

**Sílvia Angélica Tavares**

[silviangelicacle@hotmail.com](mailto:silviangelicacle@hotmail.com)

Graduada em Direito pela Universidade Federal da Bahia. Advogada

**Renata Queiroz Dutra**

[renataqdutra@gmail.com](mailto:renataqdutra@gmail.com)

Doutora e Mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília. Bacharel em Direito pela UFBA. Professora Adjunta da Faculdade de Direito da UFBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

**Revista Formadores**

**Do Outro Lado da Linha**

*A realidade dos trabalhadores de teleatendimento*

## TERCEIRIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO JURÍDICA: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DO TELEATENDIMENTO

### RESUMO

Nesse artigo científico o instituto da subordinação jurídica, com toda a evolução da discussão conceitual a seu respeito, é confrontado com o fenômeno da terceirização, a partir da análise empírica da percepção de trabalhadores de teleatendimento terceirizados a respeito das relações por eles estabelecidas com seus empregadores e com os tomadores de serviços. Seja do ponto de vista da subordinação jurídica direta (ou clássica), seja do ponto de vista da subordinação jurídica objetiva ou estrutural, foi possível identificar na pesquisa a presença da dupla subordinação no fenômeno da terceirização, a evidenciá-la como estratégia de gestão da força de trabalho que refuta responsabilidades empresariais e engendra desproteção social, sem contudo significar efetiva “externalização” da atividade e do próprio poder diretivo.

### PALAVRAS-CHAVE:

Terceirização. Teleatendimento. Subordinação jurídica.

### 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo científico visa refletir sobre o conceito de subordinação jurídica, que caracteriza a relação de emprego, a partir das percepções decorrentes da vivência prática do trabalho de operadores de *Call Center* terceirizados da região metropolitana de Salvador.

É sabido que gestão do trabalho por meio da contratação terceirizada tem avançado no país desde o final da década de 1980 e que, no setor de teleatendimento, tem sido a forma de contratação privilegiada. Recentemente, seja

TAVARES, Sílvia Angélica; DUTRA, Renata Queiroz. Terceirização e subordinação jurídica: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores do teleatendimento. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n.2, p. 56 - 75, abr, 2019.

por meio da Lei nº 13.467/2017 (Reforma trabalhista), seja por meio do julgamento da ADPF 324 pelo STF, que entendeu inconstitucional limitar a terceirização, houve uma maior abertura do ordenamento jurídico para as contratações terceirizadas.

O fenômeno paradoxal da terceirização (DELGADO, G. N., 2003), que dissocia a relação econômica de trabalho da relação jurídica que lhe corresponde, é fator de perturbação e desvio em relação a diversos institutos clássicos do direito do trabalho. A subordinação jurídica é um deles e, ao longo do tempo, foi sendo reinterpretada para dar conta desse fenômeno. Nesse sentido, os aprimoramentos conceituais que caminham para as noções de subordinação objetiva, estrutural, reticular, ou mesmo que resgatem o conceito de dependência econômica.

A proposta desse artigo é resgatar esse debate a partir de uma perspectiva pouco usual no campo do direito: observar em que medida a percepção dos trabalhadores sobre o fenômeno da subordinação caminha no sentido da moderna literatura jurídica sobre o tema.

A análise da temática respalda-se nos relatos colhidos de operadores de *Call Center* por meio de um conjunto de 78 entrevistas, pautadas em roteiro semiestruturado, e realizadas em grupo, na região metropolitana de Salvador, no período compreendido entre agosto de 2016 e janeiro de 2017. As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da metodologia da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Dentre as diversas percepções colhidas dos entrevistados, o roteiro permitia observar a percepção dos trabalhadores do que é, na prática diária, o real significado do elemento subordinação jurídica, e, de como ele se concretiza no ambiente de trabalho.

O objeto da pesquisa culmina no estudo da possível existência da dupla subordinação no trabalho de *Call Center* como plausível consequência do fenômeno da terceirização das atividades do teleatendimento, de modo que os esforços se direcionam para a desconstrução dos limites fixados pela dogmática jurídica clássica quanto ao instituto, por meio de variáveis que denotam a tese de duplicidade do poder diretivo no contexto da terceirização.

Registre-se, aqui, a pertinência do estudo, seja para o realce da necessidade de reformulação do conceito de subordinação jurídica, para efetivo diálogo com a percepção extraída da vivência prática, em face de desconstituição daquela ante a realidade observada do trabalho terceirizado no *Call Center*, seja, ainda, para análise dos ímpetus do capitalismo desenfreado que culminam por afrontar elementos jurídicos centrais do Direito do Trabalho (DELGADO, G. N., 2006).

A análise das entrevistas realizadas com integrantes da categoria de operadores de telemarketing do *Call Center* da cidade de Salvador (BA), voltou-se o para os atos de ingerência e interferência dos tomadores de serviços na rotina laboral dos trabalhadores como possível consequência do fenômeno da terceirização de mão de obra neste setor de trabalho.

Segundo Druck, e com base em dados empíricos, a terceirização é um dos atuais fatores propiciadores da precarização das relações de trabalho. Isso porque tal fenômeno atende aos requisitos da atual lógica financeira esposada na transferência aos trabalhadores das responsabilidades pelos resultados econômicos das empresas em pequeno prazo, com alta produtividade e maximização do tempo de labor, e com efetiva redução de custos, por meio do

cerceio de direitos e proteção social (1999).

É a partir dessa reunião de condições que se observa a precarização do trabalho de *Call Center*, na medida em que os esforços se direcionam para a investigação do duplo poder patronal nas relações terceirizadas, através de indicadores que deflagram a possível existência de atos de ingerência e interferência dos tomadores de serviços na rotina laboral dos trabalhadores prestadores dos serviços.

De início, e, por meio de abordagem teórica, enfatizam-se as premissas clássicas adotadas pela doutrina e disposições legais acerca da subordinação jurídica direta, para, em seguida, contrapor aludido enquadramento jurídico aos indicadores do objeto da pesquisa - subordinação objetiva ou estrutural identificada no trabalho de campo que frutificou em entrevistas realizadas com operadores de telemarketing de *Call Center* no contexto de trabalho terceirizado.

Como categorias em análise exploratória da matéria foram identificadas: a) identidade comportamental da categoria profissional face à presença do tomador de serviços, b) a subordinação estrutural materializada nos atos de ingerência e interferência do tomador de serviços, ainda que de forma mediada pelos instrumentos logísticos e informáticos que regem o trabalho dos teleoperadores; c) e a percepção de que a terceirização mascara o real empregador, na medida em que desencadeia a ocorrência da dupla subordinação.

A metodologia adotada cinge-se a abordagem teórica de disposições legais e doutrinárias, e empíricas, a partir da pesquisa de campo realizada.

O tipo de raciocínio utilizado é o dedutivo, dada à proposta de interpretação da possível existência do duplo poder diretivo no contexto de trabalho terceirizado dos operadores de telemarketing, em que pese as clássicas diretrizes doutrinárias e legais sobre o entendimento de subordinação jurídica, angariando para as empresas o melhor dos mundos: gerenciar sua força de trabalho sem assumir as responsabilidades trabalhistas e previdenciárias por ela.

## **2. CLÁSSICA DEFINIÇÃO DE SUBORDINAÇÃO JURÍDICA**

A tradicional dogmática trabalhista consagrou como elemento integrante da relação de emprego a noção de subordinação jurídica vinculada à ideia de dependência. Tal compreensão emergiu no início do século XX na jurisprudência francesa (MERÇON, P., 2012, p.183) e, segundo Colin, deve ser compreendida da seguinte maneira:

Por subordinação jurídica entende-se um estado de dependência real criado por um direito, o direito do empregador de comandar, dar ordens, donde nasce a obrigação correspondente para o empregado de se submeter a essas ordens. Eis a razão pela qual se chamou de subordinação jurídica, para opô-la à subordinação econômica e à subordinação técnica que comporta também uma direção nos trabalhos do empregado, mas direção que emanaria apenas de um especialista (COLIN *apud* MERÇON, 2012).

Coadunando com a compreensão de subordinação conectada à concepção de submissão a

uma direção ou comando na relação de emprego, que partiria sempre de um empregador para um empregado, Barros leciona que *“tradicionalmente, o empregador, no contrato de trabalho, denominado por alguns de contrato de emprego, controla as atribuições inerentes à função a ser exercida como também o modo de realizá-la”* (BARROS *apud* DELGADO&DELGADO, 2012).

Assim, compreende-se o comando diretivo patronal como clássico requisito utilizado pela doutrina e legislação vigente para destacar a materialização da subordinação jurídica na relação vertical existente entre o patrão e o obreiro.

Neste mesmo entendimento, instrui Delgado:

Clássica (ou tradicional) é a subordinação consistente na subordinação jurídica derivada do contrato de trabalho, pela qual o trabalhador compromete-se a acolher o poder de direção empresarial no tocante ao modo de realização de sua prestação laborativa. Manifesta-se pela intensidade de ordens do tomador de serviços sobre o respectivo trabalhador (DELGADO, M. G., 2018).

Por esta noção de subordinação jurídica entende-se que a clássica doutrina fixou a sua concretização, tão somente, na relação direta existente entre o empregado e empregador, sem qualquer possível visualização e conseqüente materialização da mesma subordinação na realidade das relações de trabalho estabelecidas em um contexto triangular (trabalhador, prestador de serviços e tomador de serviços), a que se tem denominado de terceirização de mão de obra.

Tais assertivas apontam que tal contextualização, qual seja, a de que o clássico teor conceitual da subordinação jurídica deflagra em insuficiência diante de novas formas de relações de emprego características da contemporaneidade, e, que emergiram após a reestruturação do modo de produção capitalista através da superação dos modelos fordistas/tayloristas de produção por novos métodos de gestão laboral, a exemplo do fenômeno da subcontratação existente no contexto brasileiro desde a década de 1970 (DELGADO, G. N., 2003).

Pautada nesta problemática, bem como no ímpeto desafiador do Direito do Trabalho em traçar diretrizes legais para a regulamentação de fatos sociais que se perfazem dinâmicos (relação de trabalho e modo de produção), que de tempos em tempos estão em constante remodelação e reestruturação, necessário repensar a clássica dogmática conceitual da ideia de subordinação tão somente quanto a um empregador.

Nessa senda, discorre Oliveira:

Na contemporaneidade, o principal debate do Direito (individual) do Trabalho concentra-se na (re) avaliação da eficácia e dimensão do critério de subordinação jurídica como nota distintiva desta disciplina. Diante de novas situações de trabalho e, igualmente, de velhas situações com novos epítetos, persistem dúvidas sobre a adequação do conceito clássico de subordinação jurídica no trato destas questões (OLIVEIRA, M. C.S, 2013).

Sendo o fenômeno da subcontratação ilustração do dinamismo existente no contexto das relações de trabalho, o que não necessariamente significa que não propicie a precarização das condições de trabalho, reputa-se válida a revisitação da clássica conceituação da subordinação jurídica, mormente em face dos dados sociológicos que apontam para a existência da dupla subordinação nos vínculos de emprego firmados na conjuntura do trabalho terceirizado.

Há registros de estudos jurídicos que coadunam com a conclusão dos estudos da Sociologia do Trabalho, a exemplo dos escritos de Viana no sentido de que “*o processo terceirizante gera, ainda, (...) o paradoxo da dupla subordinação, já que são dois os sujeitos contratantes a comandar e direcionar o modo da prestação de serviços do empregado terceirizado*” (VIANA *apud*, DELGADO, 2003)

É por conta disso que modernamente tem sido desenvolvidas releituras do conceito de subordinação jurídica, para adjetivá-la como objetiva e até como estrutural. Pelo viés objetivo, a subordinação jurídica refere-se ao “modo de realização da prestação e não sobre a pessoa do trabalhador” (DELGADO, M., G., 2013, p. 293).

E, a subordinação estrutural, por sua vez, “se expressa pela inserção do trabalhador na dinâmica do tomador de seus serviços, independentemente de receber (ou não) ordens diretas, mas acolhendo, estruturalmente, sua dinâmica de organização e funcionamento” (DELGADO, M., G., 2013, p. 296).

Seja por esses novos prismas, seja pela própria subordinação clássica, é possível aproximar a conclusão a respeito da presença de dupla subordinação dos dados encontrados na presente pesquisa, pertinente a alusão ao relato de Dutra ao raciocinar sobre a presença do fenômeno da terceirização e suas consequências no espaço de atendimento de *Call Center*:

[...] como consistentes estudos da sociologia do trabalho vem apontando, o que se tem observado nas empresas que terceirizam não é a retirada das empresas tomadoras de serviços do comando e coordenação da atividade terceirizada, mas, sim, um duplo exercício do poder empregatício, por contratante e contratada, que acabam por engendrar uma dupla subordinação em relação ao trabalhador. Observa-se, em regra, que a empresa tomadora delega para a empresa prestadora de serviços os custos e as responsabilidades da contratação do trabalho, sem, todavia, abrir mão da gestão e direção dessa força e trabalho (DUTRA, R. Q., 2016, p. 75).

Tal hipótese tem se reafirmado no presente trabalho, perante as conclusões que emergiram das pesquisas de campo. Isso se materializa a despeito de a real existência da dupla subordinação não se coadunar com os limites fixados pelo ordenamento jurídico para as hipóteses de terceirização de atividades ou terceirização de serviços (DELGADO, G. N., 2003, p. 120) das empresas tomadoras dos serviços. No caso da terceirização, o comando que emana dos arts. 2º e 3º da CLT e que foi abraçado pelo item III da Súmula nº 331 do TST é o de que o liame empregatício deveria cingir-se ao vínculo existente entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviço, em relação à qual deveriam ser preenchidos os elementos fático-jurídicos da relação de emprego, em especial para

esta discussão, a subordinação jurídica.

### 3. CONTEXTO DE TERCEIRIZAÇÃO NO TELEATENDIMENTO EM SALVADOR<sup>1</sup>

A condição precária da ocupação dos teleatendentes, identificada no contexto dessa pesquisa e, ademais, por toda a literatura sociológica que investigou o setor, vem marcada pela **contratação terceirizada**, em que a prestação de serviços é apropriada e, de modo objetivo, dirigida pelas empresas tomadoras de serviços (predominantemente empresas de telecomunicações e bancos), embora a contratação se dê por meio de empresas especializadas na prestação dos serviços de *Call Center*, com patamar de contratação trabalhista inferior àquele verificado originalmente na contratação direta pelas empresas tomadoras de serviços (e aqui relevam a condição salarial, os benefícios ajustados mediante negociação coletiva e o reconhecimento social do trabalho).

A contratação terceirizada aparece na quase totalidade das relações de trabalho investigadas<sup>2</sup>. O registro dos operadores é de compreensão do fenômeno da terceirização e do fato de serem contratados por uma empresa, para prestação de serviços em favor de outra, sendo poucos os operadores ouvidos que não tinham clareza a respeito do seu empregador formal.

A ideia de subordinação direta é refutada pelas entrevistadas, numa resposta mais imediata, quando perguntadas a respeito da relação estabelecida com as tomadoras de serviços (a quem são instruídas a chamar, no âmbito do *Call Center*, de “clientes”<sup>3</sup>).

Entretanto, o relato das rotinas de trabalho evidencia que as trabalhadoras são submetidas a dinâmicas de trabalho completamente diferentes em função de quem seja o seu tomador de serviços, eis que acessam o sistema informatizado da empresa-mãe, submetem-se a seu manual de procedimento e à sua “monitoria”, circunstância que produz impactos remuneratórios (sobretudo em relação à remuneração variável), bem como em relação à duração da jornada e à sua intensidade.

A indicação de metas de vendas e a realização de campanhas com critérios e premiações definidas pelos tomadores de serviços também são registros comuns nas entrevistas:

---

1. Consultar, para as ideias desse tópico, sua formulação original: DUTRA, Renata Queiroz. Trabalho, regulação e cidadania: a dialética da regulação social do trabalho. São Paulo: Ltr, 2018.

2. As poucas exceções ficam por conta do Call Center de uma grande empresa jornalística de Salvador, que inclusive contratava as atendentes na condição de estagiárias, e de uma rede de laboratórios, que possuía Call Center próprio para marcação de consultas e comunicação de resultados.

3. Interessante observar o mecanismo perverso da terceirização: os trabalhadores não só são privados de ter a empresa que é a real beneficiária da sua prestação de serviços como empregadora como também são educados a vê-la, simbolicamente, como “cliente”, que coloca exigências a serem atendidas pela empresa prestadora e pelos trabalhadores numa relação de troca mercantil, que refuta, de plano, a semântica das relações de trabalho e dos conflitos a ela inerentes. Druck, Franco e Seligmann apontam a sutileza das novas estratégias de gestão como artifício para disfarçar a dominação (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010). Por rejeitar teórica e ideologicamente esse artifício, nesta pesquisa, apesar de se conhecer o linguajar das empresas do setor e dos trabalhadores envolvidos, não se utilizará a expressão “cliente”, que sempre será indicado como tomador de serviços e, para evitar confusões, os usuários dos serviços bancários ou de telecomunicações que contatam as centrais de teleatendimento serão sempre denominados de consumidores. A expressão “cliente”, quando mencionada nas falas dos entrevistados, será preservada.

A relação da Oi e da Contax é direta, porque eles estão sempre cobrando os resultados, eles estão sempre lá. Então é a relação...é praticamente, quase uma empresa só. (OPERADORA DE TELEATENDIMENTO)

As metas, as metas...Existem as metas estipuladas pelo próprio cliente e existem as metas estipuladas pela empresa. A do cliente, você tem... na verdade, tem dois RV: tem a RV da empresa...do cliente, e tem a RV da empresa. A RV do cliente é limitada. No meu caso, é limitada. São 20 pessoas que recebem, então os 20 melhores que vão receber. Já a da empresa não todos recebem se baterem, as metas se baseiam na... na... no cumprimento dos gatilhos. Por exemplo, rechamada, se não me engano, é 9%. E você não pode ter acima de 9% de rechamada. Conversão é... Chat, qualquer queda de ligações...Isso é muito complicado. E transferências...por que existem ligações que a gente não faz... (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Observa-se que a terceirização é um fator de segmentação da classe trabalhadora, mesmo em relação àqueles que são contratados por um mesmo empregador: dentro de uma mesma central de atendimento, onde todos são empregados da mesma empresa, existem padrões remuneratórios totalmente distintos em função do “produto” que é operado, ou seja, em função daquele que figura como tomador dos serviços.

O momento mais direto de contato com os tomadores de serviços acontece quando são enviados seus representantes para visitar os *Call Centers*, dias em que, nas palavras dos operadores, a empresa funciona de modo anormal, com rigor diferenciado em relação à higiene do local de trabalho, à vestimenta e postura dos operadores e supervisores e também quanto à qualidade dos atendimentos. Nessa oportunidade, o alcance direto dos operadores pelos tomadores dá azo a ordens específicas de desligamento de trabalhadores, bem como a indicativos de promoções, o que corrobora o cenário geral de existência de uma subordinação jurídica em relação à figura do tomador, a qual adquire, nesses momentos, os contornos de uma subordinação jurídica clássica.

A terceirização também figura como justificativa para que as empresas contratantes repassem responsabilidades pelas suas escolhas de gestão aos tomadores, blindando críticas e reclamações dos operadores. São colocadas determinadas condições para os trabalhadores como se fossem inexoráveis, a fim de evitar a perda do “cliente” (tomador de serviços), a fim de satisfazer os interesses do “cliente” (tomador de serviços), por exigência expressa do “cliente” (tomador de serviços), que pouco aparece, mas que é fundamental na definição de diretrizes para o trabalho pelo qual ele não se responsabiliza. Esse mecanismo certamente interfere na formulação e direcionamento de críticas por parte dos trabalhadores.

Outrossim, a terceirização se evidencia como fator de rebaixamento do padrão de contratação, seja em relação à condição salarial, seja em relação ao conteúdo mesmo do trabalho e seu reconhecimento social. Isso é percebido muito imediatamente em relação ao trabalho dos bancários, cujas atribuições são exercidas, em grande parte, por telefone, pelos teleatendentes. No entanto, mesmo em relação ao trabalho dos empregados das empresas de comunicação, um recorte histórico do processo que conduziu à reorganização produtiva do setor, por meio da terceirização, evidencia o recrudescimento das condições de trabalho e vida daqueles que se



engajam no setor e sua associação direta com a forma de contratação terceirizada. Ademais, a auditoria fiscal do trabalho, em recente fiscalização nacional da Empresa 1, constatou disparidades entre as condições de trabalho dos empregados diretos da empresa-mãe e da terceirizada.

Indicadores associados à terceirização, como a baixa remuneração, a rotatividade, a acidentalidade e a fragilização da organização coletiva corroboram o cenário da precariedade do trabalho terceirizado também no teleatendimento. Nesse sentido, é importante firmar que o modo de contratação é não apenas um fator de precarização, mas a porta de entrada decisiva para os outros fatores que se seguem (DUTRA, 2016).

#### **4. INDICADORES DA DUPLA SUBORDINAÇÃO NO TRABALHO EM *CALL CENTER* COMO EFEITO DA TERCEIRIZAÇÃO**

Em análise exploratória das pesquisas de campo realizadas com operadores de telemarketing da cidade de Salvador (BA), foram identificadas categorias que apontam para a existência da dupla subordinação no espaço do *Call Center*.

Tais categorias vivenciadas e experimentadas pelos trabalhadores conflitam com a sistemática jurídica de que, nas relações de trabalho consolidadas pela terceirização de mão de obra, o direcionamento/comando da atividade econômica deve provir da figura do empregador/prestador de serviços, o qual intermedeia para o terceiro contratante a prestação dos serviços.

No entanto, emergem indicativos que evidenciam a concretização de atos de ingerência e comando do tomador de serviços, pessoa que, a rigor, consoante a dicção dos arts. 2º e 3º da CLT, com a interpretação já consolidada na Súmula 331, III, do Tribunal Superior do Trabalho, não manteria relação direta de contratação com o trabalhador, sob pena de configuração do reconhecimento da subordinação direta entre este e o empregado contratado e, por consequência, de formação da relação de emprego diretamente consigo.

##### **4.1. Presença física do tomador de serviços no local de trabalho: a subordinação direta**

O primeiro indicativo de que operador de telemarketing em *Call Center* se submete a dupla subordinação se denota diante da identidade do comportamento da categoria profissional verificado face à presença física do tomador de serviços no setor de teleatendimento.

A despeito da condição de tomador dos serviços contratados, há relatos da sua presença no ambiente de trabalho de modo análogo a postura do empregador da categoria, consoante relatos dos trechos das pesquisas de campo a seguir transcritas:



A gente tem a gerente de operação da Claro, que fica sempre por lá. A gente não tem nenhum contato direto com ela, a menos que ela esteja passando pela operação e você esteja fazendo alguma coisa errada. Tipo, você esteja apenas jogado na sua cadeira, você esteja dormindo ou quando ela virou pra mim e falou; abaixa o capuz. Estava muito frio e eu estava de casaco e o capuz assim porque o vento bate diretamente na minha nuca, eu morro de frio (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Não bastasse o elemento físico da empresa contratante dos serviços prestados, como acima pontuado, se verifica, ainda, a externalização de atos de ingerência e influência direcionados aos empregados da empresa interposta, com trato direto referente a posturas, vestimentas e posicionamentos a serem adotados pelos operadores, sem olvidar da mudança na ambientação do espaço laboral e nos comportamentos dos próprios profissionais, como se observa a seguir:

Geralmente, quando os clientes vêm aqui, tem aquela velha faxina porque, por exemplo... é aquela coisa, né? quando os gatos não estão, os ratos fazem a festa entre aspas. Aquela coisa, né? A gente tem armários, mas os armários não são suficientes porque não tem armários pra todo mundo, então é um guarda bolsa, guarda aquilo, fora o fato que, como temos pausas muito curtas, se a gente ficar o tempo todo com tudo dentro do armário, aí você precisa pegar comida, lá vai você pra dentro do armário, já perde 3 ou 4 minutos, entendeu? e quando cliente vem somos avisados: "Amanhã o cliente tá aí". A supervisora vem de salto alto, todo mundo vem arrumado, todo mundo bem bonito, enfim...é encerado o chão, enfim, é aquela coisa toda, você não pode deixar uma bolsa, você não pode deixar nada que o cliente tá aí, não pode fazer aquilo por causa da monitoria da Vivo. Enfim não é aquele clima bom, é um clima pesado "de fique com medo que o cliente Vivo tá aí". (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Dos relatos acima, e do que se segue abaixo, interessante observar que a realização de monitorias pela tomadora de serviços transpassa a própria ideia de monitoramento por si só, acarretando em presença efetiva capaz de interferir diretamente na rotina diária do espaço laboral e na vida funcional de cada operador, ainda que em aspectos internos e estruturais da prestadora de serviços:

[...] eu lembro de inclusive um episódio que era assim; quando os supervisores recebiam um e-mail informando que o cliente do banco, o cliente do banco era aquele que era o funcionário mesmo do City Bank, iriam visitar a operação, eles de imediato mandavam mandar o pessoal da limpeza dar uma geral, mesmo que a gente estivesse lá trabalhando, o pessoal limpando pra ver tudo limpinho (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Do trecho a seguir transcrito, notória a compreensão de que ao tomador de serviços é dado poder de ingerência sobre as atividades dos teleoperadores, seja pela presença física diária daqueles no local da prestação de serviços, seja própria possibilidade de determinar a rescisão do contrato de trabalho:

[...] E outra coisa do Itaú é que no Itaú os clientes estão presentes todos os dias, os clientes do Banco, então eles ficam andando no corredor, olhando seu atendimento o tempo todo. Então, aquilo ali aumenta muito mais a tensão dos supervisores e coordenadores, dizem que se eles, os supervisores da Contax pegam algum tipo de infração feito pelo operador

o máximo que eles fazem é uma suspensão advertência, mas que o cliente do Itaú demite por justa causa. Então, se o cliente do Itaú está no mesmo Layout que eu ou próximo, então a tensão aumenta mais ainda, porque se eu fizer algum erro eu vou ser demitida por justa causa (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Acresce-se, ainda, a reiterada existência da monitoria direta do trabalho efetuado sob a máscara de mera “visita do cliente”, como retrata os relatos a seguir:

Há casos de visita da cliente, que é da cliente Oi, no caso da gente, vai uma representante, às vezes... teve as vezes que foi o diretor da Oi lá na empresa. Nesse caso é a cobrança direta dele, da empresa com a gente, eles passam pelo corredor, vêm a gente, acontece uma vez no ano (risos), mas acontece, eles passam no corredor, ver como é que está o estado de trabalho, vêm as condições dos equipamentos, eles verificam isso. Mas não é aquela cobrança por... eles fazem escuta, eles fazem monitoria, vão pra sala de monitoria, ouvem alguma ligações também (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] costumamos também receber visitas do próprio cliente que é o Itaú né, que é... as vezes aparece para monitorar, para verificar, assim importante, acontece rondas lá também, lá existe a ronda da segurança, existe a ronda do Itaú, existem funcionários do Itaú que ficam lá na empresa na Atento[...] essas ronda do cliente, do Itaú é... muitas vezes eles já avisam antes e já fazem limpeza, olham toda a central de atendimento... o ponto né, que a gente chama de PA ponto de atendimento (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] a Oi se relaciona mais diretamente com o coordenador e o gerente, em via de regra, em alguns momentos ela vai para a operação, pra ministrar treinamento e entender alguns problemas que podem surgir durante a rotina, mais assim, é os momentos em que, até porque é um cliente, a gente faz tudo pra agradar, os momentos que a Oi é, ia pra empresa pra fazer visitas, eram momentos muito tensos, os operadores ficavam tensos, com medo de fazer alguma coisa errada, porque como eles eram, os clientes, ele tem o poder sobre as decisões, sempre foram momentos tensos quando a gente teve contato com nossos clientes (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

- Você via nessas duas figuras, Contax e Itaú aspectos de quem exerciam comando do trabalho? Por exemplo, você tinha que atender fielmente aos quesitos que a Contax colocava porque ela era sua empregadora. O Itaú era aquele que estava terceirizando, mas você via no Itaú, também, aspectos de quem estava comandando o trabalho? – Sim. Que tinha preocupação por causa dos clientes, então o Itaú sempre estava ali prestando atenção porque não podia ter nada errado, porque tipo, ele falava de agente ter a qualidade de atendimento e o que o Itaú precisava era de qualidade [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Diante disso, atentando para o fato de que se explorou em pesquisa de campo, no mínimo, a realidade do trabalho terceirizado com duas tomadoras dos serviços de telemarketing (empresa de telecomunicações e banco), foi possível verificar identidade de comportamento, seja na fiscalização do trabalho, seja na própria ultrapassagem da condição de tomador de serviços, propiciando a própria confusão com pessoa empregadora.

## 4.2 Realização/organização de treinamentos e monitorias

Além da presença física por ingênuas “visitas” do “cliente” Oi, Itaú e Vivo, e a externalização de ordens, comandos, a percepção do trabalhador frente ao tomador de serviços se assemelha à de quem vai se submeter a uma avaliação pela figura patronal, a quem tem que se fazer demonstrar adequação e cumprimento das diretrizes de execução do trabalho e do modo de se portar no ambiente laboral.

Tal percepção, em tese, não se compatibiliza com a definição do âmbito de atuação do tomador de serviços, a quem compete tão somente o recebimento dos serviços contratados e a fiscalização do cumprimento das obrigações legais pela prestadora de serviços.

Entretanto, a percepção dos teleoperadores, propiciada pela própria vivência, torna-se aguda quando das análises das entrevistas realizadas, nas quais, quantitativamente, foram reiteradas as descrições que apontaram para a identificação da identidade de comportamento da categoria profissional face à presença física do tomador de serviços, a quem haveria de demonstrar presteza no trabalho.

Tal comportamento se revela como indicador de submissão da classe operária a um duplo poder diretivo, tanto do empregador direto, quanto do próprio tomador de serviços, como se pode interpretar do trecho a seguir transcrito:

Na sua última empresa você prestava serviço para quem? Pra Vivo. E o pior é que a gente assim, às vezes a gente trabalha para a Atento, mas eu não me sentia trabalhando para a Atento, eu trabalhava num espaço da Vivo, onde só tinha gente da Vivo, e era cliente o tempo todo, cliente da Vivo lá, sendo que não pode, na Contax, quando estava rolando essas visitas, geralmente, era no início da operação pra conhecer, e ainda assim, o sindicato falou que não podia, porque a gente não trabalha pro cliente, no caso o cliente Vivo, a gente trabalha para a Atento [...] Mas o Cliente ia pra lá porquê? Porque às vezes não estava dando metas, não estava funcionando alguma coisa [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Ao lado da compreensão da categoria profissional acerca da presença de um segundo poder fiscalizatório no setor de teleatendimento de modo idêntico, constatou-se, também, como indicador, a ocorrência da submissão estrutural no contexto do trabalho terceirizado sob o teleoperador de telemarketing.

Foram expressivos os relatos da categoria no sentido de se submeterem a monitorias e treinamentos organizados pela empresa contratante, como noticiados nos trechos transcritos acima, os quais, por vezes eram aplicados diretamente por representantes da própria empresa tomadora dos serviços, como se empregadoras fossem.

Frise-se, porém, que, ainda que o tomador de serviços não aplicasse diretamente as monitorias, avaliações ou instruções, os esforços para que tais atividades ocorressem no interior da empresa prestadora, de forma compatível e adequada aos critérios e perfis da empresa tomadora de

serviços, em termos práticos, apontam para a configuração da subordinação estrutural e objetiva no setor do teleatendimento.

Assim, tem-se a caracterização da existência da dupla subordinação no trabalho de *Call Center*, pois, ainda que os operadores não se valham da compreensão dos efeitos decorrentes da dupla subordinação, por outro lado, claramente assimilaram o fato de estarem por vezes, e, como demonstrado, sujeitos a um segundo direcionamento no *modus operandi* do seu labor, o que se reafirma pelas narrações a seguir:

Eu presto serviço pra Vivo, mas o empregador é a Atento. Em você prestar serviço para Vivo é muito delicado porque a Vivo quer que a gente trabalhe corretamente [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

- Como é a relação da Contex e da Oi? - Quando a cliente Oi aparece lá na empresa é um pouco que agitado, porque foge um pouquinho da nossa rotina, é um dia um pouco mais corrido, o fluxo de ligação aumenta um pouquinho mais [...] - E tem alguma, você na sua percepção, acha que tem alguma interferência da Oi no trabalho de operador? - Eu penso que sim. Tem, porque tem as monitorias. A monitoria é feita pela Oi, não é pela Contex. Então elas monitoram todas as nossas ligações. Uma coisa, uma característica errada do plano, aí gente pode tomar alguma medida disciplinar (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] Nossa relação era só com o pessoal da Atento, embora a gente tinha monitoria. Os clientes do Banco ligavam, pra ver se a gente errava. Eu tenho uma colega que foi demitida por causa disso, porque o horário dela encerrou. Ela saía 10h, era 10h05min, e ela encerrou o contato e era um cliente do banco (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] da Oi a gente sentia muito porque o supervisor... Os coordenadores falavam uma coisa, quando os clientes chegavam mudavam, mudavam entendeu? Ai a gente via a maior... porque a Oi, a Oi quer assim. Aí lá na Contax falava... Ai tipo tinha essa divergência, ninguém sabia realmente o que era pra fazer, se era do jeito da Contax ou do jeito da Oi, entendeu? Tinha isso, a gente via a diferença porque eles faziam tudo como a Oi queria quando eles chegavam, o cliente tá lá, tinha que fazer tudo como eles falam [...] (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Assim, como já assinalado anteriormente, o campo de pesquisa aponta indicadores efetivos da ideia de dupla subordinação do poder diretivo no contexto do trabalho de *Call Center*.

#### **4.3 Duplo exercício patronal no espaço do *Call Center* terceirizado: reais empregadores**

Afora os indicativos já delineados, adiciona-se ao presente estudo a apreensão pelos teleoperadores da falsa percepção ou, por outro viés, da notória confusão em relação ao vínculo firmado com a empresa prestadora e tomadora de serviços, havendo uma nítida aparência enganadora sobre quem exerce o comando patronal, ou, sob outro prisma, o disfarce do exercício do poder diretivo por ambas as empresas. Tais assertivas se verificam nos trechos a seguir:

Quem é seu empregador? Para quem você presta serviços? Fale sobre a relação com cada um deles. Meu empregador na teoria é a Atento, e quem solicita o serviço é o banco Itaú que é super ativo, está presente lá diariamente, é super presente na empresa, eles ficam lá diariamente, passam todos os dias nas operações aplicando dinâmicas de melhorias de atendimento, então você não fica sabendo se é empregado da Atento ou do Itaú (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

[...] a maioria dos produtos da, do, do Itaú tá tudo com a Atento. É como se a Atento fosse o Itaú. A gente segue as normas do banco e as normas da Atento, são dois chefes né. Tem que fazer, agradar aos dois. Agora também assim, se o Itaú, se eu fizer qualquer coisa errada, se eu maltratar um cliente e o Itaú pegar, eles cortam meu acesso. Eles cortando meu acesso, eu não posso trabalhar mais em nada que diga respeito ao Itaú. Aí o que tem que fazer? Me demitir ou transferir. – Então você pode dizer assim que tem subordinação direta em relação ao Itaú também? - Com certeza, muito mais ao Itaú do que a própria Atento. – Eles tem controle, tem fiscalização sobre as atividades empenhadas? – Tem, tem uma sala lá que o cliente... é do cliente, no caso o Itaú, eles ficam lá, observam a gente, não só visualizando presencialmente como ele também tem acesso a tudo que a gente faz. Tudo que a gente faz vai pra um banco, tanto a filmagem, porque tem as normas de segurança, não pode entrar com caneta, você não pode entrar, no caso, com um... um capote, com muito bolso, não pode, tudo... não pode entrar com celular, tudo o banco observa, agora imagem da gente, o ... a ligação ou as interações, tudo o banco tem controle. Mesmo sendo funcionário da Atento é... fica... parece mais que é funcionário do Itaú, entendeu? (OPERADOR DE TELEATENDIMENTO).

Como se denota, os trabalhadores assimilam a existência de confusão com a figura do real empregador, pois salta aos olhos o jogo de papéis que a terceirização causa quando se permite que ao empregador direto e ao tomador de serviços sejam proporcionadas as mesmas atribuições de mando/comando, de se fazer subordinar.

É por esse viés que se analisa a terceirização como fenômeno de precarização das relações de trabalho, que no caso dos operadores de telemarketing foi possível identificar a figura do tomador de serviços como um real empregador, sem anular, o poder diretivo, de direção/ingerência do empregador direto, de modo a acarretar a coexistência de uma dupla subordinação.

Sob esse *prima* é que se estabelece a necessidade de revisitar a dogmática jurídica para enfrentamento das recorrentes precarizações das relações de trabalho, a fim de limitar o fenômeno capitalista da terceirização e delimitar os reais efeitos que tem que se extrair da regulamentação legal do vínculo empregatício, perpassando no presente estudo pela conceituação/compreensão da subordinação jurídica.

## 5. A REGULAMENTAÇÃO JURÍDICA DA TERCEIRIZAÇÃO<sup>4</sup>

Longe de nascer carente de regulamentação, a terceirização, que se tornou uma realidade no país a partir da década de 1980, revela uma incongruência com o sistema jurídico trabalhista

---

4 As ideias constantes desse tópico foram originalmente desenvolvidas em DUTRA, Renata Queiroz. Trabalho, regulação e cidadania: a dialética da regulação social do trabalho. São Paulo: Ltr, 2018.

brasileiro, que prestigia, de forma estruturante, as contratações diretas entre empregado e empregador, com plena assunção dos riscos e custos sociais da contratação do trabalho humano pelo beneficiário da prestação dos serviços.

Essa assertiva evidente, que decorre dos arts. 2º e 3º da CLT e do fato de ser o contrato bilateral de trabalho a categoria central a partir da qual se constroem os demais institutos jurídicos trabalhistas, não impediu os tribunais trabalhistas de absorverem o fenômeno, que se moldou no contexto da reestruturação produtiva pós-fordista, seguindo a lógica do capitalismo flexível, com sua contrapartida precária para o mundo do trabalho.

A permissão da terceirização de atividade-meio, sem respaldo no ordenamento jurídico, já marca um momento de flexibilização do Direito do Trabalho brasileiro pela via jurisprudencial, que, arrefecendo um posicionamento restritivo anteriormente manifestado (Súmula nº 256 do TST), resolveu ceder às pressões empresariais e permitir a terceirização nas chamadas atividades-meio por meio da Súmula nº 331 do TST.

No entanto, esse principal marco regulatório firmado pela jurisprudência, que, em linhas gerais, proibia a terceirização nas chamadas atividades-fim das empresas, mas a legitimava no âmbito das atividades-meio (demandando, para tanto, a ausência dos elementos da personalidade e da subordinação jurídica direta ao tomador de serviços), rapidamente deixou de atender os anseios do setor empresarial, que, além de descumpri-lo reiteradamente, passou a tensionar o sistema jurídico pela sua superação, seja pela via legislativa (o que culminou na edição da Lei nº 13.467/2017, conhecida como “Reforma trabalhista, que autorizou as empresas a terceirizarem suas atividades principais), seja pelo esgarçamento do debate nas instâncias jurisdicionais, que culminou com o recente julgamento da ADPF 324 pelo STF no sentido de ser inconstitucional a oposição de limites à terceirização .

Especificamente em relação aos telecentros, se valendo de uma verdadeira guerra judicial, as empresas do setor de teletendimento, mesmo antes da alteração do marco regulatório, vinham sendo vitoriosas em, senão afastar definitivamente a regulação da Justiça do Trabalho de seus empreendimentos, ao menos postergar ou suspender os efeitos de uma possível decisão que reconhecesse a ilicitude da terceirização por elas praticada.

Primeiro, com relação ao setor de telecomunicações, muito se delongou até uma definição da Justiça do Trabalho a respeito do tema, por meio da insistência do empresariado em uma interpretação do art. 94, II, da Lei nº 9472/97 (Lei Geral de Telecomunicações), que supostamente permitiria a terceirização de atividade-fim para esse setor.

O TST, órgão responsável pela uniformização da jurisprudência trabalhista no país, permaneceu por um período longo em divergência interna a respeito do tema, tendo pacificado a questão apenas em 2011, quando se entendeu que a vedação da terceirização de atividade-fim alcançava também o setor de telecomunicações<sup>5</sup>. Todavia, esse lapso de incerteza e insegurança jurídica entre a edição da legislação e a pacificação da sua interpretação foi também um lapso no qual as empresas do setor assumiram a possibilidade de terceirizar, diante da contradição das decisões

---

5 Para uma abordagem aprofundada do tema, consultar: DUTRA, Renata Q. Do outro lado da linha: Poder Judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em call centers. São Paulo: LTr, 2014.

do Poder Judiciário, institucionalizando a prática da terceirização de atividade-fim.

Mesmo depois de pacificada a questão no TST, com a decisão definitiva da SBDI-1 no sentido de que seria **ilícita** a terceirização de atividade-fim inclusive nesse setor, as empresas recorreram ao STF, alcançando, no ano de 2014, a suspensão de todos os processos sobre o tema, até que sobreviesse a decisão final sobre a matéria<sup>6</sup>. Nesse sentido, enquanto durou a suspensão processual, perdura igualmente a prática da terceirização de atividade-fim nesse ramo, sem maiores incômodos.

Segundo, em relação ao setor bancário, a despeito das inúmeras condenações em reclamações trabalhistas individuais (ou seja, no “varejo” da Justiça do Trabalho), a prática persistiu no sentido de serem terceirizados serviços bancários pelo telefone (vendas e contratações de cartões de créditos, bem como de cobranças e atendimento ao consumidor de forma geral). Ainda que “importunados” por condenações pequenas e reiteradas em reclamações singulares, os empregadores e tomadores seguiram manejando seus recursos até as últimas instâncias, alimentando as expectativas (cada vez mais reais) de uma alteração no marco regulatório, e praticando a terceirização de atividade-fim como se proibição não existisse. A deficiência da atuação das instituições de fiscalização do trabalho aliada ao quadro de insegurança jurídica sobre o tema fomentou a prática ilícita.

Recentemente, a aprovação da Lei nº 13.429/2017, abriu margem para interpretação questionável no sentido de autorizar a terceirização de atividade-fim, renovaria a questão<sup>7</sup>, após um longo período de resistência empresarial à vedação legalmente imposta. No mesmo sentido, a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) chancelaria tal possibilidade, ao colocar a possibilidade de terceirização de atividades principais.

Então, como se vê, no universo particular das empresas de teleatendimento, a terceirização de atividade-fim, por toda essa conjuntura específica já relatada, tem sido uma realidade desde sua instalação e crescimento no território nacional. Durante o período abarcado pela pesquisa (2007-2016), a prática, não obstante ilícita, foi desenvolvida com normalidade pelas empresas de teleatendimento, que prestam serviços terceirizados majoritariamente para empresas do setor de telecomunicações e para bancos, exercendo atividades tipicamente bancárias e de atendimento,

---

6. No ARE 791932, de relatoria original do Ministro Teori Zavaski, os Ministros entenderam que há repercussão geral na controvérsia sobre se a não aplicação do art. 94, II, da Lei nº 9.472/97 (que supostamente permitiria a terceirização de atividade-fim pelas teles) pelos Tribunais Trabalhistas demandaria observância da cláusula de reserva de plenário, prevista no artigo 97 da Constituição Federal, que dispõe que: “Somente pelo voto da maioria absoluta de seus membros ou dos membros do respectivo órgão especial poderão os tribunais declarar a inconstitucionalidade de lei ou ato normativo do Poder Público”. Assim, será deliberado se a decisão do TST equivaleria a uma declaração de inconstitucionalidade desse artigo. E, no dia 24/9/2014, o Ministro Teori Zavascki, então relator do processo, deu um passo adiante, ao determinar o “sobrestamento de todas as causas que apresentem questão idêntica à que será resolvida com foros de repercussão geral no presente caso, sem prejuízo do término de sua fase instrutória, bem como das execuções já iniciadas”.

7. Registre-se o entendimento das autoras no sentido de que a Lei nº 13429/2017, ao inserir na Lei nº 6.019/74 o art. 4º-A, que dispõe que “Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específico” e que reconhece a licitude dessa atividade, não permite, a par do ordenamento jurídico trabalhista vigente a ilação de que os serviços “determinados e específicos” abrangeriam a atividade-fim das empresas, tampouco que o novo permissivo legal afastaria a aplicação e aferição dos requisitos dos arts. 2º e 3º da CLT, em nome da coerência do sistema e da incidência dos princípios justralhistas. Ademais, uma abordagem constitucional do tema elidiria essa conclusão, a par do caminho interpretativo construído por Gabriela Delgado e Helder Amorim (DELGADO; AMORIM, 2014).



orientação, acompanhamento e cobrança dos consumidores dos serviços de telecomunicação, ambas atividades indistinguíveis da atividade-fim de suas tomadoras de serviços.

Importante observar, que, do ponto de vista do Direito do Trabalho, a terceirização aparece como a porta de entrada para a fragilização e/ou violação de outros direitos, dando azo ao que Gabriela Neves Delgado e Helder Amorim denominaram de “relações de trabalho rarefeitas” (DELGADO; AMORIM, 2014).

Como observam Sayonara Grillo e Ana Luísa Palmisciano:

Refletir sobre os motivos pelos quais a legislação e a jurisprudência trabalhista brasileira repudiam as triangulações contratuais permanentes e limitam temporalmente a interposição de mão de obra (nos termos da Lei nº 6.019, de 1974) é compreender que, ainda sob uma ambiguidade constitutiva, o direito do trabalho persiste tendo uma importante função para a concretização da dimensão social do constitucionalismo e a realização de um desenvolvimento orientado para os mais amplos e generosos objetivos da economia: o da realização das necessidades plenas das pessoas e da sociedade (SILVA; PALMISCIANO, 2014).

No caso do teleatendimento, a rarefação dos direitos trabalhistas e a precarização das condições de trabalho associadas à contratação terceirizada incluem os patamares remuneratórios reduzidos, rotatividade elevada nos postos de trabalho, arbitrariedade no exercício do poder empregatício, com restrições ao que se compreende por democracia no ambiente de trabalho, prática do assédio moral organizacional, altos índices de adoecimento profissional verificados, e, por fim, fragilização da organização coletiva dos trabalhadores.

Para além dos efeitos “visíveis” da terceirização, cumpre colher a contribuição de Márcio Túlio Viana, no sentido de que, numa esfera menos visível, a terceirização estaria a afetar, por meio da fragilização dos sindicatos, o próprio Direito do Trabalho, eis que dificulta a criação de normas protetivas, facilita a edição de normas precarizantes e, ainda, tira vida das normas construídas, tanto por meio do seu descumprimento, como de sua interpretação. Ela seria, portanto, mais que uma nova técnica de estruturação das empresas, uma estratégia de poder que fere frontalmente o Direito do Trabalho em seus pressupostos basilares (VIANA, 2015).

Cumpre firmar que não se pode, a partir da experiência do setor de teleatendimento, conceituar terceirização como uma forma de externalização ou de delegação das atividades de uma empresa (a tomadora de serviços) para outra empresa (a prestadora de serviços), como corriqueiramente se tem feito no campo jurídico (BARROS, 2009).

A partir da realidade empírica das relações terceirizadas que se investiga no setor de teleatendimento, a terceirização melhor se define como um processo de valorização do capital por meio de organização e gestão do trabalho (DRUCK, 2011), em que não há admissão da relação contratual com os trabalhadores em atividade e que se utiliza, para tanto, de um ente interposto (FILGUEIRAS; CAVALCANTE, 2015).

Isso porque, como estudos da Sociologia do Trabalho vêm apontando, o que se tem observado nas empresas que terceirizam não é a retirada das empresas tomadoras de serviços do comando

e coordenação da atividade terceirizada, mas, sim, um duplo exercício do poder empregatício, por contratante e contratada, que acabam por engendrar uma dupla subordinação em relação ao trabalhador. Observa-se, em regra, que a empresa tomadora delega para a empresa prestadora de serviços os custos e as responsabilidades da contratação do trabalho, sem, todavia, abrir mão da gestão e direção dessa força de trabalho.

Esse cenário se repete no âmbito da terceirização de atividade-fim que é praticada no setor de teleatendimento. A pertinência dos serviços da *Call Center* aos fins centrais das empresas tomadoras e a sua ingerência, mesmo quando a contratação se dá sob a forma jurídica da terceirização, foi evidenciada por diversos estudos (OLIVEIRA, 2009; VENCO, 2009a; BONFIM, 2009) e corroborada pela investigação realizada na região metropolitana de Salvador. Ou seja, mesmo quando existente uma empresa intermediária, o controle sobre as atividades dos teleoperadores é intenso e exercido conjuntamente pela empresa prestadora e pela empresa tomadora de serviços, seja por meio dos relatórios de produtividade, seja pela possibilidade de escutar em tempo real os atendimentos (VENCO, 2009B).

É por isso que, em regra, a formação dos operadores é orientada pelo manual de treinamento das próprias tomadoras de serviços, que também são responsáveis, muitas vezes, pelo estabelecimento de metas de venda e campanhas promoções, pela escuta e monitoramento em tempo real dos operadores e que, não raro, dispõem de prepostos no âmbito da empresa prestadora. A chamada subordinação jurídica, portanto, se perfaz em suas formas integrativa (PORTO, 2009), estrutural (DELGADO, 2013), objetiva (VILHENA, 1975 apud DELGADO, 2018, P. 235) e, até mesmo, clássica ou tradicional, na terceirização de atividade-fim que é praticada no setor.

Nesse marco e constatando o fenômeno da dupla subordinação, em maior ou menor grau, de forma mais explícita ou mais velada, porém sempre presente, é que se pode explicar a terceirização como uma forma específica de gestão e organização do trabalho e não necessariamente como uma modalidade de externalização de parcelas de uma dada atividade econômica, numa suposta busca por especialização.

A distinção dessa modalidade exploratória, que preserva o exercício do poder de quem terceiriza, é que tal arranjo evita que esses empregados tenham acesso, por exemplo, aos mesmos salários e benefícios que os empregados contratados diretamente pelas empresas teriam, coíbe que se afirmem identitariamente como trabalhadores dos setores contratantes e que possam galgar uma ascensão profissional no âmbito da tomadora ou se agremiar coletivamente contra a real beneficiária de sua força de trabalho. Do contrário, todas as perspectivas de permanência e resistência que se poderiam cogitar em relação a um posto de trabalho protegido são sonegadas aos operadores de *Call Center* pela volatilidade e descartabilidade com que essa força de trabalho tem sido adjetivada. Essa estratégia de gestão, interessante do ponto de vista da redução de custos empresarial e da redução dos mecanismos individuais e coletivos de resistência à exploração tem sido uma face importante do processo mais amplo de precarização social do trabalho.

Embora não encerre em si o fenômeno da precarização (estratégia de dominação mais ampla do atual momento do sistema capitalista), a terceirização apresenta-se como um importante indicador e, também, como um dos seus principais instrumentos (DRUCK; BATISTA, 2014; COUTINHO, 2015) e, como visto, encontrava disciplina legal precária até o ano de 2017, embora praticada como atividade principal das empresas de teleatendimento durante mais de 20 anos.

Demonstra-se, ademais, pelos seus efeitos, a subversão dos postulados elementares do Direito do Trabalho, da dinâmica mínima de atribuição de responsabilidades a quem contrata força de trabalho e ao conteúdo dos direitos constitucionais trabalhistas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São amplamente conhecidos os efeitos precarizantes da terceirização do trabalho, que já foram vastamente mapeados por pesquisas científicas dos mais diversos campos do conhecimento (ANTUNES, 2018; COUTINHO, 2015; DELGADO&AMORIM, 2014; DELGADO, M. G. 2018; DRUCK, 2011; DRUCK; BATISTA, 2014; DUTRA, 2018; PAIXÃO&LOURENÇO, 2014; TEIXEIRA, ANDRADE & COELHO, 2016). Os impactos da contratação terceirizada no patrimônio jurídico dos trabalhadores, bem como os prejuízos por esta causados à saúde do trabalhador, à afirmação de identidade social no trabalho, à organização coletiva dos trabalhadores e ao fortalecimento dos seus processos negociais são reiteradamente confirmados por pesquisas científicas. as quais restaram referidas nos votos condutores da tese vencida no julgamento.

É nesse sentido a constatação de que o Direito não pode fechar os olhos à realidade, que deve ser compreendida como parte constitutiva do próprio Direito. Assim, Delgado e Amorim (2014) já apresentaram a compreensão de que, embora formalmente não suprima direitos trabalhistas, a terceirização já se mostrou suficiente para torná-los rarefeitos, na medida em que reduz sua importância econômica e sua exequibilidade, distanciando o trabalhador da unidade produtiva que por ele deveria se responsabilizar.

O estudo ora apresentado permitiu demonstrar, a partir do ponto de vista da percepção dos trabalhadores, seja a realidade de precarização do trabalho no setor de teleatendimento, seja a presença da dupla subordinação que convive com o fenômeno da terceirização.

A partir dessas ponderações e em atenção à mudança drástica do marco regulatório da terceirização que aconteceu após o encerramento dessa pesquisa (edição da Lei nº 13.467/2017 permitindo a terceirização de atividade-fim e julgamento da ADPF nº 324 do STF no mesmo sentido), é importante frisar que os arts. 2º e 3º da CLT que impõem o reconhecimento do vínculo de emprego quando houver subordinação jurídica ao tomador de serviços, permanecem em vigor.

Caso terceirizada uma atividade-fim, e, diante dela, sejam identificados, entre o trabalhador contratado de forma terceirizada e a empresa tomadora de serviços, a presença de personalidade

e subordinação jurídica ao tomador de serviços, deverá o intérprete do Direito assegurar o efeito concreto dos artigos 2º e 3º da CLT, que determinam o reconhecimento do vínculo empregatício direto, A insistência nesses postulados decorrem de sua condição de alicerces do edifício jurídico do Direito do Trabalho, sem os quais nenhuma proteção social poderá se sustentar.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2009.

BONFIM, Ana Soraya Vilasbôas. **Entre a voz e o ouvido**: o trabalho emocional e os impactos para a saúde dos trabalhadores do teleatendimento/telemarketing em Salvador. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFBA. Orientadora: Graça Druck. 2009 (267 p.).

COUTINHO, Grijalbo Fernandes. **Terceirização: máquina de moer gente trabalhadora**. São Paulo: LTr, 2015.

DELGADO, Gabriela Neves. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo**. São Paulo: LTr, 2003.

\_\_\_\_\_. **Direito Fundamental ao Trabalho Digno**. São Paulo: LTr, 2006.

DELGADO, Gabriela Neves; AMORIM, Helder. **Os limites constitucionais da terceirização**. São Paulo: LTr, 2014.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12ª Edição. São Paulo: LTr, 2013. P. 295.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 17ª ed. São Paulo: LTr, 2018.

DELGADO, M. G.; DELGADO, G. N.(orgs.) **Direito do trabalho e seguridade social**: fundamentos constitucionais e teoria geral do direito do trabalho. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012 – (Coleção doutrinas essenciais; v. 1).

DELGADO apud Viana, Márcio Túlio. **Velhos e novo enfoques sobre o trabalho temporário**, cit., p. 154.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica**. São Paulo: Boitempo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Trabalho, Precarização e resistências**. Caderno CRH. Salvador: EDUFBA, v. 24, p. 35-54, 2011.

DRUCK, Graça; BATISTA, Jair. **Precarização, Terceirização e ação sindical**. In: DELGADO, Gabriela. PEREIRA, Ricardo. **Trabalho, Constituição e Cidadania**. São Paulo: LTr, 2014. Pp. 31-45

DUTRA, Renata Queiroz. **Trabalho, regulação e cidadania: a dialética da regulação social do trabalho**. São Paulo: Ltr, 2018.

\_\_\_\_. **Call Centers no Brasil: uma vitrine do mundo do trabalho após eventual aprovação do PLC nº 30/2015**. In: Marilane Oliveria Teixeira; Helio Rodrigues de Andrade; Elaine Dávila Coelho. (Org.). *Precarização e terceirização: faces da mesma realidade*. 1ed. São Paulo: Sindicato dos Químicos, 2016, v. 1, p. 69-90.

\_\_\_\_. **Do outro lado da linha: Poder Judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em Call Centers**. São Paulo: LTr, 2014.

FILGUEIRAS, Vitor; CAVALCANTE, Sávio. **Terceirização: um problema conceitual e político**. *Le Monde Diplomatique Brasil*, p. 26 - 27, 05 jan. 2015.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. **As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado**. *Rev. bras. saúde ocup.* [online]. 2010, vol.35, n.122, pp.229-248.

MERÇON, Paulo. **Relação de Emprego: o mesmo e o novo conceito**. *Rev. TST, Brasília*, vol. 78, no 2, abr/jun 2012.

OLIVEIRA, Murilo Carvalho Sampaio. **A ressignificação da dependência econômica no Direito do Trabalho**. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3766, 23 out. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25575>>. Acesso em: 6 nov. 2018.

OLIVEIRA, Sirlei Marcia de. **Os trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração**. In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (orgs). *Infoproletários*. São Paulo: Editora Boitempo, 2009

PAIXÃO, Cristiano; LOURENÇO FILHO, Ricardo. **Impactos da terceirização no mundo do trabalho: tempo, espaço e subjetividade**. In: *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*. vol. 80, nº 3, jul/set 2014, p. 58-74;

PORTO, Lorena Vasconcelos. **A subordinação no contrato de trabalho: uma releitura necessária**. São Paulo: LTr, 2009.

SILVA, Sayonara Grillo Coutinho Leonardo da; PALMISCIANO, Ana Luísa de Souza Correia de Melo. **A terceirização sob o prisma do trabalho e do desenvolvimento social**. *Revista do TST, Brasília*, vol. 80, nº 3, jul/set 2014

TEIXEIRA, Marilane Oliveira; ANDRADE, Helio Rodrigues de; COELHO, Elaine Dávila (Orgs.). **Precarização e terceirização: faces da mesma realidade**. 1ed. São Paulo: Sindicato dos Químicos, 2016, v. 1.

VENCO, Selma. **As engrenagens do telemarketing: vida e trabalho na contemporaneidade**. Campinas, SP: Arte Escrita, 2009

\_\_\_\_. **Centrais de Teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores?** In: ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (orgs). *Infoproletários*. São Paulo: Editora Boitempo, 2009. p. 156-157.

VIANA, Márcio Túlio. **Para entender a terceirização**. São Paulo: LTr, 2015.