

## Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: Um olhar a partir da indústria do *call center*

*Precarious Employment and Trade Unionism in Brazil Today: Observations Based on the Call Centre Industry*

*Précarité et syndicalisme dans le Brésil contemporain: Un regard à partir de l'industrie du call center*

Ruy Braga

---



### Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/rccs/5532>

DOI: 10.4000/rccs.5532

ISSN: 2182-7435

### Editora

Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra

### Edição impressa

Data de publicação: 1 Maio 2014

Paginação: 25-52

ISSN: 0254-1106

### Refêrencia eletrónica

Ruy Braga, « Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: Um olhar a partir da indústria do *call center* », *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 103 | 2014, colocado online no dia 26 maio 2014, criado a 30 abril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rccs/5532> ; DOI : 10.4000/rccs.5532

---



RUY BRAGA

## Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: Um olhar a partir da indústria do *call center*

A eleição presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002, reconfigurou a relação entre o movimento sindical e o Estado no Brasil. Apoiando-se em um ciclo de crescimento econômico, em políticas públicas redistributivas e no controle dos movimentos sociais do país, em especial do sindicalismo, o governo de Lula da Silva conquistou inéditos índices de aprovação popular. No entanto, desde 2008, o número de greves tem aumentado de forma acelerada, alcançando um recorde histórico em 2012. Como compreender que sindicalistas alinhados ao governo liderem um vigoroso ciclo grevista que direta ou indiretamente contraria os interesses do próprio governo? Por meio de um estudo de caso da indústria do *call center*, setor que mais criou postos formais de trabalho nos anos 2000, pretendemos analisar a relação entre a automobiliação dos trabalhadores, a ação dos sindicatos e as políticas públicas federais, que vertebram o atual ciclo grevista brasileiro.

**Palavras-chave:** Brasil; greves; movimento sindical; políticas públicas; precariedade laboral.

A eleição presidencial da mais importante liderança sindical da história brasileira, Luiz Inácio Lula da Silva, atraiu a atenção mundial daqueles interessados na trajetória e no destino histórico do país. No entanto, a esperança de que o novo governo se afastasse das políticas neoliberais adotadas pelas administrações anteriores foi logo substituída pela incredulidade. A garantia da independência operacional do Banco Central, a manutenção da taxa de juros em um elevado patamar, a conservação da política de metas inflacionárias e uma reforma da previdência pública que aumentou o tempo de contribuição do funcionalismo público, diminuindo os valores dos benefícios, deixaram muitos daqueles que haviam apoiado o Partido dos Trabalhadores (PT) um tanto ou quanto perplexos (ver Hunter, 2008).

Aquilo que pode ter deixado muitos analistas políticos desorientados já havia sido anunciado em outras oportunidades por sociólogos críticos que se dedicaram ao estudo da trajetória do PT. Provavelmente, a voz

mais influente a anunciar a transformação petista rumo à reprodução da ortodoxia financeira terá sido a de Francisco de Oliveira. Ao longo deste artigo, pretendemos colocar à prova empiricamente alguns aspectos da tese, anunciada a seguir, levantada por Oliveira quando da primeira eleição presidencial de Lula da Silva (Oliveira, 2003). Para tanto, pretendemos utilizar dados colhidos entre os anos de 2004 e 2009 por meio do nosso estudo de caso ampliado da formação e da experiência do grupo de teleoperadores da indústria paulistana do *call center*.

Como deverá ficar mais claro adiante, consideramos que a indústria do *call center* sintetiza as principais transformações recentes do mundo do trabalho no Brasil, tornando-se um ponto de observação privilegiado para mirarmos as múltiplas interações entre trabalhadores, sindicalistas e governo federal, ou seja, a base daquilo que podemos chamar de “hegemonia lulista”. Assim, começaremos com uma breve síntese do atual debate a respeito do “lulismo” no Brasil. Avançaremos por meio da caracterização dos traços mais marcantes do atual modelo de desenvolvimento dirigido pela burocracia sindical desde 2003, enfatizando as características assumidas pelo mercado de trabalho no país. E, finalmente, exploraremos o estudo de caso dos teleoperadores da indústria paulistana do *call center* a fim de compreender como a interação entre trabalhadores, sindicatos e governo federal construiu um tipo de consentimento, ainda que precário, capaz de alicerçar um autêntico regime hegemônico.

### **O que é o “lulismo”?**

A vitória eleitoral do ex-operário metalúrgico para a Presidência da República coroou décadas de profundas transformações, tanto do regime de acumulação quanto do modo de regulação brasileiros. Vale observar que, por *modo de regulação*, entendemos o complexo social formado pelas instituições com responsabilidade direta pela reprodução mais ou menos coerente dos conflitos inerentes às relações sociais de produção capitalistas. Usualmente, essas instituições organizam-se em torno da normalização global das relações capital-trabalho (legislação trabalhista, previdência pública, etc.), do controle dos sindicatos e dos mercados (interno e externo) de trabalho. A eficácia de um modo de regulação – sua hegemonia – pode ser medida por sua capacidade de reproduzir os conflitos trabalhistas por meio da construção do consentimento entre as classes sociais subalternas, isto é, sem a necessidade do uso da força repressiva do aparato estatal.

Por *regime de acumulação*, compreendemos as instituições sociais com responsabilidade direta pela reprodução do processo de valorização do valor (produção e apropriação privada do excedente econômico) em

um dado contexto histórico. Usualmente, o regime identifica-se com os sistemas empresariais derivados do cruzamento dos diferentes modelos organizacionais de controle do trabalho, das formas de contratualização de força de trabalho e da base tecnológica das empresas. Finalmente, por *modelo de desenvolvimento*, entendemos a combinação histórica mais ou menos coerente de um determinado modo de regulação com um regime de acumulação dado.

No caso brasileiro, um mesmo modelo de desenvolvimento, o fordismo periférico, por exemplo, comportou diferentes modos de regulação, o populista (1943-1964) e o autoritário (1964-1986), além de supor distintos momentos do regime despótico de acumulação: a superação do taylorismo primitivo (meados dos anos 1940), seguida pelo auge (período do “milagre” econômico brasileiro, de 1968 até 1974), pela crise (a chamada “década perdida”, de 1978 até 1989) e pela substituição do fordismo periférico por um novo regime de acumulação pós-fordista e financeirizado (de 1994 até os dias atuais) (para mais detalhes sobre a definição dos conceitos regulacionistas, ver Vincent, 1994).

Sumariamente, apesar de ter alcançado relativo êxito por aproximadamente uma década e meia, a regulação autoritária viu-se enredada em flagrante crise no final dos anos 1970. Com a redemocratização do país, a tentativa de substituição desta por uma regulação neopopulista alicerçada no pacto social com o movimento sindical que aflorou no final dos anos 1970 em luta contra a ditadura militar, isto é, o chamado “novo sindicalismo”, mostrou-se inviável, por razões que vão do aprofundamento da crise econômica, passando pela intensificação do impulso grevista na segunda metade da década de 1980, até à possibilidade real de Lula da Silva conquistar a Presidência da República em 1989.

A vitória eleitoral de Fernando Collor, em 1989, representou a transição para a regulação neoliberal: a partir de então, o próprio regime de acumulação transformou-se em objeto de sucessivos ajustes estruturais que acabaram por assegurar o nascimento do pós-fordismo financeirizado no país. Apesar do aperfeiçoamento do modo de regulação promovido pela burocracia lulista, esse regime de acumulação consolidou-se sem grandes contratempos ao longo dos anos 2000 (Paulani, 2008).

De uma perspectiva sociológica crítica, não nos parece exagerado afirmar que a mais influente das miradas sobre o pós-fordismo financeirizado no país veio sob a forma de dois ensaios do sociólogo Francisco de Oliveira. No primeiro deles, ao revisitar a teorização de inspiração da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) a respeito do subdesenvolvimento brasileiro, Oliveira aventou sua afamada hipótese acerca

do surgimento de uma “nova classe” social no país oriunda da articulação da camada mais elevada de administradores de fundos de previdência complementar com a elite da burocracia sindical participante dos conselhos de administração desses mesmos fundos.<sup>1</sup> Em seguida, por ocasião da vitória de Lula da Silva sobre o tucano Geraldo Alckmin, em 2006, e tendo como pano de fundo o fim do conturbado período do “Mensalão”, o escândalo político de compra de apoio no Congresso por parte do PT, Oliveira dedicou-se a formular algumas hipóteses acerca da resiliência do governo petista, alertando-nos para os efeitos politicamente regressivos que essa forma de dominação social acarretava para a cultura política democrática do país.<sup>2</sup>

A partir daí, Oliveira sugeriu sua conjectura: no momento em que a “direção intelectual e moral” da sociedade brasileira parecia deslocar-se no sentido das classes subalternas, tendo no comando do aparato de Estado a burocracia sindical petista, a ordem burguesa mostrava-se mais robusta do que nunca. A esse curioso fenômeno “transformista” em que parte “dos de baixo” dirige o Estado por intermédio do programa “dos de cima”, Oliveira chamou “hegemonia às avessas”: vitórias políticas, intelectuais e morais “dos de baixo” fortalecem dialeticamente as relações sociais de exploração em benefício “dos de cima”.<sup>3</sup>

Assim, décadas de luta contra a desigualdade e por uma sociedade alternativa à capitalista desaguaram na incontestável vitória de Lula da Silva em 2002. Quase que imediatamente, o governo petista racionalizou, unificou e ampliou o programa de distribuição de renda conhecido como Bolsa Família,

<sup>1</sup> Na opinião do sociólogo marxista, a aproximação entre “técnicos e economistas *doublés* de banqueiros” e “trabalhadores transformados em operadores de fundos de previdência” serviria para explicar as convergências políticas entre o PT e o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) e compreender, em última instância, o paradoxo de um início de mandato petista que, rendido ao capital financeiro, conservou o essencial da política econômica tucana em torno do regime de metas de inflação, do câmbio flutuante e do superávit primário nas contas públicas. Ver Oliveira (2003).

<sup>2</sup> Em suma, Oliveira argumentou que ao absorver as forças sociais antagônicas no aparato de Estado, desmobilizando as classes subalternas e os movimentos sociais, o governo de Lula da Silva teria esvaziado todo o conteúdo crítico presente na longa “era da invenção” dos anos 1970-1980, tornando a política partidária praticamente irrelevante para a transformação social. Para mais detalhes, ver Oliveira, Braga e Rizek (2010).

<sup>3</sup> Sinteticamente, Gramsci chamou de “transformismo” o processo de absorção pelas classes dominantes de elementos ativos ou grupos inteiros, tanto aliados como adversários. Um paralelo interessante poderia ser encontrado na experiência histórica da superação do *apartheid*: “Ok, nós temos o Estado, mas onde está o poder?”, costumava provocar o sociólogo Patrick Bond durante o período em que trabalhou como conselheiro no gabinete de Nelson Mandela, nos primeiros anos de governo do Congresso Nacional Africano (CNA). À procura de um poder fugidío, a vitória do CNA sobre o *apartheid* congelou o mito do poder popular apoiado pelo advento de novas classes médias negras, enquanto legitimava as relações de exploração características do capitalismo mais desavergonhado. Ver Bond (2000).

transformando a luta social contra a miséria e a desigualdade em um problema de gestão das políticas públicas. Para Chico de Oliveira, o governo de Lula da Silva instrumentalizou a pobreza ao transformá-la em uma questão administrativa. O programa Bolsa Família teria garantido a maciça adesão dos setores pauperizados das classes subalternas ao projeto do governo. Em síntese, jogando no campo de seu adversário eleitoral, isto é, no campo da instrumentalização da pobreza e da gestão burocrática dos conflitos sociais, o governo de Lula da Silva derrotou o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), mas ao preço da despolitização generalizada das lutas sociais.

Reagindo às provocações de Oliveira, o cientista político André Singer reelaborou a tese de que o programa Bolsa Família teria garantido a adesão dos setores pauperizados das classes subalternas ao governo petista (Singer, 2009). Conforme o argumento de Singer, a partir de maio de 2005, ou seja, durante o período do “Mensalão”, o governo federal teria perdido para a oposição tucana importante número de apoiadores conquistados em 2002 entre os setores médios urbanos. No entanto, atraídas pelas políticas públicas federais, as camadas pauperizadas do eleitorado brasileiro, tradicionalmente distantes de Lula da Silva, teriam se aproximado de seu governo e, num movimento conhecido na ciência política como *realinhamento eleitoral*, decidido sufragar o candidato situacionista em 2006.<sup>4</sup>

Para André Singer, ao satisfazer os desejos de consumo de milhões de trabalhadores pobres e excluídos por meio das políticas públicas federais, o “lulismo” contentaria o subproletariado brasileiro, legitimando a conversão petista à ortodoxia financeira.<sup>5</sup> Assim, um Lula da Silva à frente de uma massa estagnada e pauperizada teria logrado constituir uma nova força social, potencialmente progressista. Onde Oliveira percebeu os riscos de uma ampla despolitização das classes subalternas promovida pela hegemonia lulista, Singer identificou uma espécie de “ponto de fuga para a luta de classes”, operado desde cima por um “nordestino saído das entranhas do subproletariado”. Em síntese, o subproletariado brasileiro estaria satisfeito com os graduais alívios em suas condições materiais de existência promovidos pelos dois governos de Lula da Silva. Aliás, como observou Perry Anderson (2011), tampouco Oliveira teria contestado a caracterização da “psicologia dos pobres” esboçada por Singer.

---

<sup>4</sup> Comparando pesquisas eleitorais de 2002 e de 2006, Singer ofereceu inúmeras provas desse realinhamento, demonstrando que o voto em Lula em 2006 foi mesmo um voto amplamente “popular”, enquanto o candidato opositorista, Geraldo Alckmin, teria faturado a preferência dos setores de renda média e alta. Ver André Singer (2009).

<sup>5</sup> Para mais detalhes sobre as políticas públicas entre os anos 1990 e 2000, ver Marcus André Melo (2008).

Em nossa opinião, tanto Oliveira quanto Singer destrincharam aspectos decisivos, além de complementares, da atual “hegemonia lulista”. Enquanto Oliveira enfatizou a fusão dos movimentos sociais, em especial do movimento sindical, ao aparelho de Estado e aos fundos de pensão, Singer enfocou o efeito eleitoralmente sedutor do sucesso das políticas públicas redistributivistas que garantiram uma destacada desconcentração de renda entre aqueles que vivem dos rendimentos do trabalho. Além disso, a combinação da ampliação do programa Bolsa Família com os aumentos reais no salário mínimo e com o subsídio ao crédito popular interagiram com o crescimento econômico, ajudando a fortalecer a formalização do mercado de trabalho brasileiro – em 2010 alcançou-se um recorde histórico: 54,7% dos contratos estavam cobertos pela legislação trabalhista. De fato, entre 2003 e 2010, foram criados em média 2,1 milhões de empregos formais por ano (Pochmann, 2009).

Nesse artigo, pretendemos seguir as trilhas abertas por Oliveira e por Singer para a interpretação do atual momento histórico do país, enfatizando, para tanto, não a relação dos grupos mais pauperizados com as políticas públicas redistributivas, mas, sim, a relação do precariado brasileiro com o regime de acumulação pós-fordista e financeirizado que a hegemonia lulista ajudou a reproduzir na última década.<sup>6</sup> Ou seja, pretendemos olhar para o “avesso” do lulismo. Para tanto, escolhemos investigar a trajetória recente do grupo de teleoperadores ou operadores de telemarketing da indústria paulistana de *call center*, por considerarmos que este setor sintetiza as principais tendências do mercado de trabalho no país na última década: formalização, baixos salários, terceirização, significativo aumento do assalariamento feminino, incorporação de jovens não brancos, ampliação do emprego no setor de serviços, elevação da taxa de rotatividade do trabalho, etc. Por todos estes aspectos, ao estudarmos o destino histórico dos teleoperadores paulistanos podemos observar alguns dos momentos-chave da formação do precariado pós-fordista no país.

---

<sup>6</sup> Empregamos o conceito de “precariado” para designar o proletariado precarizado, isto é, aquela fração da classe trabalhadora desqualificada ou semiqualificada e submetida a altas taxas de rotatividade do trabalho. Além disso, devemos acrescentar os jovens trabalhadores à procura do primeiro emprego, indivíduos que estão na informalidade e desejam alcançar o emprego formal, além de trabalhadores sub-remunerados (no caso brasileiro, aqueles que recebem até um salário mínimo e meio, aproximadamente, 260,00 €) e inseridos em condições degradantes de trabalho. Uma população que, no Brasil, aumentou muito desde a década de 1990. Não nos esqueçamos que, mesmo com o recente avanço da formalização do emprego, as taxas de rotatividade, de flexibilização, de terceirização e o número de acidentes de trabalho no país subiram na última década. Em suma, o precariado é formado pelo setor da classe trabalhadora, pressionado pelo aumento da exploração econômica e pela ameaça da exclusão social. Para mais detalhes, ver Braga (2012).

### **Trabalho e política: um modelo de desenvolvimento pós-fordista**

Apesar da forte desaceleração econômica vivida pela economia brasileira no biênio 2011-2012, o mercado de trabalho no país manteve-se relativamente estável e a tendência para a desconcentração de renda na base da pirâmide salarial não foi revertida. Malgrado os planos de demissão voluntária (PDVs) anunciados em 2012 por algumas importantes montadoras, de uma maneira geral, o mercado de trabalho brasileiro permanece contratando, ainda que em um ritmo mais lento do que aquele verificado ao longo da década de 2000. Além de alimentar uma sensação de que a crise econômica não é grave, essa conjuntura obliterou uma antiga lição da sociologia latino-americana segundo a qual em países outrora colonizados e depois subdesenvolvidos, as modernas relações de produção capitalistas são dominadas pelo atraso, tendendo a reproduzir as bases materiais da produção massificada do trabalho barato e superexplorado (Oliveira, 2003; Sader e dos Santos, 2009).

Com o entusiasmo relacionado ao consumo popular ainda em alta, muitos se esqueceram de que se olharmos por trás da relativa desconcentração de renda verificada entre aqueles que vivem do trabalho, experimentada durante o período de 2003 e 2010, encontraremos a dura realidade de uma sociedade cuja economia depende estruturalmente do baixo preço da força de trabalho. Nesse artigo, argumentaremos que, na última década, os trabalhadores enredaram-se em um modelo de desenvolvimento pós-fordista apoiado na desconcentração de renda e na precarização do trabalho. Se a gênese desse modelo remonta ao início dos anos 1990, quando as políticas de ajuste estrutural implementadas pelos governos de Fernando Collor de Melo e de Fernando Henrique Cardoso elevaram a taxa de desemprego aberto de 3% para 9,6% da População Economicamente Ativa (PEA), comprimindo a massa salarial, sua consolidação foi obra dos dois governos de Lula da Silva (Pochmann, 2012).

De fato, os anos 1990 foram muito difíceis para o movimento sindical brasileiro, em especial quando pensamos na conjuntura econômica marcada pelo desemprego de massas. As empresas promoveram um acelerado ciclo de reestruturação produtiva que terceirizou, flexibilizou e precarizou o trabalho (Antunes, 2006; Antunes e Braga, 2009). Dois efeitos sobre o movimento sindical foram mais salientes: o recuo nas taxas de sindicalização e o desmanche do militantismo de base em favor de um aumento do pragmatismo das cúpulas sindicais. Progressivamente, o movimento sindical foi abandonando o esforço de organização de suas bases nos locais de trabalho em favor de um projeto político orientado pela eleição de seus dirigentes para cargos políticos. A tese muito comentada, mas nunca totalmente assumida pelos sindicalistas brasileiros, afirmava que somente com



a conquista do governo federal o movimento popular iria readquirir forças para enfrentar as empresas em benefício dos trabalhadores. No entanto, esses dirigentes foram absorvidos pelo aparelho de Estado e pelos fundos de pensão, transformando-se em verdadeiros administradores do investimento capitalista no país (D'Araújo, 2007).

A assunção do PT ao governo anunciou a chegada desses novos tempos. Afinal, houve uma intensa reformalização do mercado de trabalho durante a década passada que, somada a um crescimento econômico médio da ordem de 4,1% ao ano, redundou em uma incorporação anual de aproximadamente 2,1 milhões de novos trabalhadores ao mercado formal. A base da pirâmide salarial aumentou nitidamente, fortalecendo o mercado de trabalho: entre 2004 e 2010, a participação relativa dos salários na renda nacional aumentou 10%, enquanto os rendimentos oriundos da propriedade decresceram cerca de 13%. No entanto, destes 2,1 milhões de novos postos de trabalho criados todos os anos, cerca de 2 milhões remuneraram o trabalhador até \$260,00 euros por mês (Pochmann, 2012). Eis o segredo de polichinelo: o crescimento econômico da década passada apoiou-se sobre o trabalho barato.

Dispensável dizer que estes trabalhadores simplesmente não são capazes de poupar. Ou seja, todo o dinheiro que entrou na base da pirâmide salarial na última década foi imediatamente convertido em consumo popular. E o aumento desse tipo de consumo combinou-se com o barateamento das mercadorias proporcionado pelo aprofundamento da mundialização capitalista. Um novo padrão de consumo emergiu no país – um padrão pós-fordista, pois baseado na capacidade do regime de acumulação mundializado em multiplicar a oferta de novos bens; e popular, pois apoiado no crescente endividamento das famílias trabalhadoras, que precisam fazer importantes sacrifícios para pagar as incontáveis prestações do comércio varejista.

Ocorre que este novo padrão de consumo não repousa sobre ganhos de produtividade proporcionados pelo desenvolvimento da indústria nacional. Na realidade, há pelo menos uma década que a estrutura social brasileira não percebe ganhos reais de produtividade, mas, principalmente, sobre as economias de escala garantidas por alguns setores econômicos estratégicos que empregam força de trabalho não qualificada: mineração, petróleo, agroindústria e construção civil. Como consequência, a base da pirâmide alarga, mas remunera muito mal. Verificamos, assim, que economia cresceu às custas da deterioração da indústria de transformação (de 27,8% em 1988, o PIB passa para 14,5% do PIB em 2010), a única capaz de garantir ganhos reais de produtividade (Oreiro e Feijó, 2010).

O atual ciclo de financeirização da economia inaugurado nos anos 1990, não apenas promoveu a inserção da estrutura social brasileira na mundialização capitalista por meio de um modelo apoiado sobre elevadas taxas de juros, na independência operacional do Banco Central e na política de flutuação cambial, como também redefiniu as bases sociais do precariado do país. Se até meados dos anos 1990 a dinâmica nacional de criação de empregos concentrava-se na faixa de 3 a 5 salários mínimos, com a indústria respondendo por 40% das novas vagas, entre 1994 e 2008 a dinâmica do emprego deslocou-se para os serviços, sendo que 70% das vagas foram abertas nesse setor. Assim, aquela massa de 6 milhões de trabalhadores desempregados, formada entre 1994 e 2002, foi reabsorvida por ocupações serviços sub-remuneradas (até 1,5 salário mínimo). Isso fez com que a parcela dos ocupados nesta faixa salarial alcançasse 60% de todos os postos de trabalho do país (Dedecca e Rosandiski, 2006).

No entanto, aos aumentos do salário mínimo acima da inflação seguiu-se um endurecimento nas condições de consumo da força de trabalho: nos anos 2000, a taxa de rotatividade do trabalho do país aumentou cerca de 10% (de 33%, em 1999, para 36%, em 2009). Para aqueles que ganham entre 0,5 e 1,5 salário mínimo a taxa de rotatividade foi de 86% em 2009, ou seja, verificou-se um aumento de 42% em comparação com 1999 (Pochmann, 2012). Além disso, entre 1996 e 2010, a taxa de terceirização do trabalho aumentou em média 13% ao ano.<sup>7</sup> A deterioração das condições de trabalho verificada nos anos 2000 tornou-se ainda mais saliente se considerarmos que a maioria das novas vagas foram preenchidas por jovens, mulheres e não brancos. Exatamente aqueles grupos historicamente mais suscetíveis às flutuações cíclicas do mercado de trabalho. De fato, ao longo da última década, é possível perceber uma flagrante feminização da força de trabalho (as mulheres preencheram 60% das vagas criadas nos anos 2000), somada à ampliação do contingente assalariado jovem, não branco (70% das vagas) e com o ensino médio completo (85% das vagas) (*ibidem*).

Isto talvez nos permita compreender por que mesmo após tantas transformações no mercado de trabalho, entre 1999 e 2009, o número de trabalhadores domésticos tenha saltado de 5,5 milhões para 7,2 milhões. Assim, o emprego doméstico segue como a principal ocupação nacional, acompanhado de longe pelo trabalho no telemarketing (1,4 milhões). Aqui, cabe uma rápida

---

<sup>7</sup> Ver Pochmann (2012). Tudo somado, não é difícil perceber que, apesar da relativa desconcentração de renda entre aqueles que vivem dos rendimentos do trabalho, os anos 2000 foram marcados por uma flagrante deterioração das condições de consumo da mercadoria força de trabalho em benefício dos setores que mais lucraram na década: a indústria financeira, as mineradoras, o setor petroquímico, o agronegócio e a construção civil.

observação: no Brasil, o emprego doméstico é uma das mais antigas formas de trabalho assalariado, remontando ao período da escravidão. Assim, não é coincidência que, ainda hoje, mais de 60% da força de trabalho doméstica seja formada por não brancos.

Além disso, cerca de 93% dos mais de 7 milhões de trabalhadores domésticos são mulheres. Invisíveis à fiscalização do poder público, mesmo na principal metrópole brasileira, São Paulo, no ano de 2009 apenas 38% das empregadas tinham carteira de trabalho. Em todo o país, a formalização do trabalho doméstico mal alcança os 30%. Além da resiliência da informalização do trabalho doméstico, outro dado chama a atenção: o envelhecimento dessa força de trabalho. De fato, entre 1999 e 2009, a maior concentração etária deslocou-se da faixa dos 20-30 anos, para a faixa dos 40-50 anos de idade (*ibidem*).

### **A formação do precariado pós-fordista na indústria do *call center***

Este envelhecimento nos remete a uma outra história: atraídas pelos novos postos formais de trabalho abertos no setor de serviços nos anos 2000, as filhas das empregadas domésticas entraram aos milhares na indústria do *call center*. De fato, esse foi o setor que, na última década, mais acolheu trabalhadores, em especial mulheres não brancas e jovens oriundos da economia informal, isto é, sem proteção social, garantindo-lhes acesso aos direitos sociais, além de alguma qualificação técnica. No Brasil, a indústria do *call center* formou-se apenas recentemente: na realidade, 96% das centrais de teleatividades brasileiras foram criadas após 1990 e 76% a partir de 1998, ano da privatização do sistema Telebrás e auge do neoliberalismo no país. Entre 1998 e 2002, o número de ocupados no setor cresceu a uma taxa anual de 15% e dados do Ministério do Trabalho indicam que durante o governo Lula essa taxa aumentou para 20% ao ano, acumulando uma variação de 182,3% entre 2003 e 2009.<sup>8</sup> Ao somar as centrais de teleatividades terceirizadas e as próprias, a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), entidade que representa as principais companhias de *call center*, estima que, em 2012, mais de 1,4 milhão de trabalhadores estariam empregados no setor. Esse crescimento transformou o setor de *call center* na principal porta de entrada para os jovens no mercado formal de trabalho do país, além de criar a segunda e a terceira maiores empregadoras privadas brasileiras, respectivamente as companhias Contax (com 78 200 funcionários) e Atento (com 76 400 funcionários).

---

<sup>8</sup> Tendo em vista esse crescimento, a indústria brasileira de *call centers* despertou o interesse de inúmeros sociólogos do trabalho brasileiros. Ver, por exemplo, o conjunto de estudos reunidos em Antunes e Braga (2009).

Em suma, nascido do processo de desconstrução neoliberal do antigo sistema de solidariedade fordista, experimentando o aumento da concorrência e da fragmentação vivido pelos novos grupos de trabalhadores, o número de teleoperadores no país cresceu em um ritmo acelerado durante os dois mandatos de Lula da Silva. Resultado do amadurecimento de um novo regime de acumulação pós-fordista no país, os *call centers* brasileiros alimentam-se desse vasto contingente de trabalhadores jovens, especialmente mulheres e negros, em busca de uma primeira oportunidade no mercado formal de trabalho.

Outra característica saliente da indústria brasileira de *call center* é o seu comportamento oligopolista. A soma dos empregados das duas maiores empresas (ao todo 159 508) corresponde a 47% do total de trabalhadores do setor, levando em conta a soma dos trabalhadores das demais dezoito maiores empresas (180 301). Trata-se de um traço que diferencia nitidamente a indústria brasileira de *call center* de países como Estados Unidos e França. Essa característica oligopolista somada à baixa qualificação da força de trabalho e à relativa fragilidade dos sindicatos atuantes no setor ajudam a compreender por que, apesar de a grande maioria dos teleoperadores brasileiros (70%) estar coberta pela negociação coletiva, os salários brasileiros (3415 dólares anuais – coberto por negociação coletiva – e 4484 dólares anuais – não coberto por negociação coletiva) localizam-se entre os mais baixos do mundo no setor, superando apenas os salários dos trabalhadores indianos.<sup>9</sup>

Os baixíssimos salários praticados no setor acompanham a pouca qualificação: após um treinamento básico, o teleoperador – ainda não proficiente – é colocado na Posição de Atendimento (PA), necessitando ficar atento aos procedimentos utilizados pelos colegas mais experientes para alcançar suas metas de vendas ou de número de atendimentos. Em nossa pesquisa de campo, pudemos registrar por meio de entrevistas que esse tipo de situação acrescenta uma importante carga de estresse nos primeiros meses de trabalho do teleoperador, até que ele se sinta habituado ao produto. Exatamente porque a indústria de *call center* não necessita, em termos gerais, de uma força de trabalho qualificada, as empresas beneficiam-se de um regime de relações de trabalho apoiado sobre elevadas taxas de rotatividade.

Aliás, o ciclo ao qual o trabalhador está submetido é bastante conhecido pelas empresas: em geral, o teleoperador necessita de dois a três meses de experiência para se tornar proficiente no produto. Trata-se, como observado, de um período estressante, pois o desempenho exigido dificilmente é alcançado pelo trabalhador ainda inexperiente. Após esses primeiros meses,

---

<sup>9</sup> Para mais detalhes, ver Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

o teleoperador encontra-se apto a alcançar as metas, advindo um período de aproximadamente um ano, ao longo do qual ele obtém certa satisfação residual em razão do domínio do produto. É este o momento em que o teleoperador apresenta o seu melhor desempenho, sendo reconhecido pela empresa por meio de brindes, da escolha de destaque da semana com foto na parede, de pequenas festas ao final da jornada de trabalho, etc. Para tanto, é usual observarmos equipes formadas pela empresa contratante atuando junto às operações e especializadas em promover atividades motivacionais.

Uma característica importante do ciclo do teleoperador capaz de lançar alguma luz sobre o período em que ele alcança a satisfação residual diz respeito ao trabalho em equipe, predominante no setor, e que se impõe como uma necessidade do sistema de metas. Assim, existem metas individuais, do grupo e de toda a operação. A parte variável do salário do teleoperador é composta pela soma desses diferentes níveis. Logo, o funcionamento do sistema de metas tende a reforçar a solidariedade no interior do grupo de trabalho, emulando o trabalhador. Além disso, tendo em vista a grande concentração de jovens e mulheres no telemarketing, é muito comum a formação do que se costuma designar por “panelinhas”, pequenos grupos de jovens que se conhecem no trabalho, mas que também se encontram nas folgas, compartilhando hábitos de lazer e de consumo. Relatos de viagens e de passeios com colegas de trabalho são frequentes. Durante as entrevistas com teleoperadoras, ficou patente a importância desses vínculos de amizade tanto para o sucesso das metas quanto para o desejo de permanecer na empresa ou na mesma operação.<sup>10</sup>

No entanto, o endurecimento das metas, a rotinização do trabalho, o despotismo dos coordenadores de operação, os baixos salários e a negligência por parte das empresas em relação à ergonomia e à temperatura do ambiente promovem o adoecimento e alimentam o desinteresse pelo trabalho (Lopes *et al.*, 2011). Nessa fase, o teleoperador deixa de “dar o resultado”, sendo então demitido e substituído por outro, que recomeçará o mesmo ciclo. Devido ao achatamento dos níveis hierárquicos proporcionado pelos sistemas informacionais, as oportunidades de promoção a níveis funcionais mais elevados no setor são escassas. Normalmente, o teleoperador insatisfeito deseja ser transferido para uma operação considerada mais fácil ou rentável – em termos da parte variável do salário –, ascender à supervisão ou ser promovido para alguma função associada ao controle de qualidade. Em poucos casos, os salários são

---

<sup>10</sup> Estas e outras observações a propósito dos relatos dos teleoperadores e das características do processo de trabalho no setor de telemarketing podem ser melhor avaliadas à luz da metodologia do estudo de caso ampliado que orientou a pesquisa de campo levada a cabo ao longo de cinco anos na indústria paulistana do *call center*. Para mais detalhes, ver, ao final do artigo, a “Breve nota metodológica”.

de fato incrementados ou as condições de trabalho modificam-se de forma acentuada. A via da demissão é bastante usual.<sup>11</sup>

Evidentemente, a rotatividade produziu um acentuado descontentamento entre os teleoperadores entrevistados, em especial entre os mais experientes: a despeito de seus notáveis esforços individuais em ascender profissionalmente, seja frequentando uma faculdade particular noturna (quase um terço do total de teleoperadores de nossa amostra declarou estar cursando o ensino superior), seja pelas tentativas de progredir para funções superiores no interior da própria empresa, em raras ocasiões os teleoperadores lograram aumentar significativamente seus salários ou incrementar suas condições de trabalho. Afinal, como poderia ser diferente? Conforme mencionado anteriormente, na última década, 94% dos empregos formais pagavam até 1,5 salário mínimo. O descontentamento observado nas entrevistas só não foi maior porque o setor está em constante renovação por meio da chegada de importantes contingentes de trabalhadores jovens em busca do primeiro emprego no mercado formal.

De fato, para muitas teleoperadoras entrevistadas, a sensação de progresso ocupacional encontra-se fortemente associada à transição da informalidade para a formalidade. Ao longo de nossa pesquisa de campo, entrevistamos inúmeras jovens teleoperadoras filhas de empregadas domésticas que claramente identificaram no contraponto ao trabalho doméstico – destituído de prestígio, desqualificado, sub-remunerado e incapaz de proporcionar um horizonte profissional – a principal razão de ter buscado a indústria do *call center* em vez de seguir os passos das mães – mesmo quando a diferença salarial era favorável ao trabalho doméstico.

No telemarketing, essas jovens perceberam a oportunidade tanto de 1) alcançar direitos trabalhistas, quanto 2) terminar a faculdade particular noturna que o trabalho doméstico, devido à incerteza dos horários, assim como à baixa intensidade dos direitos, é incapaz de prover. Assim, não é surpresa que a insatisfação na indústria de *call center* seja relativamente controlada pela contratação preferencial de certo “perfil” de trabalhador: com uma taxa de participação feminina na força de trabalho gravitando em torno de 70%, além de uma alta ocorrência de afrodescendentes, é possível dizer que o grupo brasileiro de teleoperadores é formado em sua maioria por jovens mulheres não brancas recém-saídas da informalidade. Ou seja, trata-se daquela camada de trabalhadores que historicamente tem ocupado

---

<sup>11</sup> De fato, segundo os gerentes de RH entrevistados, em 2004 a rotatividade média nas duas empresas pesquisadas oscilava entre 3% e 4% ao mês (isto é, 36% e 48% ao ano, respectivamente), dependendo da natureza da atividade (ativo ou receptivo), nível de qualificação exigida (por exemplo, nos setores de suporte técnico e teletendimento bancário, a taxa de rotatividade é menor) e sazonalidade. Para mais detalhes, ver Braga (2009).

as piores posições no mercado de trabalho brasileiro, além de chefiar 80% das famílias monoparentais do país.<sup>12</sup>

No entanto, o acúmulo de experiências com o infotaylorismo e com o regime de mobilização permanente da força de trabalho faz com que esses trabalhadores desenvolvam comportamentos críticos em relação às empresas. Apesar das dificuldades estruturais à organização coletiva impostas pela indústria de *call center*, a partir especialmente de 2005, é possível verificar um progressivo e consistente aumento do nível de atividade sindical no setor.

### **Estado, sindicalismo, greves e direitos sociais: uma hegemonia difícil**

Na realidade, a década de 2000, em especial após a eleição presidencial de Lula da Silva, em 2002, foi marcada por uma verdadeira reviravolta nas relações entre o sindicalismo brasileiro e o aparelho de Estado, que nos ajuda a compreender as mudanças recentes verificadas nos sindicatos que atuam na indústria paulistana de *call center*.

O primeiro governo de Lula da Silva preencheu aproximadamente metade dos cargos superiores de direção e assessoramento – cerca de 1 305 vagas, no total – com sindicalistas que passaram a controlar um orçamento anual superior a 200 bilhões de reais. Além disso, posições estratégicas dos fundos de pensão das empresas estatais foram ocupadas por dirigentes sindicais. Vários deles assumiram posições de grande prestígio em empresas públicas – como, por exemplo, Petrobras e Furnas Centrais Elétricas –, além de integrarem o conselho administrativo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).<sup>13</sup>

A trajetória de um dos três sindicatos a atuar na indústria paulistana de *call center*, a do Sindicato dos Bancários de São Paulo após a eleição de Lula da Silva, permite perceber este processo de absorção das lideranças sindicais pelo aparelho de Estado por meio da ocupação de posições estratégicas nos ministérios, nas empresas estatais e nos fundos de pensão. Como muitos sindicatos filiados à CUT, o Sindicato dos Bancários de São Paulo alinhou-se desde o primeiro momento ao governo federal. Além disso, é possível dizer

<sup>12</sup> Em acréscimo, como veremos a seguir, nossa pesquisa de campo, tanto nas empresas quanto nos sindicatos, mostrou que, além de mulheres e não brancos, é muito comum encontramos entre os teleoperadores brasileiros inúmeros trabalhadores portadores de necessidades especiais, além de um expressivo contingente formado por *gays*, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (GLBTs). Novamente, esbarramos nas camadas mais discriminadas do mercado de trabalho brasileiro. Para mais detalhes, ver Flores *et al.* (2011).

<sup>13</sup> O governo federal promoveu, ainda, uma reforma sindical que oficializou as centrais sindicais brasileiras, aumentando o imposto sindical e transferindo anualmente cerca de 100 milhões de reais para essas organizações. Tudo somado, o sindicalismo brasileiro elevou-se à condição de um ator estratégico no tocante ao investimento capitalista no país. Para mais detalhes, ver Galvão (2006).



que a cúpula dos bancários de São Paulo foi o principal meio de ligação da aliança afiançada por Lula da Silva entre a burocracia sindical petista e o capital financeiro. Na verdade, o cimento desse pacto foram os setores da burocracia sindical, que se transformaram em gestores dos fundos de pensão e dos fundos salariais. O Sindicato dos Bancários de São Paulo forneceu os quadros políticos para essa operação. Enquanto os sindicalistas egressos das fileiras dos metalúrgicos do ABCD ocupavam-se da política trabalhista e Luiz Marinho tomava assento no Ministério do Trabalho, os dirigentes sindicais bancários de São Paulo, como, por exemplo, Gilmar Carneiro, Luiz Gushiken, Ricardo Berzoini e Sérgio Rosa, voavam rumo ao mercado financeiro, ocupando o comando do fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, da Previ, da Petrobras, da Petros e da Caixa Econômica Federal, a Funcef (Jardim, 2009).

Na condição de investidores institucionais, o compromisso principal desse grupo de sindicalistas é com a liquidez e a rentabilidade dos ativos financeiros dos fundos. Muitos têm argumentado que, além de gerarem emprego e renda para os trabalhadores, os fundos teriam um papel importante na seleção de investimentos ecologicamente sustentáveis. Ao contrário, os fundos de pensão brasileiros têm atuado como uma linha estratégica do processo de fusões e aquisições de empresas no país e, em consequência, estão financiando a oligopolização econômica com efeitos sobre a intensificação dos ritmos de trabalho, o enfraquecimento do poder de negociação dos trabalhadores e o enxugamento dos setores administrativos das empresas. Isso sem mencionar sua crescente participação em duvidosos projetos de infraestrutura, como a usina de Belo Monte, uma das principais fontes de preocupação dos ambientalistas brasileiros.

Essa função de auxiliar o investimento capitalista decorre da própria natureza periférica da estrutura econômica brasileira – visto que a taxa de poupança privada é historicamente baixa, o Estado é obrigado a recorrer à associação com o capital externo ou ao endividamento, a fim de equacionar o problema do investimento capitalista no país. Nas palavras de Gramsci: “O Estado fabrica o fabricante”. Os fundos de pensão têm atuado nesta direção, buscando solucionar a relativa carência de capital para investimentos. O curioso é que, no período atual, a aposentadoria do trabalhador, administrada por burocratas sindicais oriundos do novo sindicalismo, está sendo usada para financiar o ciclo de fusões e aquisições de empresas, além de reforçar os investimentos no setor de produção de energia. Ou seja, os fundos de pensão transformaram-se em peças-chaves para a reprodução do atual modelo de desenvolvimento brasileiro.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> As origens desse modelo foram analisadas em Bianchi e Braga (2005). Ver também a este respeito Sluyter-Beltrão (2010).



### Greves e mobilização sindical

Como era de se esperar, esse modelo transformou a relação do sindicalismo da indústria de *call center* com o Estado. Ao longo de nossas entrevistas com dirigentes sindicais, a opinião favorável ao governo Lula predominou amplamente. Para justificar sua adesão ao governo federal, os sindicalistas utilizavam frequentes comparações com o governo anterior de Fernando Henrique Cardoso. Além disso, projetos de formação profissional – sem mencionar acordos com faculdades particulares – implementados pelos sindicatos dependem de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e contam com o apoio de programas federais, como o Programa Universidade para Todos (Prouni), que distribui bolsas de estudos parciais ou integrais para financiar estudantes de baixa renda nos seus estudos em universidades privadas.

Vale observar que uma das razões frequentemente mencionada pelos teleoperadores para justificar seu desejo de permanecer trabalhando na indústria paulistana do *call center* é a jornada de trabalho de seis horas, que lhes permite cursar uma faculdade noturna. Associado à garantia dos direitos trabalhistas, a possibilidade de continuar estudando exerce forte atração sobre esses trabalhadores, em especial sobre os mais jovens. Neste caso, as políticas públicas do governo federal, como o Prouni, por exemplo, tendem a reforçar a regulação dos conflitos laborais por meio da reprodução de um certo consentimento entre os trabalhadores, capaz de enfraquecer o sentimento de inquietação com os salários e com as condições de trabalho. Os sindicatos do setor reconhecem o potencial dessas políticas públicas, atuando como uma linha auxiliar de apoio aos programas do governo federal.

Apesar disso, ao menos desde 2005 temos verificado com frequência a ocorrência de greves na indústria paulistana de *call center*. Trata-se de uma reviravolta na prática política da categoria.<sup>15</sup> Aos nossos olhos, a experiência compartilhada de discriminação por gênero, orientação sexual e raça,

---

<sup>15</sup> Em 2004, por exemplo, ano em que iniciamos nossa pesquisa de campo, com exceção de uma greve defensiva ocorrida na empresa “Quatro A”, não havíamos registrado referências a greves no telemarketing. De fato, o padrão defensivo dos movimentos grevistas no setor começou a se formar com a afamada greve da unidade da empresa Atento, ocorrida entre os dias 15 e 24 de agosto de 2005, na cidade de São Bernardo. A despeito das demissões não revertidas, o movimento grevista foi considerado vitorioso tanto pelo sindicato quanto pelos teleoperadores, que alcançaram praticamente todas as reivindicações. Outras greves de menor duração, mas com a mesma pauta reivindicativa, passaram a acontecer todos os anos a partir de então: Participação nos Lucros e Resultado (PLR), creche, reajuste salarial, redução da jornada de trabalho, reajuste do vale-refeição, etc. Este aumento do apetite grevista soma-se a uma retomada mais consistente da atividade grevista no país, especialmente saliente após 2008. A propósito, em 2011 houve um aumento de 24% no número de greves no Brasil quando comparado ao ano anterior e algumas delas, como a dos bancários e a dos correios, por exemplo, foram inusualmente longas. Para mais detalhes, ver Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), 2012.

estreitou laços de solidariedade entre os teleoperadores paulistanos, criando certa inclinação para a mobilização coletiva. O mesmo se poderia dizer a respeito da vivência do adoecimento, mais frequente entre as mulheres do que entre os homens, no setor. Se bem é verdade que, por um lado, o fato de ser jovem, mulher e não branca produz um efeito disciplinador sobre o grupo de teleoperadores, por outro certas questões interpretadas por elas como abuso de poder dos coordenadores de operações – quase sempre homens brancos – ou casos relatados de assédio sexual costumam ser explosivos nas empresas, catalisando o descontentamento latente e alimentando paralisações de protesto.

As dinâmicas relacionadas ao gênero não se esgotam aí. De acordo com o relato de sindicalistas de base de um dos sindicatos que atuam no setor, a existência de um comércio informal de lanches naturais, bolos e salgados, além de bijuterias, cosméticos e roupas, especialmente frequente entre as teleoperadoras mulheres, não apenas contribui para reforçar a renda mensal, mas ajuda também a criar redes horizontais de comunicação entre os trabalhadores, que são acionadas durante os protestos, paralisações ou mesmo greves. Na realidade, as questões de gênero, associadas ou não às de raça, somam-se às características do processo do trabalho e ao despotismo fabril, para criar um equilíbrio provisório entre trabalhadoras e gerências. Não por acaso, uma gerente de recursos humanos da Empresa B entrevistada em 2004 relatou preferir recrutar, sempre que possível, *gays*, pois, segundo sua experiência, estava cada dia mais difícil administrar os conflitos com as teleoperadoras mulheres (em especial as não brancas).

Dinâmicas transversais de gênero tornam-se especialmente salientes para a mobilização coletiva na indústria do *call center*, pois as Centrais de Teleatividades (CTAs) acantonam operações que respondem a diferentes ritmos em termos de metas, da natureza da atividade e dos níveis de remuneração. Devido à terceirização empresarial e à existência de múltiplos contratantes, é especialmente difícil concatenar as temporalidades a fim de paralisar uma CTA. Assim, a experiência compartilhada de discriminação de gênero tende a agregar as equipes em torno de demandas comuns que circulam entre as diferentes operações por meio do pequeno comércio informal de produtos de higiene pessoal, por exemplo. No setor de telemarketing, a famosa “Rádio Peão” da indústria fordista foi substituída pela “Rádio Avon”.

Com isso, não queremos transmitir a impressão simplista de que os teleoperadores formam um grupo mobilizado sindicalmente. O mais correto seria dizer que estamos diante de trabalhadores que, a despeito das dificuldades interpostas à mobilização coletiva pela indústria de *call center*,

começam a formar um embrião de consciência coletiva, forte o suficiente para garantir alguns passos importantes no caminho da auto-organização sindical. Acrescentaríamos que as mesmas características relativas à composição e à rotatividade da força de trabalho, baixa remuneração, discriminação de gênero e orientação sexual, forma subalterna de inserção ocupacional nas empresas, qualidade do processo de trabalho e falta de tradição de organização política não representam obstáculos absolutos para a ação coletiva. Em alguns casos, essas condições podem, ao contrário, favorecer a deflagração da mobilização sindical.

Na verdade, o rápido e concentrado crescimento da indústria de *call center* no país, somado ao acúmulo de experiências no setor por parte dos próprios teleoperadores, tem usualmente favorecido o aparecimento de determinadas reivindicações sindicais de natureza ofensiva, baseadas não mais em questões relacionadas ao uso dos banheiros ou à baixa qualidade dos lanches, mas, por exemplo, em demandas por ganhos salariais reais e pela ampliação da Participação nos Lucros e Resultado (PLR). Isso sem mencionar a resistência cotidiana expressa em paralisações de protesto contra alguma decisão empresarial interpretada como injustificada ou lesiva aos interesses dos teleoperadores. Assim, táticas defensivas de organização coletiva somam-se a ações ofensivas, compondo um quadro multifacetado da auto-organização política dos teleoperadores. Ao mesmo tempo, parece-nos medianamente claro que a dinâmica sindical no setor traduz a pressão dos teleoperadores sobre as lideranças do movimento por meio dos sindicalistas de base.<sup>16</sup> A despeito da insuficiência das ações, ganhos organizativos oriundos dessa relação de pressão das bases sobre o movimento sindical são facilmente perceptíveis.

### **Direitos sociais e precarização do trabalho**

É possível dizer o mesmo da relação dos teleoperadores com o modelo de desenvolvimento pós-fordista. Afinal, a ligação entre a recente expansão do acesso ao crédito e o aumento do consumo popular com repercussões

---

<sup>16</sup> Apoiamo-nos sobre vários relatos de sindicalistas de base e de lideranças do movimento sindical que foram muito claros em indicar a importância da pressão, muita vezes inorgânica, porém, cotidiana e consciente, dos teleoperadores sobre os sindicatos. A pressão acontece nos próprios locais de trabalho, mas, igualmente, na sede do sindicato, quando de atividades ordinárias, tais como a busca por informações relativas a direitos trabalhistas, o acesso a benefícios médicos e participação em programas federais educacionais, ou durante atividades de rescisão do contrato de trabalho com a consequente busca por auxílio legal. Estas entrevistas foram colhidas na segunda metade dos anos 2000, período em que as greves retomaram seu protagonismo, em especial, no setor bancário que acantona muitos milhares de teleoperadores. Para maiores detalhes, ver a “Breve nota metodológica” ao final deste artigo.

positivas sobre a popularidade do governo federal já se tornou uma banalidade entre os pesquisadores e jornalistas econômicos (Coimbra, 2007). Não causa espanto, especialmente quando pensamos na histórica desigualdade social brasileira e nas carências que essa situação alimenta. No entanto, o avesso desse modelo não tem recebido a mesma atenção dos analistas do lulismo. Ao enfatizar os resultados eleitorais, as políticas públicas e o transformismo sindical, o debate atual mostrou-se desinteressado em investigar os dilemas e os dissabores vividos pelo precariado brasileiro.

Na realidade, um olhar mais atento revela a estreita margem de concessões aos trabalhadores consentida pelo modelo de desenvolvimento pós-fordista. Afinal, mesmo a celebrada política de aumentos do salário mínimo acima da inflação praticada pelo governo federal desde 2006 serve para ilustrar a precariedade da cidadania salarial no país. Para efeitos comparativos, vale lembrar que o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) calcula que o salário mínimo necessário para o trabalhador suprir necessidades básicas familiares (como as despesas com alimentação, moradia, saúde, educação, vestuário, higiene, transporte, lazer e previdência, como determina a Constituição Federal), deveria ser de US\$ 1174,63 (março de 2011). Para o cálculo do salário mínimo de 2012 (US\$ 311,00), o governo federal repassou o índice da inflação, acrescentando a variação do PIB no período.

Assim como aconteceu durante a hegemonia populista (1945-1964), o atual regime de acumulação pós-fordista cristalizou uma face despótica apoiada sobre altas taxas de rotatividade, aumento no número de acidentes de trabalho, baixos salários e intensificação dos ritmos de trabalho, que segue alimentando uma insatisfação difusa na base, cuja regulação dos conflitos trabalhistas começa a emitir seus primeiros sinais de fadiga. Bastaria lembrarmos a onda de paralisações, greves e rebeliões operárias que se espalhou em março de 2011 pela indústria da construção civil, atingindo algumas das principais obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo federal, que incluiu: 22 mil trabalhadores parados na Hidrelétrica de Jirau em Rondônia; 16 mil na Hidrelétrica de Santo Antônio; alguns milhares na Hidrelétrica de São Domingos no Mato Grosso do Sul; 80 mil trabalhadores grevistas em diferentes frentes de trabalho na Bahia e Ceará; dezenas de milhares no Complexo Petroquímico de Suape em Pernambuco, entre outros. Tudo somado, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) calculou em 170 mil o número de trabalhadores que, somente em março de 2011, cruzaram os braços.

Sem mencionar outras importantes greves nacionais ocorridas em 2011, como a dos bancários – com ampla participação dos teleoperadores

terceirizados pelos bancos – e a dos trabalhadores dos correios, por exemplo, o impulso grevista permaneceu ativo em 2012. Nas obras de Belo Monte, cerca de 7 mil trabalhadores espalhados por todas as frentes de trabalho da usina hidrelétrica cruzaram os braços por 12 dias. No Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), localizado em Itaboraí (RJ), pelo menos 15 mil trabalhadores entraram em greve no dia 9 de abril, permanecendo 31 dias parados. Ainda no início do ano, foram registrados 10 dias de greve em Jirau e na plataforma da Petrobras em São Roque do Paraguaçu (BA), além de novas paralizações em Suape, greves em várias obras dos estádios da Copa do Mundo de futebol, etc. Nas pautas operárias encontramos invariavelmente demandas por reajuste dos salários, adicional de periculosidade, equiparação salarial para as mesmas funções, direito de voltar para as regiões de origem a cada noventa dias, cessação dos maus-tratos, melhoria de segurança, da estrutura sanitária e da alimentação nos alojamentos, etc. Ou seja, demandas que nos remetem ao velho regime fabril despótico, agora revigorado pelas terceirizações e pelas subcontratações.

Acompanhando a formação do precariado pós-fordista na indústria paulistana do *call center* pudemos perceber os dois lados do atual modelo de desenvolvimento: o acesso aos direitos sociais, todavia às custas de baixos salários e precárias condições de trabalho. A angústia do precariado volta-se por fim para os sindicatos, que se veem obrigados a lançar mão de uma série de iniciativas com a finalidade de responder à nova dinâmica do conflito industrial produzida pelo crescimento do setor. Nesse caminho, os sindicalistas buscam conectar os teleoperadores às políticas públicas do governo federal, aliviando a insatisfação operária ao aproximá-los do atual modo de regulação. Na realidade, a dialética da modernização periférica não se submete à fixação de um *télos* abstrato – para alguns, o próprio crescimento econômico interpretado como um fim em si mesmo –, supostamente capaz de superar o subdesenvolvimento brasileiro. Em síntese, e essa é a sugestão de Chico de Oliveira, o núcleo racional do problema deve ser buscado na história da dominação do atraso sobre o moderno na periferia do sistema (Oliveira, 2010). Evidentemente, isso não implica afirmar que, do ponto de vista dos trabalhadores, não existam tendências progressistas no atual momento hegemônico. Apenas reconhecemos que a evolução das lutas de classes no país é, fundamentalmente, reprodutivista e, em consequência, conservadora.

Negação do sindicalismo populista, o novo sindicalismo negou sua própria negação ao assumir a direção do modelo de desenvolvimento pós-fordista no país. O reformismo petista deixou de ser plebeu para transformar-se em um reformismo – quase sem reformas – de gabinetes. No entanto, da mesma maneira que a reprodução do regime de acumulação despótico nos anos

1950 e 1960 alimentou a inquietação operária, pressionando a regulação populista, também o atual regime de acumulação financeirizado pressiona a regulação lulista, complexificando a reprodução das condições sociais de produção do trabalho barato no país.<sup>17</sup>

### **Considerações finais**

Entre 2003 e 2010, assistimos no Brasil a um ciclo de desconcentração de renda entre os que vivem dos rendimentos do trabalho que, no entanto, apresenta limites muito precisos: o mercado de trabalho brasileiro tem notórias dificuldades de criar empregos mais qualificados do que aqueles facilmente encontrados, por exemplo, no setor de serviços pessoais ou na construção civil. Para além destes aspetos, verifica-se que as condições de trabalho estão se deteriorando, com o aumento da taxa de rotatividade e da flexibilização do emprego, além do aumento do número de acidentes de trabalho no país. Na medida em que a experiência social da classe trabalhadora brasileira com o atual modelo de desenvolvimento avança, o controle da inquietação das bases com os baixos salários, a deterioração das condições de trabalho e o aumento do endividamento das famílias trabalhadoras, por parte do movimento sindical, torna-se mais problemático.<sup>18</sup> Desde 2008, o sindicalismo brasileiro percebeu esta inquietação e vem sendo obrigado a promover greves e paralisações, ainda que as lideranças sindicais lulistas não desejem encabeçar movimentos paradiastas capazes de atingir o governo federal.

Argumentamos que a reprodução das condições estruturais da produção do trabalho barato é um traço característico do capitalismo brasileiro. Por isso, o atual modelo de desenvolvimento não pode prescindir de altos níveis de precarização do trabalho que, por sua vez, promovem a inquietação social. Assim, o precariado brasileiro vê-se obrigado a mobilizar-se politicamente a fim de assegurar as condições mínimas de sua própria reprodução. Historicamente, a industrialização fordista brasileira desenvolveu-se sob o signo da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com a CLT, o regime

---

<sup>17</sup> Não por acaso, o novo presidente da Central Única dos Trabalhadores (CUT), o sindicalista bancário Vagner Freitas, afirmou recentemente que o governo federal arrisca-se “a perder a base social que o sustenta”, caso não mude sua postura no tratamento às categorias em greve. Ver a entrevista “O governo pode perder a base social que o sustenta” (Pereira, 2012).

<sup>18</sup> A soma do desmanche das formas de solidariedade fordista promovida pela empresa neoliberal com o avanço do padrão de consumo pós-fordista estimulado pela globalização econômica promoveu um avanço sem precedentes da individualização do comportamento da classe trabalhadora no país. No entanto, conforme o tempo passa e a experiência com esse modelo de sociedade aprofunda-se, outras formas de solidariedade ligadas ao gênero, à geração e à orientação sexual, por exemplo, vão surgindo em substituição àquelas apoiadas em uma força de trabalho predominantemente masculina e sindicalizada.

varguista (1930-1954) criou um campo legítimo de disputas, rapidamente ocupado pelo proletariado precarizado. Após a Segunda Guerra Mundial, alguns milhões de trabalhadores migrantes, atraídos pela possibilidade de proteção trabalhista, assim como pelos novos empregos industriais, deixaram o campo e as pequenas cidades do interior, acantonando-se nas periferias das grandes metrópoles.

Símbolo da massiva migração em busca de direitos sociais e proteção trabalhista, a carteira de trabalho passou a evocar a promessa da cidadania salarial: ao progresso material iria se somar a proteção do trabalhador. No entanto, a simples existência de leis trabalhistas jamais garantiu a satisfação dessa expectativa histórica. Ao contrário, desde os anos 1940, as classes subalternas mobilizam-se ininterruptamente a fim de garantir, efetivar e ampliar seus direitos sociais previstos na lei. Por isso, não será exagerado afirmar que, no Brasil, em grande medida, a consciência da classe trabalhadora confunde-se com a consciência do direito a ter direitos.<sup>19</sup> E esta forma de consciência de classe está reemergindo nos dias atuais.

## ANEXO

### Breve nota metodológica

A pesquisa de campo que deu origem a este texto orientou-se pela *metodologia do estudo de caso ampliado*. Para tanto, combinamos ao longo de um período de tempo de aproximadamente cinco anos técnicas de pesquisa apoiadas em questionário diretivo com técnicas qualitativas de observação etnográfica.<sup>20</sup> Após uma etapa exploratória que durou cerca de três meses, ao longo dos quais se realizou um primeiro conjunto de entrevistas não diretivas com teleoperadores, a classificação das respostas obtidas e a

<sup>19</sup> Em suma, apesar de existirem na forma da lei, os direitos sociais, ainda hoje, estão longe de ter validade histórica. Basta compararmos, por exemplo, a definição de salário mínimo presente na Constituição de 1988 com o valor do salário mínimo nacional para termos uma rápida noção da distância existente entre a intenção e a realidade. No Brasil, tendo em vista as características históricas do padrão fordista dependente, associado e periférico adotado após os anos 1930, como a margem para concessões materiais aos trabalhadores é muito reduzida, mesmo demandas sociais tão elementares como cumprir a lei do salário mínimo, por exemplo, podem levar a uma dinâmica de radicalização social que politiza rapidamente esses setores. Para mais detalhes, ver Cardoso (2010).

<sup>20</sup> Ver Michael Burawoy (2009). O trabalho de pré-teste, definição amostral e sistematização de dados colhidos por meio do questionário diretivo contou com a inestimável ajuda de Natália Padovani e Gabriel Casoni. A pesquisa na base de dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) contou com o apoio de Mariana Riscali. As entrevistas em profundidade beneficiaram de um formidável grupo de orientandos formado por David Flores, Fábio Pimentel e Vitor Vaneti. Finalmente, foram também de utilidade as entrevistas empreendidas por outro orientando, Maurício Rombaldi, em sua dissertação sobre o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo (Sintetel).



elaboração do questionário estruturado, iniciou-se no segundo semestre de 2004 a pesquisa de campo propriamente dita, estendendo-se, no tocante às entrevistas em profundidade, até o primeiro semestre de 2006. Os principais passos percorridos pela pesquisa nessa primeira etapa incluíram: 1) visitas a duas empresas para observação direta do modo de organização do trabalho e do processo industrial de produção da relação de serviço, 2) realização de entrevistas com os principais atores (gerentes, coordenadores de operações, monitores de qualidade, supervisores, sindicalistas e teleoperadores) envolvidos no processo e na organização do trabalho, 3) aplicação de questionário entre os teleoperadores objetivando apreender informações a respeito dos ritmos de trabalho, perspectivas de carreira, tempo de realização da operação, relações de cooperação, atividades de supervisão, política de metas das empresas e tempo de intervalo para descanso, 4) realização de entrevistas em profundidade com teleoperadores (Antunes e Braga, 2009).

Para tanto, selecionamos as duas principais empresas do mercado brasileiro de *call center*, chamadas “Empresa A” e “Empresa B”. Trata-se de empresas que monopolizam o mercado no Brasil. Para efeito ilustrativo, em 2012, o número somado de funcionários das duas empresas pesquisadas era de 159 508 – distribuídos da seguinte maneira: Empresa A, 75 mil; Empresa B, 81 508. Em número de posições de atendimento (PAs), a Empresa A apresentava 36 mil e a Empresa B, 48 233. Todas as demais dezoito maiores empresas do setor somadas sustentavam 180 301 funcionários e 57 670 PAs. Percentualmente, isso equivaleria a dizer que, em número total de funcionários, as empresas A e B somadas representavam, à época, 47% do setor de *call center* terceirizado. Em número de PAs, as empresas A e B abocanhavam juntas 60% do mercado. Como não poderia deixar de ser, são empresas que operam com tecnologia de ponta para o setor, além de contar com um diversificado leque de clientes institucionais provenientes dos mais diferentes setores econômicos – especialmente telecomunicações, bancos, empresas de internet, instituições governamentais, administração pública, serviços médicos, companhias de energia e indústrias. Os serviços oferecidos aos clientes eram, em sua maioria, direcionados a pesquisa, agendamento, cobrança e venda (telemarketing ativo); *bank-phone*, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), agendamento, *help desk*, pesquisa e venda (telemarketing receptivo); além de serviços associados à internet, como correio eletrônico, *chat*, *co-browsing*, videoconferência; também eram oferecidos, em menor medida, serviços de banco de dados, consultoria e assinaturas. Em nossa pesquisa de campo, procuramos entrevistar teleoperadores dessas diferentes áreas.

Entendemos que, pelo fato de serem empresas que, ainda hoje, definem os parâmetros de atuação no setor, todos os demais *call centers* brasileiros



procuram balizar sua estratégia concorrencial pelas duas líderes. Isso tende a equalizar as condições de trabalho e, em grande medida, de remuneração dos teleoperadores. Assim, essas empresas transformam-se em um campo privilegiado para o estudo do comportamento dos trabalhadores do setor. Além disso, vale lembrar que nossas observações de campo foram realizadas em sítios considerados “referência” pelas próprias empresas. Isso equivale a dizer que, seja por seu tamanho – cerca de 2400 teleoperadores em cada um deles –, seja pela variedade de operações, tratava-se à época de uma amostra representativa da realidade do processo de trabalho de cada uma das duas empresas.

As visitas ocorreram durante os meses de março, abril e maio de 2005 (Empresa B) e maio de 2005 (Empresa A). Foram realizadas entrevistas com uma gerente de RH (Empresa B), com coordenadores de operações (Empresas A e B) e com supervisores (Empresas A e B) para além de conversas informais – não gravadas – com teleoperadores em período de intervalo destinado ao lanche nos setores. Ao todo, foram cinco visitas na Empresa B e três na Empresa A. Infelizmente, as entrevistas com os teleoperadores não puderam ser realizadas em espaços reservados – distantes, portanto, da vigilância de gerentes, coordenadores ou supervisores –, sob a alegação de “política da empresa” e “interferência no trabalho”.

Tendo em vista essas limitações, o acesso aos teleoperadores foi viabilizado pelos sindicatos que atuam no setor – o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo (Sintetel) e o Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel). O contato com os teleoperadores deu-se por meio de dois instrumentos principais: um questionário contando onze questões fechadas; e entrevistas estruturadas e em profundidade com questões abertas baseadas na interpretação preliminar dos dados colhidos por meio dos questionários. Estes foram aplicados em três finais de semana diferentes, nos meses de abril e maio de 2005, durante atividades de apresentação do sindicato (Sintetel) aos teleoperadores das empresas A e B, em uma chácara localizada às margens da rodovia dos Imigrantes, na cidade de Santo André. As entrevistas em profundidade foram realizadas nos meses de julho de 2005, junho e julho de 2006 e janeiro e junho de 2007, em atividades organizadas pelo Sintetel e pelo Sintratel e realizadas nas sedes dos sindicatos localizadas na cidade de São Paulo.

Conduzida junto a sindicalistas dos dois principais sindicatos que atuam no setor na cidade de São Paulo, a segunda etapa de nossa pesquisa de campo foi empreendida ao longo de três meses de observação participante em 2009 (Flores *et al.*, 2011). Foram realizadas dezoito entrevistas em profundidade com diretores sindicais e ativistas de base. Além disso, empreendemos

23 entrevistas com teleoperadores durante seus intervalos de trabalho e no momento em que recorriam aos sindicatos a fim de encaminhar demandas trabalhistas. Nessa etapa, procuramos por intermédio da observação sistemática distinguir as *forças externas* – relação dos sindicatos com as centrais sindicais, assim como com o aparelho de Estado – dos *processos internos* – relação dos sindicalistas com os teleoperadores, táticas de aproximação e de mobilização dos trabalhadores – que moldam a ação coletiva no setor. Assim, foi possível compreender reflexivamente os alcances e os limites da ação sindical em relação às expectativas trabalhistas dos teleoperadores. Além disso, as entrevistas proporcionaram informações-chave para analisarmos a íntima conexão existente entre o regime fabril despótico – alta taxa de rotatividade da força de trabalho, inexistência de mercados internos, forte taxa de enquadramento, modelo gerencial autocrático, etc. – e a mobilização grevista observada após 2005 na indústria paulistana de *call center*.

Recebido a 22.09.2013

Aprovado para publicação a 24.04.2014

### Referências bibliográficas

- Anderson, Perry (2011), “Lula’s Brazil”, *London Review of Books*, 33(7), 3-12.
- Antunes, Ricardo (org.) (2006), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, Ricardo; Braga, Ruy (orgs.) (2009), *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.
- Bianchi, Alvaro; Braga, Ruy (2005), “Brazil: The Lula Government and Financial Globalization”, *Social Forces*, 83(4), 1745-1762.
- Bond, Patrick (2000), *Elite Transition: From Apartheid to Neoliberalism in South Africa*. London: Pluto Press.
- Braga, Ruy (2009), “A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo”, in Ricardo Antunes e Ruy Braga (orgs.), *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 59-88.
- Braga, Ruy (2012), *A política do precariado: Do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo: Boitempo.
- Burawoy, Michael (2009), *The Extended Case Method: Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Cardoso, Adalberto Moreira (2010), *A construção da sociedade do trabalho no Brasil: uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- Coimbra, Marcos (2007), “Quatro razões para a vitória de Lula”, *Cadernos Fórum Nacional*, 6, 5-14.
- D’Araújo, Maria Celina (2007), *A elite dirigente do governo Lula*. São Paulo: Editora FGV.
- Dedecca, Claudio Salvadori; Rosandiski, Eliane Navarro (2006), “Recuperação econômica e a geração de empregos formais”, *Parcerias Estratégicas*, 11(22), 169-190.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2012), *Balço das greves em 2010 e 2011*. Consultado a 22.05.2013, em [http://www.dieese.org.br/balancodasgreves/2011/estPesq63balGreves2010\\_2011.pdf](http://www.dieese.org.br/balancodasgreves/2011/estPesq63balGreves2010_2011.pdf).
- Flores, David; Silva, Fábio P. M.; Vaneti, Vitor C.; Braga, Ruy (2011), “Social Movement Unionism and Neoliberalism in São Paulo, Brazil: Shifting Logics of Collective Action in Telemarketing Labor Unions”, *Societies Without Borders*, 6(1), 73-101.
- Galvão, Andréia (2006), “O movimento sindical frente ao governo Lula: dilema, desafios e paradoxos”, *Outubro*, 14, 131-150.
- Holman, David; Batt, Rosemary; Holtgrewe, Ursula (2007), *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. Report of the Global Call Center Network, Cornell University.
- Hunter, Wendy (2008), “The Partido dos Trabalhadores: Still a Party of the Left?”, in Peter R. Kingstone; Timothy J. Powers (orgs.), *Democratic Brazil Revisited*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 15-32.
- Jardim, Maria A. Chaves (2009), *Entre a solidariedade e o risco: sindicatos e fundos de pensão em tempos de governo Lula*. São Paulo: Annablume.
- Lopes, Paulo Pena Gilvane; Cardim, Adryanna; Araújo, Maria da Purificação N. (2011), “Taylorismo cibernético e lesões por esforços repetitivos em operadores de telemarketing em Salvador-Bahia”, *Caderno CRH*, 24(1), 131-151.
- Melo, Marcus André (2008), “Unexpected Successes, Unanticipated Failures: Social Policy from Cardoso to Lula”, in Peter R. Kingstone; Timothy J. Powers (orgs.), *Democratic Brazil Revisited*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 161-184.
- Oliveira, Francisco de (2003), *Crítica à razão dualista/O ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo.
- Oliveira, Francisco de (2010), “Hegemonia às avessas”, in Francisco de Oliveira; Ruy Braga; Cibele Saliba Rizek (orgs.), *Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo, 23-41.
- Oliveira, Francisco de; Braga, Ruy; Rizek, Cibele Saliba (orgs.) (2010), *Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo.
- Oreiro, José Luis; Feijó, Carmem (2010), “Desindustrialização: conceituação, causas, efeitos e o caso brasileiro”, *Revista de Economia Política*, 30(2), 219-232.
- Paulani, Leda (2008), *Brasil Delivery: servidão financeira e estado de emergência econômico*. São Paulo: Boitempo.

- Pereira, Pedro Rafael (2012), “O governo pode perder a base social que o sustenta”, jornal *Brasil de Fato*, 02 agosto de 2012, p. 12.
- Pochmann, Marcio (2009), “What Brazil Learned from Labour Flexibilization in the 1990s”, *International Labour Review*, 148 (3), 269-282.
- Pochmann, Marcio (2012), *Nova classe média? O trabalho na base da pirâmide social brasileira*. São Paulo: Boitempo.
- Sader, Emir; dos Santos, Theotônio (orgs.) (2009), *A América Latina e os desafios da globalização: Ensaios dedicados a Ruy Mauro Marini*. São Paulo: Boitempo.
- Singer, André (2009), “Raízes sociais e ideológicas do lulismo”, *Novos Estudos CEBRAP*, 85, 83-102.
- Sluyter-Beltrão, Jeffrey (2010), *Rise and Decline of Brazil's New Unionism: The Politics of the Central Única dos Trabalhadores*. Oxford: Peter Lang Publisher.
- Vincent, Jean-Marie (org.) (1994), *École de la régulation et critique de la raison économique*. Paris: L'Harmattan.

