semanal ou mensal. Ela ditará a permanência dos operadores na organização, a possibilidade de progressão na carreira e o salário, sobretudo na sua componente variável.

Cabe ainda à supervisão velar pelo cumprimento estrito das normas em vigor, que podem incluir a proibição de comer, fazer ou receber chamadas telefónicas a nível particular, conversar com os colegas ou ausentar-se do posto de atendimento sem autorização, sendo que existem organizações onde é necessário fazer um pedido formal para se poder ir à casa de banho (Venco, 2006). Para Roque, estamos perante um poder “inumano” e que induz o medo através de práticas de humilhação e de atos repressivos.

Aos operadores é exigido que se submetam à disciplina imposta pela organização, que atinjam os objetivos de produtividade por ela traçados, que assegurem a satisfação do



cliente durante o atendimento e que se adequem às exigentes características do trabalho, por forma a manterem o emprego.

Segundo Marques (2004), os operadores são sobretudo jovens que se encontram a estudar ou que concluíram recentemente os seus estudos, nomeadamente de nível superior. Contudo, existe uma proporção crescente de trabalhadores mais velhos. Uns estão agora a chegar a esta atividade; outros vão-se mantendo nela por inexistência de alternativas de emprego.

Estamos assim perante um trabalho altamente rotinizado, carecendo de autonomia, implicando baixos níveis de complexidade e de variedade na execução das tarefas, mas simultaneamente intenso, dados os ritmos impostos, e requerendo elevadas exigências emocionais na relação com o cliente. A tudo isto associam-se frequentemente as más condições ambientais em que é prestado e as situações de elevada incerteza e insegurança inerentes a uma precariedade que tem como consequência uma regressão dos direitos sociais. A este propósito, um estudo realizado em seis países europeus apurou que perto de 40,0% da força de trabalho empregue nos *call centers* estava sujeita ao regime de emprego temporário (Shire et al., 2009), fosse por via de um contrato a termo com a empresa onde os operadores laboravam fosse por via de um contrato com uma ETT<sup>3</sup>. Esta situação fomenta a atomização, que é intensificada pelo incentivo à competição entre os operadores, para o que são utilizados determinados mecanismos, como sejam os prémios que, no entender de Louçã (2014), são muitas vezes atribuídos de forma arbitrária e opaca. Assim se dificulta a construção de uma identidade coletiva, para isso contribuindo também a não identificação com uma profissão que é socialmente desvalorizada e considerada muitas vezes como meramente provisória.

Um trabalho com esta configuração não pode deixar de produzir efeitos negativos na saúde dos trabalhadores nas suas várias dimensões. Chambel e Castanheira (2010) imputam-lhe os elevados níveis de “dissonância cognitiva” existentes entre os operadores, obrigados a exprimirem determinadas emoções que não são concordantes com as que sentem efetivamente. O desgaste psicológico e os problemas físicos são outros aspetos referenciados. Para Roque, estes trabalhadores são ligeiramente surdos, têm a visão afetada, são dependentes de medicação (ansiolíticos e antidepressivos) e, em alguns casos, estão sujeitos a aumento de peso e, noutros, a emagrecimento repentino. Para além disso, são apáticos e resignados.



## A indústria de *call center* em Portugal

Os *call centers* constituem uma das atividades económicas onde se tem registado um maior crescimento do emprego em Portugal nas últimas décadas. Esse crescimento iniciou-se nos anos 90, pelo que é muito anterior à regulamentação da atividade. Esta data somente de 2009, através do DL n.º 134/2009 de 2 de junho, tendo o DL n.º 72-A/2010 de 18 de junho introduzido posteriormente algumas alterações no quadro normativo.

Se o estudo Benchmarking 2007<sup>4</sup>, da iniciativa da associação patronal do ramo, estimava que em 2006 existiriam 35 mil operadores de *call* e *contact center*, já o Benchmarking 2013 estimava que o seu número ascendesse a 50 mil em 2012. Diversas fontes, quer patronais quer sindicais, referem que atualmente os valores deverão ser bastante superiores.

De acordo com o Benchmarking 2013, existiriam então 450 empresas neste setor, das quais apenas 39 eram filiadas na associação, segundo os dados que à época constavam do seu *website*, o que significava uma taxa de filiação de apenas 8,7%. No entanto, entre as empresas associadas contavam-se as de maior dimensão, sobretudo as multinacionais.

Esta atividade assenta basicamente no *outsourcing*. Segundo o Benchmarking 2014, 83,0% das 41 empresas que responderam ao inquérito relativo a 2013 utilizavam-no. As principais razões invocadas para o recurso a esta prática prendiam-se com o “controlo/redução dos custos operacionais” (82,0%), o acesso a “especialistas” (44,0%) e a necessidade da empresa se focar na sua atividade principal (38,0%). A subcontratação incide particularmente nos recursos humanos (94,0% das empresas faziam-no em relação aos operadores e 88,0% no que se referia aos supervisores), situando-se no polo oposto a tecnologia (38,0%).

Estes estudos permitem-nos também traçar um perfil da força de trabalho. Em 2018, a maioria dos trabalhadores tinha qualificações escolares elevadas, possuindo 37,0% dos trabalhadores formação de nível superior (níveis 5-8 da ISCED), 58,0% o ensino secundário (níveis 3-4 da ISCED) e apenas 5,0% o ensino básico (níveis 1-2 da ISCED). Quer entre os operadores (61,0%) quer entre os supervisores (60,0%) as mulheres eram largamente maioritárias, sendo que 95,0% dos operadores e 89,0% dos supervisores tinham entre 25 e 40 anos. Nas empresas inquiridas, a maioria dos trabalhadores estavam sujeitos a diversos regimes de precariedade contratual (41,0% com contrato a termo; 7,0% tinham contrato com uma ETT e 3,0% estavam sujeitos ao falso trabalho independente, os “recibos verdes”). O salário base médio bruto (antes dos impostos) era de 796€ a que acrescia em média mais 16,0% de remuneração variável, o que significa uma remuneração inferior à remuneração média nacional que, em 2017, era de 943€. Os supervisores



auferiam 1 045€ de salário médio bruto, mais 19% em média de remuneração variável. No caso das empresas que contratam serviços de outsourcing, os regimes de remuneração prevalentes em 2018 eram o “pagamento por chamada atendida” (41,0%) e o “pagamento à hora” (38,0%). A taxa de absentismo era elevada, situando-se nos 8,0% ascendendo aos 13,0% nas telecomunicações e no comércio (APCC, 2019).

Como estes estudos evidenciam, o trabalho em *call center* caracteriza-se por níveis elevados de *turnover* sobretudo entre os operadores, sendo muito mais mitigado entre os supervisores. Em 2018, a média nos operadores situava-se nos 30,0% (20,0% em 2017) contra 9,0% entre os supervisores (5,0% em 2017), registando-se valores muito superiores, por exemplo, nos serviços postais (41,0%), no comércio (40,0%) e nas telecomunicações (37,0%) (APCC, 2019)<sup>5</sup>. Esta situação não pode deixar de ter como consequência uma baixa antiguidade dos operadores, a qual se situava nos 48 meses em termos médios em 2018<sup>6</sup>.

Quando o indivíduo se vê confrontado com a estandardização das funções que executa e com características organizacionais que não vão de encontro aos seus objetivos e expectativas, esse facto pode culminar não em formas de ação coletiva que visem a alteração da situação, mas numa forma de ação individual consistindo na saída da organização, o que constitui uma fuga à realidade. Para além do *exit*, a *loyalty* (Hirschman, 1970), que significa o conformismo com a dominação para quem não pode sair e/ou não vê eficácia na ação coletiva, e a *apatia*, de que são exemplo os extratos de entrevistas seguintes, realizadas no quadro de estudos diversos sobre o trabalho em *call center*, serão as atitudes prevalentes:

*“O que muita gente faz ali é tentar sair dali e não se unem tanto contra a empresa (...) Tentam escapar mais do que tentam combater aquela situação.”*

*“Saí porque não conseguia mais lidar com a pressão para vender. (...) Houve um período em que enviei 15 a 20 CV porque não queria mais ficar no call center. Naquela altura eu queria tudo menos aquilo.”*

*“As pessoas que foram despedidas foram porque não estavam a vestir a camisola. Eu visto a camisola! Defendo o meu call center. Acho que é o trabalho do futuro e as pessoas deviam aproveitar a oportunidade de lá estar.”*

*“Em termos gerais, não participo em nenhuma forma da ação coletiva. (...) Não participo talvez por achar que mesmo que participe isso não vai ter nenhum efeito, nunca se veem resultados.”*

*“Não participo. Não tenho interesse nisso.”*



Todas estas atitudes inibem a ação coletiva. No entanto, os trabalhadores de *call center* não deixam de utilizar modalidades de resistência de carácter individualizado, como as descritas por Louçã (2014), ou práticas de escape com o objetivo de aumentar os tempos de pausa, como narra Roque (2013). E a *voice*, que representa uma tentativa de mudança que se materializa num conjunto de repertórios de ação (Tilly, 2006) também se faz ouvir nos *call centers* portugueses.

### **A empresa**

A pesquisa incidiu sobre o *call center* de uma empresa do setor energético onde se têm registado várias greves ao longo dos últimos anos.

A empresa foi fundada em 1976 a partir da fusão de treze empresas que haviam sido nacionalizadas durante o período revolucionário. Em 1991 o seu estatuto foi alterado, tendo-se tornado uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos. Três anos depois inicia-se um processo de reestruturação que conduziu à constituição de várias empresas consoante as diferentes áreas de negócio, para em 1997 se iniciar a sua privatização (na altura 30,0% do capital), a qual veio a passar por diversas fases, tendo sido concluída em 2013. Trata-se de uma empresa vertical, indo da produção de energia até à sua comercialização, atualmente totalmente privada e detida fundamentalmente por capitais estrangeiros.

É uma das 200 maiores empresas a nível mundial, com lucros de 1 247 biliões€ em 2015, os quais decresceram para 519 milhões€ em 2018, e onde se verifica uma profunda desigualdade salarial: em 2017, o seu *Chief Executive Officer* ganhou 2,29 milhões€, o que representou 40 vezes o salário médio de um trabalhador da empresa, sendo que o fosso se agravaria ainda mais se tivéssemos em consideração os trabalhadores do *call center*, que auferem salários significativamente mais baixos. Este valor representava ainda o equivalente a mais de 4 000 salários mínimos nacionais nesse ano.

Entre 2000 e 2017 o número de trabalhadores da empresa em Portugal reduziu-se em 47,2%, tendo-se expandido fortemente sobretudo no Brasil e em Espanha e, em menor escala, na América do Norte e em alguns países europeus. Daí que no cômputo geral a redução do número de trabalhadores seja somente de 4,9%. Em 2017 a taxa de sindicalização era de 43,0% a nível global e de 53,0% em Portugal, um valor bastante elevado quando o comparamos com a taxa média de 15,3% registada em 2016 (ICTWSS)

Diferentes áreas de negócio, para em 1997 se iniciar a sua privatização (na altura 30,0% do capital), a qual veio a passar por diversas fases, tendo sido concluída em 2013. Trata-





se de uma empresa vertical, indo da produção de energia até à sua comercialização, atualmente totalmente privada e detida fundamentalmente por capitais estrangeiros.

É uma das 200 maiores empresas a nível mundial, com lucros de 1 247 bilhões€ em 2015, os quais decresceram para 519 milhões€ em 2018, e onde se verifica uma profunda desigualdade salarial: em 2017, o seu *Chief Executive Officer* ganhou 2,29 milhões€, o que representou 40 vezes o salário médio de um trabalhador da empresa, sendo que o fosso se agravaria ainda mais se tivéssemos em consideração os trabalhadores do *call center*, que auferem salários significativamente mais baixos. Este valor representava ainda o equivalente a mais de 4 000 salários mínimos nacionais nesse ano.

Entre 2000 e 2017 o número de trabalhadores da empresa em Portugal reduziu-se em 47,2%, tendo-se expandido fortemente sobretudo no Brasil e em Espanha e, em menor escala, na América do Norte e em alguns países europeus. Daí que no cômputo geral a redução do número de trabalhadores seja somente de 4,9%. Em 2017 a taxa de sindicalização era de 43,0% a nível global e de 53,0% em Portugal, um valor bastante elevado quando o comparamos com a taxa média de 15,3% registada em 2016 (ICTWSS).

O *call center* da empresa foi fundado em 1991 com quatro jovens trabalhadoras. Em 2010 o número de trabalhadores ascendia já a 600 divididos por dois locais de trabalho, um em Lisboa e outro no interior do país perto da fronteira com Espanha, na sua esmagadora maioria tendo contratos assinados com uma ETT que os colocava no *call center* e que nesse ano declarou insolvência. Vendo os seus postos de trabalho em perigo, os trabalhadores de Lisboa não assistiram passivamente à situação, recorreram a um sindicato do setor da energia e utilizaram diversos repertórios de ação (greves, manifestações, concentrações, etc.). Esta primeira experiência de ação coletiva foi bem-sucedida, pois os postos de trabalho e os (poucos) direitos existentes foram mantidos, se bem que tivessem tido que assinar um novo contrato de trabalho com uma outra ETT. No outro local de trabalho, onde não se verificou mobilização, os trabalhadores perderam alguns dos poucos direitos que possuíam ainda que tivessem mantido o emprego.

A força de trabalho é maioritariamente feminina, constituindo perto de 60,0% dos cerca de 1 500 trabalhadores existentes em 2016 em Lisboa, os quais tinham idades que variavam entre os 17 e os 60 anos e auferiam salários na ordem dos 530€ (1º escalão, correspondente ao salário mínimo nacional nesse ano); 580€ (2º escalão, após 18 meses de contrato); 655€ (3º escalão, após 36 meses de contrato).



### O processo de ação coletiva iniciado em 2016

Em 2012, após alguns anos sem acréscimos salariais, os salários foram aumentados em 1,4%, mantendo-se inalterados até 2015.

Neste último ano, os trabalhadores apresentaram um caderno reivindicativo assente basicamente em três pontos; aumentos salariais de 30€ para todos os trabalhadores; melhores condições de trabalho e assinatura de um contrato de trabalho com a empresa de que consideram ser “a voz”, passando a ter os mesmos direitos dos seus trabalhadores.

Desde logo, existe uma enorme diferença salarial. Se em 2016 o salário mais elevado no *call center* era de 655€; o salário mais baixo na empresa energética era superior a 900€, enquanto o subsídio de alimentação no primeiro dos casos era de 6€ e no segundo de 10€. Outros direitos que os trabalhadores do *call center* veem ser negados são o direito a uma convenção coletiva de trabalho; a participação nos lucros da empresa energética; suplemento de reforma; desconto nas tarifas energéticas; prémios; acesso ao serviço de medicina no trabalho da empresa; etc.

Uma vez apresentado o caderno reivindicativo com o apoio do sindicato, a ETT não respondeu. Face a isso, os trabalhadores decidiram em plenários realizar greves nos dias 24 e 31 de dezembro de 2015 e 4 de janeiro de 2016, as quais tiveram uma adesão significativa, o que levou a ETT a alterar a sua posição, decidindo negociar.

Contudo, em meados de 2016 decidiu abandonar as negociações e impôs unilateralmente um aumento salarial de apenas 9€ para os trabalhadores do 2º escalão e de 1€ para os do 3º escalão (a maioria). Os trabalhadores sentiram-se humilhados e em plenários decidiram realizar novas greves: a 20 e 21 de junho (com uma concentração na sede da ETT no dia 20); 25 e 26 de julho (com reuniões com grupos parlamentares e concentrações nos locais de trabalho).

Novos movimentos grevistas tiveram lugar em setembro de 2016 e ao longo de 2017 (de 1 a 4 de novembro com concentração na sede da empresa-mãe, a qual aceitou finalmente reunir com os trabalhadores e o sindicato; 24 de dezembro com uma greve geral de todos os trabalhadores de *call center* com contrato com a ETT, independentemente do seu local de trabalho; 12 de dezembro, primeira greve da história no *call center* situado junto da fronteira com Espanha); 2018 (8 de maio) e 2019 (14 e 19 de junho), visto a ETT continuar a recusar-se a negociar. Mais recentemente colocou-se igualmente a questão de pretender deslocalizar dezenas de trabalhadores do *call center* de Lisboa para outras regiões do país. As atualizações salariais que se têm registado devem-se somente ao aumento do salário



mínimo nacional, que era de 530€ em 2016, tendo passado para 557€ no ano subsequente, 580€ em 2018 e alcançando os 600€ em 2019.

Deste modo, verificam-se neste *call center* três condições que favorecem o desencadear da ação coletiva segundo O'Sullivan e Turner (2013): existem reivindicações (salários, melhoria das condições de trabalho e assinatura de um contrato de trabalho com a empresa-mãe e não com a ETT); existem rastilhos para a ação (a insolvência de 2010; o sentimento de injustiça e de humilhação de 2016, com uma clara responsabilização da ETT); existe uma certa identidade de grupo favorecida pelo facto de não estarmos em presença de um *greenfield site*).

Contudo, estas são condições necessárias, mas não suficientes para que a ação coletiva tenha lugar.

Por outro lado, no *call center* verifica-se a presença de alguns fatores que desencorajam, se não mesmo inibem fortemente a ação coletiva. De um lado, a coerção, que se manifesta através de medidas punitivas, de um forte controlo por parte dos supervisores ou dos ritmos de trabalho elevados. Do outro, medidas mais subtis, como o controlo da comunicação entre os trabalhadores através da sua rotação entre equipas ou do controlo das pausas e do período de almoço, que anda a par da tentativa de desenvolvimento do consentimento através de práticas como festas, jogos, celebração de certas datas, promoção de dias temáticos (dia da gravata; dia do laço; dia étnico; etc.). Práticas despóticas e práticas hegemónicas em aliança visando inibir a ação coletiva.

Neste quadro, como é que a ação coletiva neste *call center* se tornou possível? Tal sucede porque se nele estão presentes fatores que a inibem; existem outros que a potenciam e que sobrepõem aos primeiros.

Entre estes fatores contam-se a presença de um sindicato representativo com trabalho militante e cuja ação foi anteriormente bem-sucedida, facto de que há memória; a capacidade demonstrada pelo sindicato para consciencializar e mobilizar os trabalhadores; a capacidade, o estilo de liderança e a grande proximidade da secção sindical com os trabalhadores, os quais têm acesso facilitado aos números de telemóvel dos delegados sindicais, a que se alia a utilização da comunicação mediada por computador; a possibilidade de apesar de algumas tentativas para controlar a comunicação entre os trabalhadores, estes conseguem comunicar entre si, quer no local de trabalho quer através das redes sociais *online*, partilhando informação e desenvolvendo objetivos comuns. De referir que a empresa começou por autorizar os plenários dos trabalhadores



no interior das instalações, acabando, no entanto, por os proibir, pelo que eles passaram a ser realizados na rua.

Este é um processo que ainda continua em aberto, mas que demonstra que a ação coletiva é possível mesmo nos locais de trabalho onde impera a precariedade e onde elementos dos regimes despóticos e hegemónicos se aliam para a tentar impedir.

### Notas conclusivas

Para que a ação coletiva ocorra é necessário que se verifiquem as condições enunciadas por O'Sullivan e Turner (2013). Contudo, essas são apenas condições necessárias, mas não suficientes para a desencadear. Para que ela suceda torna-se absolutamente indispensável a existência de um conjunto de outras condições, nomeadamente a presença nos locais de trabalho de um sindicato com trabalho militante que organize e mobilize os trabalhadores, o tipo de liderança sindical nos locais de trabalho, o aliar virtuoso da comunicação mediada por computador, que é importante, com a comunicação face-a-face, que é crucial, ou o sentimento de sucesso na ação coletiva.

Pode concluir-se assim que ao invés de uma estratégia de “sindicalismo de serviços” e de investimento *ad-hoc* nas tecnologias da informação e comunicação, uma estratégia “de organização” que vise o reforço da organização sindical, o que engloba a intensificação de campanhas de recrutamento de novos membros, a presença física dos sindicatos nos locais de trabalho e a melhoria dos laços entre os filiados e as suas organizações é determinante. Decisivo é igualmente o aliar à luta pela emancipação coletiva a tentativa de resolução dos problemas individuais dos trabalhadores numa ótica de *sindicalismo de capital social*.

### Notas

<sup>1</sup> Professor Auxiliar do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e Investigador do DINÂMIA'CET- IUL ([paulo.alves@iscte-iul.pt](mailto:paulo.alves@iscte-iul.pt))

<sup>2</sup> A chamada é gravada para que mais tarde sejam avaliados os procedimentos que foram adotados pelo operador. O controlo incide sobre a resposta, no sentido de aferir da sua correção de acordo com os parâmetros ditados pela organização; o domínio aplicacional; a simpatia e a disponibilidade manifestadas para com o cliente; o perfil comercial e para examinar se o operador manteve ou não a “objetividade” durante a chamada

<sup>3</sup> ETT – Empresa de Trabalho Temporário.

<sup>4</sup> Trata-se de um estudo anual realizado pela APCC – Associação Portuguesa de *Contact Centers*. Os resultados baseiam-se num inquérito dirigido às empresas do setor. O número de respostas varia anualmente, o que dificulta as comparações.



<sup>5</sup> O *turnover* pode mesmo atingir cifras como os 136% registados no período entre 01/01/2012 e 30/06/2014 entre os operadores de *outbound* (14,0% entre os de *inbound* no mesmo período) do *call center* de uma instituição bancária estudada por Moreira (2014). No inquérito realizado pela APCC em 2017 apurou-se igualmente uma elevadíssima taxa de *turnover* nos transportes (63,0%).

<sup>6</sup> Daí que no último estudo se afirme que “a necessidade de redução do *turnover* é crítica” (APCC, 2019, p. 25).

### **Bibliografia**

Antunes, R. & Braga, R. (Orgs.) (2009). Infoproletários. A degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo Editorial.

APCC (2007). Estudo de diagnóstico e benchmarking da actividade de contact centers. Lisboa: APCC.

APCC (2013). Estudo de diagnóstico e benchmarking da actividade de contact centers. Lisboa: APCC.

APCC (2014). Estudo de diagnóstico e benchmarking da actividade de contact centers. Lisboa: APCC.

APCC (2019). Estudo de diagnóstico e benchmarking da actividade de contact centers. Lisboa: APCC.

Bain, P.; Watson, A.; Mulvey, G.; Taylor, P. & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work and Employment*, 17, pp.170-185.

Bono, A. del (2000). Call centers, el trabajo del futuro?. *Sociología del Trabajo*, 39, Primavera, pp. 3-31.

Buscatto M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du Travail*, 44(1), pp. 99-117.

Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2010). Trabalhar num call center: dos mitos à realidade. 1ª edição, Lisboa: RH Editora.

Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels, *Sociologie du Travail*, 44(4), pp. 499-520.

Harvey, D. (2008). Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 17ª edição. São Paulo: Loyola.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge: Harvard University Press.

Louçã, J. C. (2014), Call centers. Trabalho, domesticação, resistências. Porto: Deriva Editores.



- Marques, A. P. (2004). Call centers: inovação tecnológica, manutenção das formas organizacionais. Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Moreira, V. (2014). Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do Século XXI. Estudo de caso num call center de uma Instituição Bancária Portuguesa. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa: ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- O'Sullivan, M. & Turner, T. (2013). Facilitators and Inhibitors of Collective Action: A Case Study of a US-Owned Manufacturing Plant. *British Journal of Industrial Relations*, 55(1), pp. 689-708.
- Pinto, C. D. (2010). O vínculo contratual como factor para a satisfação no trabalho: estudo de caso num call center. Dissertação de Mestrado em Sociologia e Planeamento, Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Roque, I. (2008). Trabalho e precariedade no sector das telecomunicações: uma experiência local num quadro transnacional. Comunicação apresentado no VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos sociais: saberes e práticas*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 25 a 28 de junho de 2008.
- Roque, I. (2013). A precariedade dos estudantes académicos no universo dos call centre. *International Journal on Working Conditons*, 6, pp. 18-36.
- Santos, M. J. & Marques, A. P. (2006). O caso dos call centers: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e ao emprego. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 52, pp. 67-86.
- Shire, K. A.; Mottweiller, H.; Schonauer, A. & Valverde, M. (2009). Temporary work in coordinated market economies: evidence from front-line service workplaces. *Industrial and Labor Relations Review*, 62, pp. 602-617.
- Teixeira, C. (2014), Precarização do trabalho e ação coletiva: O caso dos call centers. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Thirión, J. M. (2007), “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”. *CONfines*, 3, pp. 49-58. Disponível em <http://web2.mty.itesm.mx/temporal/confines/articulos5/MicheliJ.pdf>.
- Tilly, C. (2006). *Regimes and repertoires*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tuten, T. & Neidermeyer, P. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers – the effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57, pp. 26-34.
- Venco, S. (1999). *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Dissertação de Mestrado em Educação, São Paulo: Universidade Estadual de Campinas.
- Venco, S. (2006). Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31, pp. 7-18.