

**Título:** Ação coletiva em *call center*: o caso do *call center* da empresa Energia

**Autor:** Paulo Marques Alves ([paulo.alves@iscte-iul.pt](mailto:paulo.alves@iscte-iul.pt))

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, os serviços têm assumido uma importância crescente no processo de acumulação capitalista. É neste sector que se incluem os *call centers*<sup>1</sup>, cuja expansão vem sendo alimentada pela mundialização do capital, pela difusão generalizada das tecnologias de informação e comunicação e pela reestruturação produtiva que caracteriza o novo regime de acumulação que Harvey (1989) designou por “acumulação flexível”, no qual a natureza destrutiva do capital se aprofundou (MÉSZÁROS, 1996).

Eles são o símbolo da organização em rede que caracteriza este regime. O seu objetivo é duplo. Por um lado, o capital pode baixar o custo da força de trabalho através das práticas de externalização e *offshoring* (e.g. BONO, 2016; BONO; LEITE, 2016; HUALDE; MICHELI, 2018; TAYLOR; BAIN, 2004), tendo como consequência que a par do admirável mundo novo das TIC encontremos condições de trabalho e relações de produção típicas do passado, envolvendo uma profunda "degradação real do trabalho virtual" (ANTUNES; BRAGA, 2009). Por outro lado, proporciona a possibilidade de um contacto que, em muitos casos, é permanente entre as empresas e os clientes.

Atividade com grande relevância económica e social, nela laboram milhões de trabalhadores, que formam o que Huws (2003) designou de “*cybertariat*” e Antunes e Braga (2009), de “infoproletariado”. De acordo com Huws (2009), estas organizações acabaram mesmo por fornecer um modelo de relações de produção assente em empregos precários, designada por “*callcenterisation*”, que se expandiu pela economia, afetando principalmente os jovens.

Vários autores (e.g. TAYLOR; BAIN, 1999; BONO, 2000; VENCO, 2006), revelaram as semelhanças entre o trabalho nestes centros e o realizado em fábricas sob o regime despótico de Taylor. Desqualificação, estandardização e rotinização para controlar e substituir mais facilmente os trabalhadores (BRAVERMAN, 1998) estão no seu âmago, bem como um sistema integrado de controlo, mesclando os tipos técnico e burocrático definidos por Edwards (1979) com o controlo normativo conceptualizado por Callaghan e Thompson (2002).

As mudanças sob o regime da acumulação flexível atingiram igualmente a subjetividade dos trabalhadores, com o exacerbar do individualismo a servir de base para a competição entre si. Novas lógicas hegemónicas de dominação (BURAWOY, 1979) são implementadas, juntamente com as antigas lógicas coercivas, ao mesmo tempo que

---

<sup>1</sup> Ao longo do texto utilizaremos esta designação genérica de *call center*. As suas origens remontam à década de 1960, quando grandes empresas começaram a estabelecer contactos com os seus clientes via telefone. Algumas décadas depois, os desenvolvimentos nas telecomunicações e a emergência de tecnologias como a *Automatic Call Distribution* ou o *Computer-Telephone Integrated System* deram origem aos *call centers* (centros de chamadas), cujo *boom* ocorreu depois de 1995. Com a difusão da internet, eles evoluíram para *contact centers* (centros de contacto), onde são utilizados múltiplos canais de comunicação (telefone, *email*, *chat*, *website*, *social media*, etc.).

surge uma novilíngua visando "fabricar o consentimento" da dominação, levando os trabalhadores a cooperar com a reprodução do capital e tentando inibir a sua resistência.

Este texto pretende analisar o processo de ação coletiva no *call center* da Energia<sup>2</sup>, uma empresa do sector dos serviços públicos onde se têm registado várias greves desde 2016, apesar de estarmos em presença de um local de trabalho fortemente taylorizado, onde formas coercivas e hegemónicas de dominação são implementadas e onde encontramos níveis elevados de feminização do emprego e de precariedade. A análise decorre no quadro da teoria do processo de trabalho, para aclarar a natureza da organização e do controlo do trabalho, e da teoria da mobilização, para iluminar os fatores-chave que potenciaram o processo de ação coletiva. A sua principal contribuição refere-se ao papel da liderança sindical nos locais de trabalho e à importância crucial da comunicação face-a-face entre os militantes sindicais e os trabalhadores, tendo por objetivo reforçar os laços destes com as estruturas.

Neste estudo de caso, utilizámos a entrevista semi-estruturada e a análise documental, incidindo sobre documentos da empresa e sindicais, como técnicas de observação. As entrevistas foram realizadas com seis trabalhadores (quatro mulheres e dois homens) recrutados pelo método da "bola de neve"; dois delegados sindicais (uma mulher e um homem); e um dirigente sindical a tempo inteiro.

O artigo está estruturado em três secções. Na primeira, examinar-se-á a evolução dos *call centers* em Portugal. A segunda debruça-se sobre a empresa e o processo de trabalho no seu *call center*. Por fim, analisaremos o processo de ação coletiva.

## **2. Os *call centers* em Portugal**

De acordo com dados do EUROSTAT, citados por Fuchs (2014, p. 234), em 2010 havia 8.240 *call centers*<sup>3</sup> nos 28 países da União Europeia, os quais representavam 0,18% do valor acrescentado, 0,04% do excedente operacional e 3,2% do emprego (4,3 milhões de trabalhadores).

Eles são responsáveis por um dos maiores crescimentos do emprego nas últimas décadas em Portugal, o qual se iniciou no final dos anos 90<sup>4</sup>, sendo por isso muito anterior à regulamentação da atividade, que remonta a 2009, através do Decreto-Lei n.º 134/2009 de 2 de junho. Posteriormente, o Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de junho, introduziu algumas alterações ao quadro regulamentar, que se mantém insuficiente.

---

<sup>2</sup> O nome da empresa foi anonimizado.

<sup>3</sup> Excluindo a banca e os seguros.

<sup>4</sup> Na CPP – Classificação Portuguesa das Profissões de 2010 está referenciada a profissão de “Empregado dos Centros de Chamada” (Código 4222.0), integrada no grande grupo 4 (Pessoal Administrativo). Já na anterior CNP – Classificação Nacional das Profissões, na sua versão de 1994, estava considerada a profissão de “Operador-controlador de Exploração de Telecomunicações” (Código 4223.05), inserida no grande grupo 4 (Pessoal Administrativo e Similares), em cujo descritivo de funções encontramos tarefas desenvolvidas pelos operadores de *call center*.

Se o estudo Benchmarking 2007<sup>5</sup> estimou que em 2006 o número de trabalhadores ascendia a 35 000 (APCC 2007), o Benchmarking 2013 revelou que o seu número teria aumentado para 50 000 em 2012 (APCC 2013), sendo a estimativa para 2016 de 81.615 (APCC 2017). Em novembro de 2021, durante os trabalhos da sua 18ª conferência internacional, a APCC anunciou que o número de trabalhadores seria de 103 674 em 2020, o que significa que quase triplicou em menos de 15 anos.

De acordo com o Benchmarking 2013, existiam 450 empresas a operar em 2012, referindo o *website* da associação patronal nesse ano que apenas 39 estavam nela filiadas (uma taxa de filiação de 8,7%). Em 2017, o número de empresas atingia já as 1 103, das quais apenas 91 estavam filiadas (uma taxa de filiação de 8,2%)<sup>6</sup>. No entanto, todas as grandes empresas, principalmente as multinacionais como a *Randstad*, a *Teleperformance* ou a *Manpower*, são membros da associação. O mesmo sucede com a empresa estudada.

Regista-se uma elevada concentração em Lisboa (63,7%) e no Porto (16,1%), mas nos anos mais recentes tem-se assistido à fundação de empresas ou à deslocalização de atividades para regiões como as ilhas atlânticas, o interior rural ou zonas costeiras fora do eixo Setúbal-Braga, como sucedeu com a recente abertura de um *call center* da Energia numa pequena cidade do sul do país, perto da fronteira espanhola, num processo semelhante ao que ocorreu noutros países, com as empresas a procurarem reduzir custos e as regiões a proporcionarem uma variedade de benefícios, com o objetivo de criar emprego.

Paralelamente, temos vindo a assistir a um processo de *offshoring* de atividades para Portugal, aproveitando as infraestruturas tecnológicas existentes; a localização geográfica do país; uma força de trabalho qualificada, em particular no domínio linguístico, e barata; e a insuficiente regulação. Deste modo, embora o português continue a ser a língua amplamente dominante (74,1%), o inglês (11,7%), o francês (6,9%) e, em menor grau, o castelhano (3,8%) e o alemão (2,2%) surgem já com alguma relevância. Outras línguas utilizadas são o holandês, russo, italiano, polaco, chinês e hindi (1,3%) (APCC 2017).

O Benchmarking 2021 evidencia que, à semelhança de outros países, as atividades de *inbound* são predominantes, representando 77,0% da atividade em 2020, ano em que o volume de negócios foi de cerca de 462M€<sup>7</sup> (APCC, 2021). Segundo o mesmo estudo, as soluções tecnológicas mais utilizadas são a *Automatic Call Distribution*, a *Voice and Data Recording Solution* (80,0%) e a *IVR – Interactive Voice Response* (75,0%). Em rápido crescimento encontram-se, entre outras, as *Self-care tools for customers* (*chatbots*, *IVR self-service*), os modelos tecnológicos baseados na nuvem ou a inteligência artificial.

---

<sup>5</sup> Este é um inquérito realizado anualmente pela APCC - Associação Portuguesa de Centros de Contacto, a associação patronal que até ao momento se tem recusado a assinar qualquer convenção coletiva de trabalho, apesar das tentativas de vários sindicatos.

<sup>6</sup> De acordo com o *website*, em 2021 são 102 as empresas filiadas.

<sup>7</sup> De notar que este valor é referente a apenas 254 empresas das 932 que responderam ao inquérito neste ano. Por conseguinte, devemos ser cautelosos na sua análise.

A externalização é generalizada, sendo que 68,0% das empresas a utilizam e assim pretendem continuar a fazer<sup>8</sup>. As principais razões apresentadas são o "acesso a competências específicas necessárias" e o "controlo/redução dos custos operacionais". Por conseguinte, a subcontratação está particularmente centrada nos trabalhadores: 73,0% das empresas fizeram-no para as funções de operação; 53,0% para tarefas de *backoffice* ou administrativas e 50,0% para as de supervisão.

Estes estudos permitem traçar um perfil da força de trabalho. Em 2020, 57,0% dos trabalhadores possuíam o ensino secundário (níveis 3-4 da ISCED); 39,0% tinham credenciais académicas (níveis 5-8 da ISCED) – significando a existência de um nível elevado de sobre-qualificação atendendo às tarefas de baixa ou muito baixa complexidade que são executadas – e 4,0% possuíam o ensino básico (níveis 1-2 da ISCED). Tal como ocorre noutros países, os jovens predominam (86,4% dos operadores e 78,0% dos supervisores tinham entre 25 e 40 anos de idade). No entanto, a proporção de trabalhadores mais velhos está a crescer. Alguns chegaram recentemente; outros permanecem nesta atividade, apesar do seu baixo prestígio na sociedade portuguesa, devido à falta de um emprego alternativo.

O emprego é altamente feminizado: 68,0% na supervisão e 67,0% no trabalho de operação. No inquérito conduzido por Holman *et al.* (2007), os gestores referiram três razões para explicar a elevada feminização do emprego: as mulheres terão uma voz e um comportamento não agressivos; são de confiança; e são muito competentes no manuseamento de teclados. Para Fuchs (2014), contudo, a explicação reside no facto destas organizações reproduzirem os cinco tipos de trabalho doméstico que o patriarcado atribui às mulheres na sociedade capitalista.

Nas empresas inquiridas em 2020, 48,4% da força de trabalho estava sujeita a formas de precarização do emprego: 43,0% tinham um contrato a termo; 5,0% um contrato com uma empresa de trabalho temporário e 0,4% trabalhavam sem contrato no regime de "recibos verdes", como se se tratasse de trabalhadores independentes. Contudo, estas são situações de falso autoemprego, uma vez que estes trabalhadores estão, como os restantes, sujeitos a um regime de trabalho subordinado, utilizando as empresas este estratagema para evitar pagar as deduções legais à segurança social ou os impostos devidos, sendo todos esses encargos deixados aos trabalhadores.

No mesmo ano, o salário médio mensal antes de impostos era de 869€ na função de operação e de 1 025€ na de supervisão. Neste mesmo ano, o salário mínimo em Portugal era de 635€ e o salário médio de 979€. No caso das empresas que contratam serviços, os esquemas de remuneração largamente predominantes eram o "pagamento por custo de recurso humano" (41,0%); o "pagamento por hora" (35,9%) e o "pagamento por chamada atendida" (35,9%). A remuneração "por objetivo de qualidade" e "por solicitação resolvida" assumiam também alguma relevância.

As taxas médias de absentismo e de rotatividade revelavam-se elevadas na operação (respetivamente 8,1% e 20,0%). A taxa de absentismo atingia inclusivamente 16,4% nas telecomunicações e 11,0% no turismo, enquanto a de rotatividade alcançava 27,0% nos

---

<sup>8</sup> No ano anterior, o valor ascendia a 73,0% (APCC, 2020). Todavia, devemos ter precaução ao comparar dados para os vários anos, uma vez que a amostra é variável.

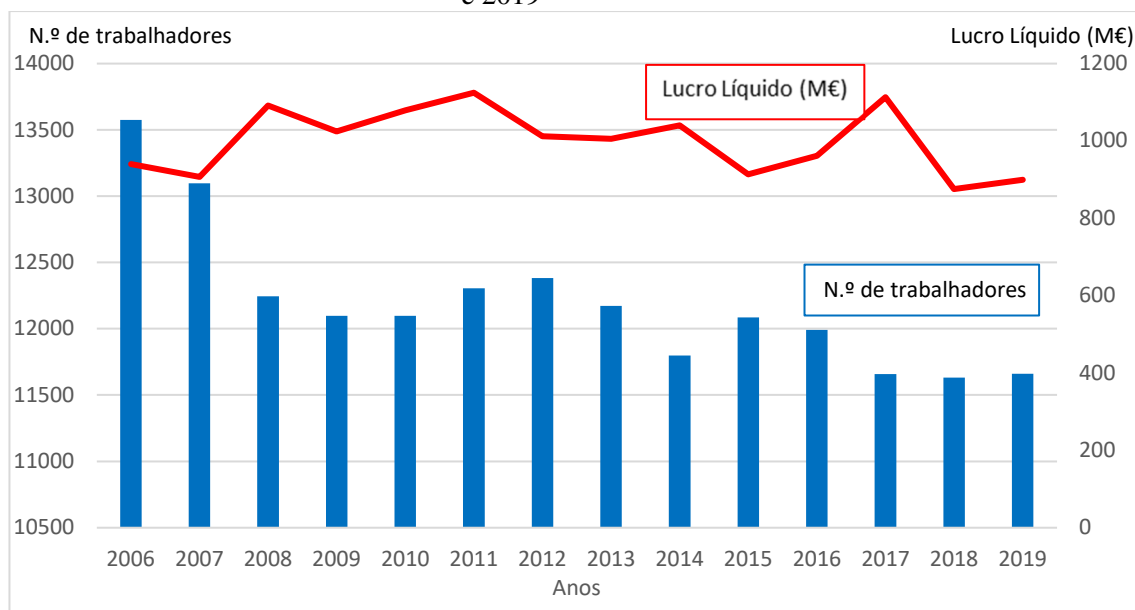
correios e distribuição expresso, 22,0% no *outsourcing* e 21,0% nos bancos e outras instituições financeiras. No caso da supervisão, para a qual só existem dados para a rotatividade, a taxa era bastante inferior (4,0%), com os valores mais elevados a registarem-se no *outsourcing* (7,4%) e nas telecomunicações (7,0%)<sup>9</sup>. Consequentemente, a antiguidade média é muito baixa, sendo de 36 meses na operação, subindo para 85 na supervisão<sup>10</sup>.

### 3. Energia e o seu *call center*<sup>11</sup>

Energia é uma empresa fundada em 1976 a partir da fusão de treze companhias que tinham sido nacionalizadas durante a Revolução dos Cravos. Em 1991, o seu estatuto foi alterado, tornando-se uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos. Três anos mais tarde, um processo de reestruturação levou à sua desagregação em várias empresas segundo diferentes áreas de negócio. Em 1997, iniciou-se um processo de privatização (nessa altura apenas 30,0% do capital), que passou por várias fases e foi concluído em 2013. Atualmente, está totalmente privatizada, sendo detida principalmente por acionistas estrangeiros de diferentes países. O principal é uma empresa estatal chinesa com 23,27% do capital.

É uma multinacional com presença em 19 países, com lucros líquidos que variaram, no período entre 2006 e 2019, entre um máximo de 1 125M€ de euros em 2011 e um mínimo de 876M€ em 2018. No mesmo período, o número de trabalhadores diminuiu de 13 575 em 2006 para 11 660 em 2019 (Figura 1).

Figura 1 – Evolução do lucro líquido e do número de trabalhadores da Energia entre 2006 e 2019



Fonte: Relatórios Anuais (2006-2019)

<sup>9</sup> O *turnover* pode atingir valores muito superiores aos mencionados, disso sendo exemplo a taxa de rotação de pessoal de 136% registada entre 01/01/2012 e 30/06/2014 entre os operadores de *outbound* de um banco estudado por Moreira (2014).

<sup>10</sup> Daí que no Benchmarking 2019 se afirmasse que "a necessidade de reduzir o *turnover* é crítica" (APCC 2019, p. 25).

<sup>11</sup> Tendo começado como um *call center*, evoluiu posteriormente para um *contact center*.

A diminuição do número de trabalhadores entre 2000 e 2019 deve-se ao decréscimo acentuado verificado em Portugal, como se constata no Quadro 1. Contrariamente, no mesmo lapso de tempo, o seu número expandiu-se fortemente, principalmente no Brasil e em Espanha, e, em menor escala, na América do Norte e em alguns países europeus. Assim, globalmente, a redução do número de trabalhadores foi de apenas 8,0%. Em 2016, a taxa de sindicalização era de 45,0% globalmente e de 53,0% em Portugal, um valor muito superior à taxa média do país (15,3%) (ICTWSS 2019).

Quadro 1 - Evolução do número de trabalhadores entre 2000 e 2019

	2000	2019	Δ% 2000-2019
Portugal	12,668	5,852	-53,8
Espanha	-	1,722	-
Brasil	7	3,158	45 014,3
América do Norte	-	663	-
Outros países europeus	-	259	-
Outros países sul-americanos	-	4	-
Ásia (China)	-	2	-
TOTAL	12,675	11,660	-8,0

Fonte: Relatórios Anuais de 2000 e 2019

Energia é um bom exemplo das profundas disparidades salariais existentes em Portugal. Em 2017, o seu CEO (que, entretanto, se demitiu por ter sido constituído arguido nesse ano por corrupção ativa e participação económica em negócio) ganhou 2,29M€, o equivalente a mais de 40 vezes o salário médio na empresa. A diferença é ainda mais substancial se considerarmos o salário dos trabalhadores do *call center*, pois estes auferem salários significativamente inferiores. O valor representou igualmente o equivalente a mais de 4 000 salários mínimos nacionais nesse ano.

O *call center* foi fundado em 1991, empregando quatro jovens mulheres. Em 2010, o número de trabalhadores já ascendia a 600, divididos por dois locais, um em Lisboa e outro no centro do país perto da fronteira com Espanha. Na sua esmagadora maioria tinham contratos de trabalho assinados com uma empresa de trabalho temporário, a qual declarou falência nesse ano. Com os seus empregos em risco, os trabalhadores em Lisboa empreenderam a sua primeira experiência de ação coletiva.

De acordo com a tendência global, a maioria da força de trabalho é feminina (60,0% dos cerca de 1 500 trabalhadores em Lisboa em 2016). Nesse ano, as idades variavam entre os 17 e os 60 anos. Os salários são muito baixos. Existem três escalões salariais, sendo que o primeiro corresponde ao salário mínimo nacional (635€ em 2020), enquanto no terceiro (após 36 meses de contrato) os trabalhadores auferem mais de 200€ a menos do que o salário mais baixo em Energia, que era de 1 000€ em 2020.

O *call center* tem atividades tanto de *front-office* como de *backoffice*. No *front-office* os operadores respondem a chamadas de clientes relacionadas com pedidos de informação e de assistência ou a reclamações. No *backoffice*, lidam com a formalização de contratos, reclamações, faturação, situações de fraude, etc. A hierarquia tem apenas três níveis, pelo que as oportunidades de carreira são quase inexistentes.

Utilizando a tipologia de Taylor e Bain (2001), localiza-se na parte quantitativa do espectro definido pelos autores, significando que estamos perante uma organização que encarna o "modelo de produção em massa" (BATT; MOYNIHAN, 2002).

O sistema integrado de controlo, combinando dimensões técnicas, burocráticas e normativas, foi implementado, manifestando-se nas cinco áreas referidas por Barnes (2005): vigilância eletrónica; standardização; controlo emocional; precariedade; e *layout*.

A vigilância eletrónica é intensa e permanente, sendo possibilitada pela utilização extensiva do controlo assistido por computador. Se os operadores não agem em conformidade, sofrem penalizações. As punições são frequentes, podendo ocorrer mesmo quando os trabalhadores reivindicam tão somente a melhoria das condições de trabalho. Quando um trabalhador é reafectado do *backoffice* para o *front-office*, isso é percecionado como um castigo.

O trabalho é fortemente standardizado e rotinizado. Salvo raras exceções, as tarefas são elementares e os operadores não têm autonomia, uma vez que todos os procedimentos estão estipulados e devem ser seguidos, em particular a forma como abordar os clientes. Também não podem influenciar outros aspetos relacionados com o processo de trabalho, como a sua intensidade ou os métodos utilizados. Inclusivamente, não podem decidir quando fazer pausas, com os supervisores a exercerem um controlo apertado sobre elas.

Como as qualificações requeridas são essencialmente básicas, a formação inicial é de curta duração e a formação contínua é inexistente. A formação inicial incide essencialmente numa dimensão prática (equipamento, navegação no sistema informático, tarefas a desempenhar e, sobretudo, na comunicação orientada para o serviço), não negligenciando outras dimensões, assumindo nomeadamente uma função socializadora, com os futuros operadores a serem "fortemente socializados" (HOULIHAN, 2000, p. 231) nas normas e valores da organização, visando assegurar que o seu comportamento seja conforme com os padrões definidos. Dada a formação limitada, a aprendizagem informal entre pares torna-se relevante, ainda que nem sempre seja possível devido ao intenso ritmo de trabalho. Por vezes, há trabalhadores que se recusam a ajudar colegas, pois se o fizessem não teriam possibilidade de realizar o seu trabalho, situação que segundo um dos entrevistados é geradora de conflitos.

Devido ao intenso fluxo e à monotonia das tarefas executadas, o trabalho é extenuante. No *backoffice*, a dimensão das equipas tem vindo a ser reduzida, implicando um acréscimo do volume de trabalho para os que permanecem. Em consequência, verifica-se uma acumulação de casos pendentes, pelo que o trabalho "real" dos assistentes acaba por ser tentar evitar o incumprimento dos prazos impostos pela entidade pública que regula o sector para a resolução das queixas apresentadas pelos consumidores.

No *front-office*, o ritmo das chamadas é muito intenso, o que não impede a contínua pressão da supervisão no sentido da diminuição do Tempo Médio de Chamada, de modo a aumentar a produtividade. Esta pressão para disciplinar a força de trabalho, visando alcançar os objetivos da organização é aplicada diariamente e em *briefings* convocados exclusivamente para este efeito. No sentido de pressionar os operadores, a supervisão utiliza frequentemente linguagem inadequada e comportamentos agressivos. Certas

situações podem configurar mesmo assédio laboral. Esta intenção de intensificar o trabalho não considera a existência de vários constrangimentos, tais como a lentidão do sistema informático, a dificuldade de acesso às aplicações que por vezes acontece, ou o nível de complexidade de algumas questões abordadas pelos consumidores.

A terceira área onde o sistema integrado de controlo se manifesta é no trabalho emocional. Segundo Barnes, a sua emergência é facilitada pela combinação da monitorização eletrónica com a standardização da interação entre clientes e operadores, de acordo com a forma considerada apropriada pelo patronato. O controlo é induzido através da formação, mas também de outros mecanismos. Este *call center* é um bom exemplo da sua aplicação. Os operadores não apenas são treinados na gestão das suas emoções, como são também confrontados com as respostas predefinidas que devem dar aos clientes e, inclusive, com a prescrição do que podem e não podem dizer.

O controlo efetiva-se igualmente através da precariedade nas suas várias dimensões: condições de trabalho, emprego, e direitos sociais. Com exceção de alguns trabalhadores da hierarquia, que têm um contrato de trabalho permanente com a Energia, os restantes têm um contrato de trabalho assinado com uma empresa de trabalho temporário. Por conseguinte, ao não serem assalariados da Energia, não têm os mesmos direitos que os trabalhadores desta empresa. Como referido antes, os salários são mais baixos e o mesmo sucede com o subsídio de refeição. Além disso, estes trabalhadores não estão cobertos por uma convenção coletiva; não têm direito a participar nos lucros nem a um complemento para a sua pensão de reforma; não têm desconto nas tarifas de energia; nem têm acesso ao serviço de saúde ocupacional prestado por uma empresa que pertence ao grupo Energia.

A empresa que tem os lucros líquidos anteriormente mencionados é a mesma que reduz o número de trabalhadores e promove a precariedade e a sobre-exploração não só dos que laboram nos seus *call centers*, mas também noutras áreas, nomeadamente as lojas, utilizando os serviços de várias empresas de trabalho temporário, o que contribui para a fragmentação do coletivo de trabalhadores.

O controlo dá-se ainda através do modo como o espaço está organizado. As estações de trabalho estão compartimentadas, sendo separadas umas das outras por grandes divisórias de madeira. Para além de permitir o controlo, esta organização espacial impede ao mesmo tempo a interação entre os operadores, que devido ao grande volume de chamadas já não têm muitas possibilidades de comunicar entre si. Eles acabam fechados e isolados num pequeno espaço durante toda a jornada de trabalho, sentados em frente a uma secretária com um computador, um teclado, um rato e um *headset*.

Para além da intensa vigilância, dos elevados ritmos de trabalho, do trabalho altamente rotineiro, da standardização, da falta de autonomia, dos baixos níveis de complexidade das tarefas, das elevadas exigências emocionais na relação com os clientes, etc., as condições de trabalho degradantes são outro aspeto com que os trabalhadores se defrontam. Se por vezes faz frio, a norma é estar um calor intenso, devido a problemas frequentes com o sistema de ar condicionado que não são resolvidos pela empresa. Esse facto levou a que alguns trabalhadores comprassem pequenas ventoinhas que colocaram nas suas estações de trabalho. O ar saturado causa apatia e sonolência. Os ritmos de trabalho provocam afonia e dores de cabeça. Outros problemas surgem devido à utilização de certos materiais, como carpetes, bem como à má manutenção dos postos de trabalho



e/ou do equipamento. Por outro lado, dada a implementação de uma política de rotação entre as várias estações de trabalho, os computadores, *headsets* e ratos são manuseados por vários trabalhadores, o que levanta questões no âmbito da segurança e saúde no trabalho, uma vez que todos estes equipamentos não são higienizados. Finalmente, os sanitários são insuficientes, e no refeitório o número de micro-ondas e os lugares disponíveis não são suficientes, pelo que muitos trabalhadores têm que comer nos postos de trabalho. Não existe sala de convívio.

Os trabalhadores lamentam não serem ouvidos sobre estas questões e consideram que a empresa não se preocupa com o seu bem-estar porque existe um exército industrial de reserva que os pode substituir se optarem por deixar a organização.

#### **4. A ação coletiva no *call center* da Energia**

Em 1998, Fernie e Metcalf, influenciados pela metáfora foucaultiana do panóptico, postularam que nas "*new sweatshops*", como designaram os *call centers*, o *Panopticon* idealizado por Jeremy Bentham no final do século XVIII ter-se-ia tornado realidade. Em consequência, qualquer expressão de resistência por parte dos trabalhadores seria impossível. Esta tese foi de imediato refutada por diversos autores (e.g. KNIGHTS; MCCABE, 1998; TAYLOR; BAIN, 1999, 2001). Embora reconhecendo que estes locais de trabalho representam "novas fronteiras de controlo" (TAYLOR; BAIN, 2001), sublinha-se que a resistência é possível, pelo que também eles são "terrenos contestados" (EDWARDS, 1979).

Seguindo Barnes (2005), podemos definir a resistência como constituindo uma ação no local de trabalho tendo por objetivo contestar as decisões empresariais. Neste sentido, ela assume "uma relação dialética com o controlo, sendo resultado do antagonismo entre capital e trabalho no âmbito do processo de trabalho no capitalismo" (ACKROYD; THOMPSON, 1999, p. 2). Pode ser individual ou coletiva, não organizada e informal numa base diária (SCOTT, 1987) ou formal/organizada, bem como ativa ou reativa, explícita ou clandestina, assumindo uma pluralidade de formas, cobrindo um vasto *continuum* (BIHR, 1991). De facto:

"a hostilidade dos trabalhadores às formas degeneradas de trabalho que lhes são impostas continua como um fluxo subterrâneo que se dirige para a superfície quando as condições de emprego o permitem, ou quando o impulso capitalista para a intensificação do trabalho ultrapassa os limites da capacidade física e mental." (BRAVERMAN, 1998, p. 104).

No contexto europeu, Portugal integra o grupo de países onde encontramos dos níveis mais baixos de ação coletiva, expressos em particular no movimento grevista (CARLEY, 2008; LESCH, 2015).

Com uma tão baixa propensão para formas coletivas de resistência e perante um regime fabril baseado não só em práticas coercivas, mas também hegemónicas, dando forma ao que Burawoy (1985) designou por "despotismo hegemónico", não é, surpreendente que muitos trabalhadores dos *call centers* afirmem não participar em formas de ação coletiva, embora enfrentem características organizacionais que não correspondem aos seus objetivos e expectativas. Foi o que exprimiram vários dos trabalhadores entrevistados por Teixeira (2014):

"O que muitas pessoas lá fazem é tentar sair de lá e não se unirem tanto contra a empresa (...) Tentam fugir mais do que tentam combater a situação".

"Eu saí porque já não conseguia aguentar a pressão para vender. (...) Houve um período em que enviei 15 a 20 CVs porque não queria ficar mais no *call center*. Nessa altura, eu queria tudo menos isso".

"As pessoas foram despedidas porque não vestiam a camisola da empresa. Eu vesti a camisola! Defendo o meu *call center*. Penso que é o trabalho do futuro e as pessoas devem aproveitar a oportunidade de lá estar".

"Tenho orgulho em representar a minha empresa".

"Não tenho motivação para isso e não há exemplos que me mostrem que uma greve tem resultados (...) Não há ninguém que nos motive para isso".

As razões apresentadas são diferentes, mas o resultado é idêntico: a recusa de envolvimento em formas de ação coletiva com o objetivo de alterar a situação. A “*saída*” (HIRSCHMAN, 1970) é a atitude prevalecente. Significa abandonar a organização, fugindo do problema, embora também a possamos ver como uma forma silenciosa de protesto. É a atitude expressa nos dois primeiros excertos. Os dois seguintes são representativos de outra atitude relevante: a “*lealdade*”, ou seja, o conformismo face à dominação e sua aceitação passiva. Trata-se sobretudo de trabalhadores para quem a saída não é possível. A estas duas atitudes enunciadas por Hirschman, devemos acrescentar a apatia, se não mesmo hostilidade, em relação à ação coletiva, representada pelo último excerto. No entanto, deve sublinhar-se que nele se faz menção a duas questões fundamentais: a relevância da perceção de eficácia da ação coletiva e a importância de haver alguém que lidere o processo. Todas estas atitudes inibem a terceira de que Hirschman fala, a “*voz*”, a resistência, nomeadamente nas suas formas coletivas.

No *call center* da Energia são implementadas formas de dominação tanto de tipo despótico (punições, controlo estrito, ritmos de trabalho intensos), como hegemónico, estas últimas manifestando-se através da realização de festas, jogos, comemoração de determinadas datas, promoção de dias temáticos ou outros eventos sociais e recreativos, cujo objetivo, à semelhança do que acontece com a formação, é aumentar a produtividade dos trabalhadores e reforçar o seu *commitment* para com a organização, procurando impedir a ação coletiva.

Com o objetivo de evitar a criação de uma identidade coletiva, a empresa tenta controlar a comunicação entre os trabalhadores através da rotação entre equipas (no *backoffice*) ou de estações de trabalho (no *front-office*). Os lugares são estipulados através de um mapa rotativo construído pela supervisão, o que origina conflitos entre trabalhadores e supervisores e mesmo entre trabalhadores. Como mencionado anteriormente, estes são também frequentemente reafectados do *backoffice* para o *front-office*. O controlo das pausas e do período de almoço serve o mesmo objetivo. No entanto, o controlo total é impossível, uma vez que os trabalhadores podem comunicar entre si fora do local de trabalho, face a face ou através das redes sociais *online*, partilhando informação e desenvolvendo objetivos comuns.

Em 2010, os trabalhadores são confrontados com a falência da empresa de trabalho temporário que os havia contratado e colocado no *call center*. Com os seus empregos em risco, contactaram um sindicato representativo dos trabalhadores da Energia, filiado na

CGTP-IN – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses, de orientação classista, e empreenderam a sua primeira experiência de ação coletiva, utilizando vários "repertórios de ação" (TILLY, 2006), como greves, manifestações, reuniões na sede da empresa, etc. Esta experiência – a primeira num *call center* em Portugal – foi bem-sucedida, uma vez que os empregos e os (poucos) direitos que os trabalhadores tinham na altura foram mantidos. Contudo, tiveram que assinar um novo contrato de trabalho com outra empresa de trabalho temporário. No local perto da fronteira com Espanha, onde não houve mobilização, os trabalhadores perderam alguns dos seus direitos, ainda que tenham mantido o emprego.

Este sucesso, ainda que parcial, constitui o primeiro dos fatores-chave para compreender a presença do sindicato no local de trabalho e como os momentos subsequentes de ação coletiva se tornaram possíveis. Os trabalhadores viram que poderiam alcançar resultados com a sua ação. Desde então, o sindicato possui organização no local de trabalho (em 2019 havia oito delegados sindicais – cinco mulheres e três homens –, sendo quatro deles, todas mulheres, também membros da direção sindical).

Em 2012, após dois anos sem qualquer acréscimo, os salários foram aumentados em 1,4%, permanecendo inalterados até 2015. Neste ano, os trabalhadores apresentaram um conjunto de reivindicações centradas em três pontos: aumento salarial de 30 euros para todos os trabalhadores e a inclusão dos bónus no salário ("queremos mais nos salários e menos nos bónus" – Comunicado de 19 de abril de 2016); melhores condições de trabalho; e a assinatura de um contrato de trabalho com Energia, com base no argumento de que se são "a voz da empresa", devem ser seus trabalhadores e ter os mesmos direitos que os restantes.

Com o apoio do sindicato, um documento contendo as reivindicações foi enviado à empresa de trabalho temporário, tendo ficado sem resposta. Perante a recusa da empresa em negociar, os trabalhadores decidiram em assembleias fazer greves nos dias 24 e 31 de dezembro de 2015 e a 4 de janeiro de 2016, as quais tiveram uma adesão significativa, levando a empresa a alterar a sua posição, decidindo negociar e apresentando uma contraproposta.

A contraproposta incluía um aumento salarial muito limitado para os trabalhadores da linha portuguesa e mais substancial para os da linha espanhola, aprofundando o fosso salarial entre os dois grupos de trabalhadores. Para os primeiros, o aumento proposto era de 9€ para o segundo escalão (de 571€ para 580€) e de somente 1€ para o terceiro (de 654€ para 655€), o escalão onde se encontra a maioria dos trabalhadores, mantendo-se inalterado o salário do primeiro, que corresponde ao salário mínimo nacional (na altura 530€), até ao seu aumento por lei. A empresa propunha ainda o aumento do subsídio de refeição para 5,75€ entre junho e dezembro e de 6€ a partir de janeiro de 2017. Uma última proposta consistia num bónus da ordem dos 20% a 30% do salário, demonstrativo da política de flexibilidade salarial implementada.

Nos primeiros dias de junho, em assembleias convocadas pelo sindicato, os trabalhadores recusaram estas propostas. Em alternativa, apresentaram duas novas propostas, que foram recusadas pela empresa, a qual decidiu retirar-se das negociações e impôs unilateralmente a sua proposta de aumento salarial.

Os trabalhadores sentiram-se humilhados e em novas assembleias decidiram realizar mais greves: nos dias 20 e 21 de junho (com uma concentração à porta da sede da empresa de trabalho temporário no dia 20); e nos dias 25 e 26 de julho (com reuniões com os partidos políticos representados no Parlamento e assembleias no local de trabalho). Sem resposta da empresa, decidiram novas greves para setembro de 2016.

Seguindo Tilly (1988), deste modo, em 2016, estavam presentes condições objetivas e subjetivas que potenciam a ação coletiva: existiam reivindicações; havia alguma identidade de grupo, apesar de todas as políticas implementadas para a evitar, favorecida pelo facto de não estarmos perante um *greenfield site*; e verificava-se um sentimento de injustiça e humilhação resultante da política salarial da empresa. Acresce, a confiança dos trabalhadores de que poderiam vencer esta nova batalha, como haviam vencido a anterior.

O segundo fator crucial para o impulsionar desta onda de greves é a presença no local de trabalho de um sindicato com uma orientação militante, revelando uma elevada "*unioniateness*" (BLACKBURN; PRANDY, 1965), ou seja, um forte compromisso com os princípios centrais do sindicalismo.

O sindicato desempenhou um papel central, ao consciencializar e mobilizar os trabalhadores, ao reforçar a coesão do grupo, ao fornecer os recursos necessários, ao enquadrar a injustiça e ao atribuir de forma eficaz a responsabilidade da situação, não só à empresa de trabalho temporário, mas também à Energia. Isso é bem patente nos seus comunicados ou na sua comunicação digital através do blogue da comissão sindical na empresa ou da página do Facebook:

"**A luta dos trabalhadores** (...) em Dezembro de 2015, e em Janeiro e Fevereiro de 2016, foi decisiva. Na sequência da posição tomada, foram promovidas reuniões com [a empresa de trabalho temporário e a Energia]. **A unidade torna-nos mais fortes!**" (Email de 10 de março de 2016; em negrito no texto).

"[A empresa de trabalho temporário] insiste nos salários de pobreza!" (Comunicado de 16 de junho de 2016).

"Tendo rejeitado qualquer melhoria nos salários desde o final de 2015, apresentam agora (...) propostas insuficientes e desrespeitosas que significam uma desvalorização do trabalho realizado (...). Valem mais de 0,9 ou 1€." (Comunicado de 16 de junho de 2016).

"Nós somos essenciais. Somos excelentes no que fazemos. Queremos reconhecimento e retribuição justa pela nossa excelência." (Comunicado de 16 de junho de 2016).

"[A empresa de trabalho temporário e a Energia] são empresas socialmente irresponsáveis. Estas empresas ganham milhões e pagam aos accionistas e gestores pelo peso do ouro. (...) Os trabalhadores recebem pouco mais do que o salário mínimo. E quando exigimos um aumento salarial, eles tiveram o descaramento de propor um aumento de 1 euro/mês (3 cêntimos/dia)." (Comunicado de 25 de junho de 2016).

"**Pela valorização do trabalho, contra a precariedade e a falta de respeito!**" (Comunicado de 19 de agosto de 2016; em negrito no texto).

O terceiro fator essencial, a liderança. A teoria da mobilização concede aos militantes nos locais de trabalho grande relevância no desencadear da ação coletiva, sobretudo se tiverem uma orientação de tipo militante. Neste *call center*, a liderança sindical não só está disposta a aprofundar a solidariedade e a mobilizar os trabalhadores, como demonstra ter um conjunto de características que lhe permitem fazê-lo com sucesso. De acordo com as entrevistas, uma delas é o carisma da mulher que lidera a comissão sindical; outra é a grande proximidade que mantém com os colegas de trabalho. Inclusive, o seu número de telefone é de todos conhecido e podem contactá-la sempre que necessário, o que permite reforçar os laços entre os trabalhadores e o sindicato:

"A explicação está no trabalho sindical e no carisma da líder sindical. O sindicato conseguiu mostrar que os problemas pertencem a todos e que todos devem estar unidos e só assim podemos vencer. A humilhação não afeta apenas os trabalhadores do terceiro escalão salarial. Fomos todos humilhados." (João)

"Apenas o [sindicato] tem uma presença ativa e os trabalhadores só confiam no [sindicato]. Uma relação de confiança foi estabelecida devido ao trabalho da líder sindical, que é uma pessoa muito trabalhadora e muito competente e que criou laços muito profundos entre o sindicato e os trabalhadores. Ela é o sindicato. Ela disse mesmo que se demitiria se os trabalhadores não fossem à manifestação a 20 de junho e as pessoas foram." (Francisco)

"O principal catalisador é a existência de uma estrutura sindical composta por pessoas que estão na empresa há anos. E os trabalhadores têm muita confiança na líder sindical. Ela demonstrou ser exemplar e levou a peito a questão sindical." (Joana)

"Os trabalhadores têm muita confiança na líder sindical. Ela é muito prestável e não nega ajuda. Ela é sindicalista, psicóloga, assistente social, etc. Telefonei-lhe frequentemente depois do jantar para desabafar. Mas há coisas que poderiam ser melhoradas. É necessário fazer alguma pedagogia para incutir mais apoio à estrutura." (Catarina)

O movimento continuou ao longo de 2017. No contexto das greves realizadas entre 1 e 4 de novembro desse ano, os trabalhadores concentraram-se frente à sede da Energia, o que obrigou a empresa a reunir-se com o sindicato, o que sempre havia recusado. Contudo, não fez qualquer concessão. No mesmo ano, a 24 de dezembro, os trabalhadores voltaram a fazer greve integrados numa greve geral de todos os trabalhadores dos *call centers* com contrato de trabalho assinado com a empresa de trabalho temporário. Novas greves ocorreram em 2018 e 2019, dada a permanente recusa em negociar. Os aumentos salariais verificados nestes anos deveram-se somente ao aumento do salário mínimo nacional, que era de 530€ em 2016, aumentando para 555€ no ano seguinte, 580€ em 2018 e atingindo 600€ em 2019 e 635€ em 2020.

Mais recentemente, para além das exigências de aumento salarial, melhores condições de trabalho e integração dos trabalhadores na Energia, uma vez que a estratégia de externalização "configura uma falsa prestação de serviços e, portanto, um expediente destinado a reduzir os custos laborais", como se afirma num comunicado sindical, os trabalhadores lutaram igualmente contra a deslocalização de parte da operação de Lisboa para uma cidade do sul de Portugal, envolvendo a extinção de postos de trabalho.

Em 2021, a empresa de trabalho temporário manifestou a intenção de proceder a uma “reestruturação salarial”. De acordo com o sindicato ela visa colocar todos os trabalhadores a ganhar o salário mínimo nacional a médio prazo:

“A denominada ‘Reestruturação Salarial’ tem já totalmente demonstrado o seu objectivo: os salários ficam no mínimo nacional, com o objectivo de nos que forem superiores passarem a mínimos no futuro próximo. E como? Em 1.1.2022 o SMN será de 705 euros. Todos ficam iguais, excepto os que passam a séniores a ganhar 725 euros, mas que em Janeiro de 2023 ficam com o salário igual aos outros, ou seja com o SMN! Assim, todos na mesma e ‘presos na ratoeira’. (Comunicado de 06 de dezembro de 2021)

Em consequência, o sindicato afirmava neste comunicado que iria propor novas ações grevistas, para “inverter as práticas da empresa que em dez anos nos tiraram do bolso mais de 200 euros/mês. Essa é a nossa obrigação para repormos as nossas condições de vida!”

A adesão às greves tem sido variável, com as paralisações do fim de 2015/início de 2016 e de junho desse ano a terem tido uma elevada adesão, enquanto noutras ela tem sido substancialmente inferior. Uma trabalhadora explica a situação com vários fatores, principalmente os baixos salários:

"É verdade que, acima de tudo, a luta de 20 de junho teve um impacto. Mas, pessoalmente, pergunto-me por quanto tempo isto se mantém. Em primeiro lugar, os baixos salários são um obstáculo a mais dias de greve e, por outro lado, há pessoas que pensam que o sindicato tem de fazer tudo. Sabemos que não é assim." (Joana)

Além dos repertórios de ação mencionados, os trabalhadores empreenderam outras ações, como as queixas apresentadas à inspeção do trabalho ou ações judiciais contra a empresa de trabalho temporário, quando em 2015 impôs o trabalho no dia 13 de junho, feriado municipal em Lisboa. Nesse dia, muitos trabalhadores recusaram-se a trabalhar. Das entrevistas transpareceu igualmente a existência de formas individuais de resistência, como é o caso de trabalhadores que se recusam a mudar de estação de trabalho ou que se recusam a trabalhar depois de efetuarem o *login*, em protesto, por exemplo, contra cortes nos bónus.

## 5. Conclusão

Há mais de duas décadas, Fernie e Metcalf postularam que a resistência dos trabalhadores nos *call centers* seria impossível, devido à rigorosa vigilância eletrónica implementada. Este pressuposto foi posteriormente refutado por vários autores, que salientaram a existência de um conjunto de ações de resistência, individuais ou coletivas, explícitas ou não, com ou sem intervenção sindical. Em contrapartida, algumas pesquisas têm mostrado a fragilidade ou mesmo a inexistência de sindicalização ou organização sindical nestes locais de trabalho.

A história do movimento sindical demonstra-nos que a sindicalização, a criação de organização sindical nas empresas e a ação coletiva não são automáticas. Abundam os exemplos de dificuldades iniciais que, por vezes, só são ultrapassadas muitos anos mais tarde. Foi o que sucedeu com os trabalhadores não qualificados, que aderiram aos sindicatos décadas após a sua fundação. E foi o caso do *call center* de Energia, onde a

primeira experiência de ação coletiva ocorreu quase vinte anos após a sua fundação, ressurgindo anos mais tarde, apesar de nele estarem presentes fatores que fortemente a constroem.

O que sucedeu em 2010 e em 2016 e após este ano demonstra que a ação coletiva é possível mesmo nas condições mais difíceis, desde que os fatores que a potenciam estejam presentes e suplantem os que a inibem. O caso deste *call center* evidencia igualmente que entre os fatores que a impulsionam há três que são cruciais: a existência no coletivo de trabalhadores de um sentimento de que possui eficácia; a presença de um sindicato no local de trabalho com uma orientação militante, que organize e mobilize os trabalhadores; e uma liderança sindical que estimule o reforço dos laços entre o sindicato e os trabalhadores. Daqui decorre que a comunicação presencial continua a ser essencial, ainda que um sindicato possa também utilizar a comunicação mediada por computador.

Os sindicatos estão em crise, como uma abundante literatura tem demonstrado. Ela é também, embora não só, uma crise de uma certa forma de fazer sindicalismo. Efetivamente, o movimento sindical, nas suas correntes dominantes, há muito abandonou o carácter de movimento social em favor da institucionalização, o que conduziu à sua burocratização, oligarquização e captura pelo sistema capitalista. Isto significou a emergência de uma relação de baixa qualidade entre os sindicatos e os trabalhadores e o abandono de uma democracia de base, que só é possível se os sindicatos estiverem presentes nos locais de trabalho.

O sindicato são os trabalhadores. Um sindicato não faz sentido se não estiver ancorado nos locais de trabalho e se os trabalhadores não o puderem contactar direta e abertamente através dos militantes de base.

Uma questão extremamente relevante que este estudo de caso evidencia refere-se ao tipo de liderança sindical. Neste *call center*, a liderança atua exatamente sobre um dos nós górdios do sindicalismo, trabalhando no sentido de melhorar a relação entre os trabalhadores e o sindicato ao tentar resolver os problemas da vida quotidiana de cada trabalhador, combinando isto com a luta pela emancipação humana. A lógica implementada está próxima da perspectiva de um "sindicalismo de capital social" (NISSEN; JARLEY, 2005) com o qual se tenta recriar as antigas comunidades de trabalho através do reforço dos laços entre trabalhadores e organizações.

Em conclusão, ao optar por uma estratégia radicalmente transformadora, os sindicatos terão futuro, inclusivamente nos *call* e *contact centers* e no contexto do trabalho uberizado.

### **Bibliografia**

ACKROYD, Stephen; THOMPSON, Paul. **Organizational misbehaviour**. Londres: Sage, 1999.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (eds.). **Infoproletários**. A degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

APCC. **Estudo de caracterização e benchmarking da actividade de contact centers**. Lisboa: APCC, 2007.

APCC. **Estudo de caracterização e benchmarking da actividade de contact centers**. Lisboa: APCC, 2013.

APCC. **Estudo de dimensionamento do sector de contact centers em Portugal**. Lisboa: APCC, 2017.

APCC. **Estudo de caracterização e benchmarking da actividade de contact centers**. Lisboa: APCC, 2019.

APCC. **Estudo de caracterização e benchmarking da actividade de contact centers**. Lisboa: APCC, 2020.

APCC. **Estudo de dimensionamento do sector de contact centers em Portugal**. Lisboa: APCC, 2021.

BARNES, Alison. **'The centre cannot hold'**. Resistance, accommodation and control in three Australian call centres. 2005. Tese (Doutoramento em Relações Industriais), University of New South Wales, Sydney. Disponível em: <http://unsworks.unsw.edu.au/fapi/datastream/unsworks:718/SOURCE1>. Acesso em: 10dez. 2021.

BATT, Rosemary; MOYNIHAN, Lisa Moynihan. The viability of alternative call centre production models. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 14-34, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00075.x>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BIHR, Alain. **Du grand soir à l'alternative**. Le mouvement ouvrier européen en crise. Paris: Les Éditions Ouvrières, 1991.

BLACKBURN, Robert Martin; PRANDY K. White-collar unionization: a conceptual framework. **The British Journal of Sociology**, v. 16, n. 2, p. 111-122, 1965. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/588353>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BONO, Andrea del. Call centers. ¿el trabajo del futuro? **Sociología del Trabajo**, n. 39, p. 3-31, 2000.

BONO, Andrea del. Deslocalización de servicios y acción sindical: la organización gremial de los trabajadores de los centros de llamada de la Argentina. **Revista Andaluza de Antropología**, n. 11, p. 174-198, 2016. Disponível em: <https://www.relatsargentina.com/documentos/RA.1-EAyTA/RELATS.A.EA.DelBono1.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BONO, Andrea del; LEITE, Márcia. El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: una comparación entre Argentina y Brasil. **Cuadernos del Cendes**, v. 33, n. 93, p. 15-34, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/403/40352382003.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BRAVERMAN, Harry. **Labor and monopoly capital**. Degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press, 1998.

BURAWOY, Michael. **Manufacturing consent**: changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

BURAWOY, Michael. **The politics of production**: factory regimes under capitalism and socialism. Londres: Verso, 1985.

CALLAGHAN, George ; THOMPSON, Paul. 'We recruit attitude': the selection and shaping of routine call centre labour. **Journal of Management Studies**, vol. 39, n. 2, p. 233-254, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00290>. Acesso em: 20 dez. 2021.

CARLEY, Mark. **Developments in industrial action, 2003–2007**. Dublin: EUROFOUND, 2008.

EDWARDS, Richard. **Contested terrain**: the transformation of the workplace in the twentieth century. New York: Basic Books, 1979.

FERNIE, Sue; METCALF, David. **(Not) hanging on the telephone**: payments systems in the new sweatshops. Londres: Centre for Economic Performance/London School of Economics. 1998. Disponível em:



[http://eprints.lse.ac.uk/20275/1/\(Not\)Hanging\\_on\\_the\\_Telephone\\_Payment\\_systems\\_in\\_the\\_New\\_Sweatshops.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/20275/1/(Not)Hanging_on_the_Telephone_Payment_systems_in_the_New_Sweatshops.pdf). Acesso em: 10 dez. 2021.

FUCHS, Christian. **Digital labour and Karl Marx**. New York: Routledge, 2014.

HARVEY, David. **The condition of postmodernity**: an enquiry into the origins of cultural change. Malden: Blackwell Publishers, 1989.

HIRSCHMAN, Albert O. **Exit, voice, and loyalty**: responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

HOLMAN, David, BATT, Rosemary; HOLTGREWE, Ursula Holtgrewe. **The global call center report**: international perspectives on management and employment. Ithaca: ILR Collection – Research Studies and Reports, 2007. Disponível em:

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/13>. Acesso em: 10 dez. 2021.

HOULIHAN, Maeve. 'Eyes wide shut?' Querying the depth of call centre learning. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 228-240, 2000. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590010321197/full/html>.

Acesso em: 20 dez. 2021.

HUALDE, Alfredo; MICHELI, Jordy. Call center en México: dinámicas del trabajo y el empleo. **Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales**, v. 5, p. 257-269, 2018. Disponível em:

[https://ddd.uab.cat/pub/anuarioiet/anuarioiet\\_a2018v5/anuarioiet\\_a2018v5p257.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/anuarioiet/anuarioiet_a2018v5/anuarioiet_a2018v5p257.pdf).

Acesso em: 20 dez. 2021.

HUWS, Ursula. **The making of a cybertariat**: virtual work in a real world. Londres: The Merlin Press, 2003.

HUWS, Ursula. Working at the interface: call-centre labour in a global economy. **Work, Organisation, Labour & Globalisation**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.3.1.0001>. Acesso em: 20 dez. 2021.

KNIGHTS, David; MCCABE, Darren McCabe. 'What happens when the phone goes wild?': staff, stress and spaces for escape in A BPR telephone banking work regime. **Journal Of Management Studies**, v. 35, n. 2, p. 163-194, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00089>. Acesso em: 20 dez. 2021.

LESCH, Hagen. **Changes in industrial action**: a comparison between Germany and other OECD countries. CESifo Forum 4, 2015. Disponível em:

<https://www.cesifo.org/DocDL/forum-2015-4-lesch-changes-in-industrial-action-december.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

MÉSZÁROS, Istvan. **Produção destrutiva e estado capitalista**. São Paulo: Editora Ensaio, 1996.

MOREIRA, Vera. **Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do século XXI**. Estudo de caso num call center de uma instituição bancária portuguesa. 2014. Dissertação (Mestrado em Sociologia), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10189>. Acesso em: 10 dez. 2021.

NISSEN, Bruce ; JARLEY, Paul. Unions as social capital: renewal through a return to the logic of mutual aid? **Labor Studies Journal**, v. 29, n. 4, p. 1-26, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0160449X0502900401>. Acesso em: 20 dez. 2021.

SCOTT, James C. **Weapons of the weak**: everyday forms of peasant resistance. New Haven: Yale University Press, 1987.

TAYLOR, Phil; BAIN, Peter. 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. **Industrial Relations Journal**, v. 30, n. 2, p. 101-117, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00113>. Acesso em: 20 dez. 2021.

TAYLOR, Phil; BAIN, Peter Bain. Trade unions, workers' rights and the frontier of control in UK call centres. **Economic and Industrial Democracy**, v. 22, n. 1, p. 39-66, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0143831X01221003>. Acesso em: 20 dez. 2021.

TAYLOR, Phil; BAIN, Peter. Call centre offshoring to India: the revenge of History? **Labour & Industry**, v. 14, n. 3, p. 15-38, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10301763.2004.10669292>. Acesso em: 20 dez. 2021.

TEIXEIRA, Catarina. **Precarização do trabalho e ação coletiva**: O caso dos call centers. 2014. Dissertação (Mestrado em Sociologia), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <https://www.iscte-iul.pt/tese/1559>. Acesso em: 10 dez. 2021.

TILLY, Charles. **From mobilization to revolution**. New York: McGraw-Hill, 1978.

TILLY, Charles. **Regimes and repertoires**. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

VISSER, Jelle. **ICTWSS Database**. Version 6.0. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS) – University of Amsterdam, 2019. Disponível em: <https://www.ictwss.org/downloads>. Acesso em: 10 dez. 2021.

VENCO, Selma. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 114, p. 7-18, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/Nq7fxZ3STjmXMrXDHCd3TcN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 dez. 2021.