

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**LUCIENE IVONE DE LIMA IGLESIAS**

**CAPITAL INTELECTUAL – “OURO MODERNO OU OURO DE TOLO”: UM  
ESTUDO DE FORMAS DE PRECARIZAÇÃO NO SETOR DE CALL CENTER**

**UBERLÂNDIA-MG**

**2008**



**LUCIENE IVONE DE LIMA IGLESIAS**

**CAPITAL INTELECTUAL – “OURO MODERNO OU OURO DE TOLO”: UM  
ESTUDO DE FORMAS DE PRECARIZAÇÃO NO SETOR DE CALL CENTER**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Educação do Curso de  
Educação da Universidade Federal de Uberlândia-MG, sob a  
orientação o Prof. Dr.Carlos Lucena

**UBERLÂNDIA-MG**

**2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

M538c Iglesias, Luciene Ivone de Lima, 1974-  
Capital intelectual – “ouro moderno ou ouro de tolo” : um  
estudo de formas de precarização no setor de call center /  
Luciene Ivone de Lima Iglesias. - 2008.

156 f. : il.

Orientador: Carlos Lucena.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia  
Programa de Pós-Graduação em Educação.

Inclui bibliografia.

1. Educação - Teses. 2. Trabalho - Teses. 3. Capital  
intelectual - Teses. 5. Administração - Participação de  
empregados - Teses. I. Lucena, Carlos. II. Universidade  
Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em  
Educação. III. Título.

CDU: 37

---

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Carlos Lucena

---

Prof.Dr. Almiro Schulz

---

Profª. Dra. Fabiane Santana Previtalli

**UBERLÂNDIA-MG**

**2008**



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO I – UM DEBATE SOBRE CALL CENTER, FORDISMO E TOYOTISMO E CAPITAL INTELECTUAL.....	11
1.1 FORDISMO E TOYOTISMO .....	27
1.2 ALGUNS PRESSUPOSTOS DA CRISE DO CAPITALISMO MONOPOLISTA.....	50
1.2.1 AS ORIENTAÇÕES DO MERCADO BRASILEIRO VERSUS RESISTÊNCIAS E SINDICALISMO.....	52
1.3 CAPITAL HUMANO – INTELECTUAL E RESTRUTURAL.....	63
CAPÍTULO II – O DEBATE SOBRE A CRISE DO CAPITALISMO E OS IMPACTOS DA CIÊNCIA E DO TRABALHO ALIENADO.....	73
2.1 ALGUNS PRESSUPOSTOS DA CRISE ECONÔMICA, SOCIAL E POLITICA DO CAPITALISMO MONOPOLISTA.....	76
2.2 – POSICIONAMENTO DO MERCADO FINANCEIRO.....	80
2.3 A SOCIEDADE MUNDIAL.....	84
2.4 ALGUNS PRESSUPOSTOS NEOLIBERALISMO.....	89
2.5 REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E A RESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	97
2.6 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHADOR.....	103
2.7 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO EM UBERLÂNDIA-MG.....	106
CAPÍTULO III – A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CALL CENTER: UM RELATO DE EXPERIÊNCIAS.....	117
3.1 – EDUCAÇÃO.....	117
3.2 FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO CORPORATIVO .....	122





3.3 CAPITAL INTELECTUAL NO CALL CENTER.....	125
3.4 REMUNERAÇÃO X RECONHECIMENTO.....	129
3.5 TRABALHO.....	133
3.6 – RESISTÊNCIAS.....	142
3.7 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOS ATENDENTES DE TELEMARKETING.....	143
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
REFERÊNCIAS.....	155



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – TAXA MÉDIA DE DESEMPREGO ABERTO - MÊS DE  
FEVEREIRO.....92

GRÁFICO 02 – PARTICIPAÇÃO DOS SETORES ECONÔMICOS DO PIM DE  
UBERLÂNDIA - MG NO PERÍODO 1999 A UBERLÂNDIA - MG, SUDESTE E  
BRASIL – 1999 A 2004.....108



## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 01 – RANKING DAS PRESTADORAS DO SERVIÇO MÓVEL  
RECLAMAÇÕES NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA ANATEL  
DE 1º A 31 DE JANEIRO.....146

QUADRO 02 – RANKING DAS PRESTADORAS DO SERVIÇO FIXO  
RECLAMAÇÕES NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA ANATEL  
DE 1º A 31 DE JANEIRO.....147



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABT	Associação Brasileira de Telesserviços
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
BIS	Banco de Compensações Internacionais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCQs	Círculos de Controle de Qualidade
CGT	Central Geral dos Trabalhadores
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Centro de Tecnologia da Informação
CUT	Central Única dos Trabalhadores
CTI	Comércio, Indústria e Serviços
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FENABAN	Federação Nacional dos Bancos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FMI	Fundo Monetário Internacional
GE	General Electric
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDC	International Data Corporation
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IRPJ	Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
JIT	Just In Time
MIT	Massachusetts Institute of Technology





MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MP3	MPEG Audio Layer-3)
NR 17	Norma Regulamentadora
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	organizações das Nações Unidas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OTAN	da Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAs	Posição de Atendimento
PDV	Plano de demissão voluntária
PABX	Private Automatic Branch eXchange
PEA	A População Economicamente Ativa
PIA	População em Idade Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação dos Lucros e Resultados
PNPE	Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens
PO	população ocupada
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SINTRATEL	Sindicato dos trabalhadores telemarketing
SINTTEL	Sindicato dos trabalhadores em telecomunicações
UNICEF	Fundos das Nações Unidas para a Infância



## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – QUANTIDADE DE EMPREGADOS DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DE CALL CENTER.....	15
TABELA 02 – DESEMPENHO OPERACIONAL (2004-2007) .....	16
TABELA 03 – EMPREGADOS POR CALL CENTER .....	16
TABELA 04 – ESTIMATIVA DOS DESEMPREGADOS, POR SEXO EM REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL - 1998/2006 (EM 1.000 PESSOAS) .....	94
TABELA 05 – ESTIMATIVA DOS DESEMPREGADOS, POR SEXO EM REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL - 1998/2006 (EM 1.000 PESSOAS).....	95
TABELA 06 - PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) A PREÇOS CORRENTES (EM R\$ 1.000,00) .....	114
TABELA 07 - PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) A PREÇOS CORRENTES SEGUNDO SETORES UBERLÂNDIA – MG (EM R\$ 1.000,00) – 1999 A 2005.....	115
TABELA 08 – RECLAMAÇÕES PROCEDENTES EM ABRIL/2008.....	145



## AGRADECIMENTOS

Impossível, ao concluir esta dissertação, não fazer um balanço do caminho percorrido, das dificuldades enfrentadas, dos sentimentos mobilizados e, principalmente, do aprendizado obtido ao longo da realização desta. Enfim, o trabalho aqui apresentado é resultante dos muitos “encontros” e da colaboração e solidariedade de muitas pessoas.

Gostaria, assim, de agradecer a todos aqueles que contribuíram, das mais variadas formas, para a conclusão desta difícil tarefa. Sem poder nomear a todos, torno público apenas alguns agradecimentos.

Agradeço ao prof.Dr. Carlos Lucena, orientador desta dissertação. O convívio com este ao longo destes anos, suas formulações teóricas, seu compromisso com a produção do conhecimento foram importantíssimos para a consolidação dessa etapa de minha carreira. Agradeço por sua generosidade em socializar conhecimentos, dividir momentos agradáveis de orientação e discussão; agradeço-o pelo incentivo ao proporcionar uma especial liberdade de pensamento e pela compreensão de minhas falhas enquanto orientanda.

Agradeço ao Prof. Dr. Robson Luiz de França, por suas valiosas contribuições, desde os momentos iniciais do esboço desta investigação, pelas sugestões no exame de qualificação, que muito me auxiliaram.

Agradeço à Profa. Dra. Fabiane Santana Previtalli pela solidariedade e pelo apoio carinhoso com sugestões no exame de qualificação.

Agradeço ao meu esposo Alex, que sempre me apoiou, me deu equilíbrio e tem sido meu grande companheiro, mesmo em minha ausência.

Ao meu querido filho Gabriel, que nas horas de mais dificuldade me ajudou da forma mais generosa, oferecendo-me seu amor e compreensão como apoio, mesmo diante das minha ausência.



A minha mãe Lucy e ao meu pai Valdir pelo carinho e apoio, sabendo entender as minhas angústias nos momentos difíceis.

A minha irmã Luciana, pelo estímulo e apoio durante este período.

A todos os meus familiares, em especial: Angelina, Lealdino, Carmen, Jose Roberto, Maria Clara, Ana Luisa, Lucas e Gerson pelo apoio carinhoso, pela solidariedade e por segurarem a “minha onda” em vários momentos.

Aos vários amigos que compartilharam reflexões, estimularam-me e ajudaram-me de diversas formas a finalizar este trabalho.

À querida amiga Sandra Gomes, uma “irmã” descoberta no trabalho, pelas reflexões e vivências compartilhadas neste caminho, pela paciência com que me ouviu e me deu guarida, pela ajuda em diversos momentos deste trabalho e, principalmente, por contribuir para que eu não perdesse a capacidade de indignação.

A querida Raquel, pela sinceridade e pela amizade que demonstra no dia a dia.

A todos os entrevistados pela contribuição e generosidade com que concordaram em participar deste trabalho.

Ao Wander pela confiança e a disponibilidade com que socializa seu conhecimento.

A todos os que trabalham comigo, fonte de motivação para concluir este trabalho.





## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo maior contribuir para o debate atual sobre a precarização das relações do trabalho na Região do Triângulo Mineiro, inserida no processo de reestruturação produtiva. Para tanto, buscou-se pensar sobre os efeitos de um aspecto específico da reestruturação produtiva: a *administração participativa*, a partir da percepção dos trabalhadores de Call Center e o entendimento desse mecanismo de exploração e controle do capital sobre o trabalho vivo e que, enquanto tal, incorre em um novo tipo de alienação e reificação. Foram enfocadas as alterações nas técnicas de produção bem como o exercício das novas políticas de gestão do trabalho especificamente no que se refere a questão da adaptação dos trabalhadores as atuais demandas da produtividade. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas individuais com 07 trabalhadores de Call Center, com tempo de atuação na área superior a um ano, analisados a partir de uma metodologia de natureza qualitativa. Constatou-se que a área em questão esta muito ligada a funções de controle da mão-de-obra, visando sua disciplinarização e integração dos trabalhadores a unidade organizacional produtiva. Porém, não podemos deixar de mencionar a continuidade das antigas técnicas de produção dentro de um modelo com novas formas de gestão da produção que mantém relação capital x trabalho muito desigual. Sem nos prender apenas aos aspectos produtivistas, hoje, o controle e a cooptação dos trabalhadores passam a ser exercidos de formas mais sofisticadas e sutis, para este grupo de sujeitos, as conclusões apontam que a educação empresarial que recebem os auxiliam no fortalecimento da individualidade mas não os prepara para os desafios da contemporaneidade.



## **ABSTRACT**

The main objective of this present research is the contribution for the current debate over the precarious form of the labor relations in the "Triângulo Mineiro region" , inserted in the productive process of reorganization. So, it was searched the effects of a specific aspect of the productive reorganization: the participative administration, from the perception of the Call Center's employees and the understanding of this exploration mechanism and the capital control on the live work and in these circumstances, incurs into a new kind of alienation and kingdom. The present research also focused techniques alterations of production as well as the new management of labor policies, specially in the point of employees adaptation in the current demands of productivity. The data had been gotten through individual half-structured interviews with 7 Call Center's employees, with more than 1 year working in the same area and which development were analyzed through a qualitative methodology. It was found out that the area which was analyzed has a strong link with the control functions of the man power, aiming its system of regulation and the employees integration into the productive organizational unit. However, we cannot leave to mention the continuity of the old techniques of production inside a model with new forms of management of the production that keeps capital relation X very irregular work. Don't pay attention only in productive aspects, today the control an the co-optation of the employees become to be done in a sophisticated and subtle form. For this groups of citizens, the conclusion point to the enterprise education the employees receive, help them in the strengthening of the individuality, but not preparing them for the challenges of the contemporary world.



*Dedico este trabalho a todos aqueles que mantêm a indignação  
perante as injustiças e desigualdades sociais - e persistem na  
busca de caminhos para a transformação da sociedade.*



## INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, um dos principais debates teóricos e políticos incide sobre as transformações que aconteceram nos mercados de trabalho ao final do século passado. Pesquisadores de variadas matizes tais como historiadores, administradores, sociólogos e psicólogos do trabalho, engenheiros etc., um número cada vez maior de profissionais se interessam em desvendar essa realidade fascinante e complexa chamada *mercadoria*. Digo isso seguindo a idéia de Marx (1980, p. 79), para quem a mercadoria tem uma face fetichista. Como coloca no *Capital*, "[...] à primeira vista, a mercadoria parece ser coisa trivial, imediatamente compreensível. Analisando-a, vê-se que ela é algo muito estranho, cheia de sutilezas e argúcias teológicas". Não é seu valor de uso que está em questão, mas o de troca, por meio do qual "objetifica" ou "coisifica" o trabalho vivo humano, tornando-o também mercadoria: ela tornou-se tão misteriosa a ponto de, a cada momento, apresentar uma nova contradição, dentre elas a mercadoria-produto que ganha formas e tratamento como se fosse um indivíduo, enquanto o indivíduo tem relevância pelo seu valor de uso.

Sendo assim, em função das contradições colocadas pelo processo histórico crê-se que pode-se contribuir para o debate sobre os eventos históricos que se fortaleceram a partir dos anos de 1990, tais como ampliação de novas técnicas de gestão do trabalho as quais considera-se inseridas no método de organização e administração da produção chamado de Toyotismo. Esses modelos trouxeram novas estratégias de sobrevivência no mercado por serem capazes de produzir a baixos custos com qualidade assegurada e flexibilidade de oferta o processo de desqualificação da força de trabalho em função do conjunto de mudanças que vem ocorrendo no interior das organizações, tanto pela questão tecnológica, como pela forma ofensiva do capital na produção.

Desde meados dos anos 1990, os empresários brasileiros buscaram competitividade por meio de novas formas para ganho de produtividade graças à flexibilidade da produção, buscando adequar o aparelho produtivo às novas exigências de um mercado. Entre as principais mudanças em curso encontra-se a inovação organizacional e de gestão da empresa, em que se destacam o *Toyotismo*, os *Programas de Qualidade Total* e a *reengenharia*. É desse modo que percebemos que o potencial das novas tecnologias em combinação com a administração participativa abriu espaço para o setor de Call Center estruturar-se.

A atual reestruturação produtiva nos deu a possibilidade de pesquisar o setor de call center como o principal setor em oferta de postos de trabalho no Brasil na área de serviços. Graças ao cenário econômico imposto pelo capital e pela necessidade de redução de custos e aumento de produtividade, a década de 1990 marcou o crescimento do mercado de call center no Brasil, que ocorreu a partir de uma série de fatores tais como o processo de estabilização econômica, a competição empresarial, a abertura ao mercado externo e a criação do Código de Defesa do Consumidor. Além disso, houve um grande aumento na planta da telefonia fixa no Brasil, decorrente do processo de privatização do setor.

Nesse contexto, para realizar a presente investigação, fez-se necessário o trabalho de reflexão do meu próprio cotidiano como trabalhadora em central de atendimento. Sendo assim, a análise é centrada na minha vivência, bem como de outros trabalhadores de centrais de atendimento a clientes em suas posições, posturas, práticas cotidianas, e em sua reprodução dos conhecimentos apreendidos como sujeitos históricos.

O setor de call center é fruto do resultado das experiências de outros países, como o Japão, que estabeleceu vínculos estreitos entre as grandes empresas e as terceiras, vínculos estes que incluem o desenvolvimento de um conjunto de novos projetos e o aperfeiçoamento de componentes já existentes graças à atualização da tecnologia. A questão é: grandes



empresas são estrategicamente orientadas a descentralizar a produção por meio da terceirização. Com isso, contratam empresas externas especializadas em atividades de apoio a clientes e fornecedores e, dessa forma, contribui para que estas consigam controlar mais efetivamente a produção de acordo com a demanda do mercado. Trata-se na verdade da focalização, que consiste na especialização da empresa-mãe em produzir as partes de maior valor agregado do bem final, exteriorizando a produção dos demais componentes para as empresas menores, variando o grau tecnológico e o valor agregado de acordo com o porte ou a posição da empresa no interior da cadeia de relações comerciais.

Hoje as empresas matrizes sentem a necessidade de estabelecer uma relação mais participativa no campo tecnológico e no fornecimento de instrumentos para adquirir certificações e qualificações de qualidade. No entanto, o que se pode notar é que esta focalização – em termos de remuneração – não é tão abrangente: as empresas que transferem suas atividades de menor valor para empresas de Call Center que tem trabalhadores representando suas empresas recebendo salários bem inferiores aos pagos na empresa-mãe.

Sob a atual reestruturação produtiva, tinha-se a constituição de um tipo de trabalhadores, os quais considerou-se que a estes estavam sendo aplicados as novas técnicas de gestão do trabalho, técnicas que visam estimular as qualidades criativas da força de trabalho e, através do incentivo da participação dos trabalhadores de todos os níveis no processo de produção. Para esta questão buscou-se também novas respostas: Os trabalhadores sentiam-se participantes do processo, estaríamos agravando a exploração do trabalhador além da força física humana, quais eram as idéias que as tecnológicas e gestão participativa conseguiam extrair desses trabalhadores. A questão que norteou as investigações foi tentar definir se para este trabalhador esse novo tipo de administração participativa tinha êxito no sentido de que o empregador conseguisse captar de tal forma a sua subjetividade e que o trabalhador passasse a ser explorado pela força física e pela capacidade criativa. Tendo em

vista sua existência e os estereótipos que lhes são imputados, compreendendo-os para além das discriminações e das formas preconceituosas que reforçam silêncios quanto a sua existência e pertencimento. Neste sentido buscou-se problematizar como constituem o trabalho, a organização e as lutas destes trabalhadores.

Considera-se que o estudo, vai além da constatação; se a subjetividade é captada ou não, mas procurou-se analisá-la juntamente com as estratégias e discursos gerenciais de otimizá-la, diante disso questionou-se se capital intelectual seria o “ouro moderno ou o ouro de tolo”. Até porque se o mercado abriu-se para estes jovens trabalhadores a lógica do mercado tende a excluí-los pouco mais de uma década depois, conforme Antunes (2004) cita em sua palestra “Trabalho: entre a perenidade e a superficialidade”, que o jovem sai da universidade e não tem emprego, e os mais velhos, quando o perdem, não conseguem se recolocar, aí se considerando quem tem a partir de 40 anos. Assim nosso trabalho pretende contribuir para mostrar outras faces desse trabalhador

O intuito deste texto é tratar num plano mais específico sobre o *capital intelectual* e num plano mais genérico os fenômenos de dimensão mundial, que se entrelaçam e se completam enquanto elementos determinantes da precarização do trabalho em escala mundial, os quais são: *produção enxuta*<sup>1</sup>, *reestruturação produtiva*, *neoliberalismo e as crises capitalistas*.

Entende-se que o conceito de capital intelectual é compreendido e usado muito de acordo com a intenção de quem o utiliza. Este pareceu uma grande mistura que assume um conceito metabólico de controle social. Para as organizações, o capital intelectual tem na sua formação uma nova visão do homem na empresa, de uma estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos. Organização voltada para processos e não por funções especializadas e isoladas. Uma visão voltada para o futuro e para o destino da empresa. Faz-se

---

<sup>1</sup> A expressão *produção enxuta* foi usada pelos pesquisadores do MIT e caracteriza exatamente o modelo desenvolvido pela Toyota (ver Womack et al, 1992)

necessário criar e agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente. Cria-se condições para uma administração participativa e baseada em equipes, agilidade, flexibilidade, dinamismo, com compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços na busca da inovação e da criatividade.

Para essa adequação da classe quanto a sua nova forma de ser, torna-se necessário às organizações implantar um vastíssimo processo de reestruturação que garanta sua reprodução e a quebra da materialidade do trabalhador. Tem-se, portanto, cada vez mais, uma crescente adequação do perfil do trabalhador ao processo produtivo, fato que se inicia já na contratação.

Chiavenato (1992) comenta que, no mundo complexo e competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas se torna vital para o funcionamento da empresa. Pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não somente contribuem para o adequado funcionamento da empresa, como também constituem um significativo potencial para futuras substituições.

O fato é que as empresas bem-sucedidas estão se transformando em organizações educadoras do e para o capital, em organizações do conhecimento em que a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida por meio de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Assim, o capital intelectual está se tornando um conceito fundamental para a educação corporativa.

Na construção do texto, buscou-se identificar como a representação e a compreensão desta teoria do capital intelectual, juntamente com as determinações mundiais do capital, tem servido para irradiar idéias que profetizam o fim de muitas utopias para fortalecer ideologicamente os interesses das classes sociais que comandam o processo de se transformar em um receituário de sucesso e progressão garantida, prejudicando e retirando o trabalhador do campo da discussão de sua identidade enquanto classe.

Em resposta a essa problemática, procurar-se-á comprovar a hipótese de que: o capital intelectual é uma estratégia importante de gerenciamento e submissão das massas e contribui para que as situações corriqueiras sejam sanadas sem custos adicionais e, conseqüentemente, sem grandes impactos na grande produção, o que, sem dúvida, torna a empresa mais competitiva. As idéias que saem das bases, quando bem estruturadas, na maioria das vezes são implementadas por outros sujeitos para obter a mais valia relativa e absoluta.

Para tanto, estruturou-se o texto em três momentos. No capítulo 01 estrutura-se *Um debate sobre Call Center – Fordismo e Toyotismo – Capital Intelectual*. Call Center nasce do triângulo formado pela confluência das Telecomunicações, Computadores e Marketing, em um sistema que recebe chamadas e abre o diálogo com a sociedade, surge também como resposta a necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e qualidade. Call Center tornou-se elemento básico de competitividade nesse novo cenário. Trouxe em seu bojo os questionamentos da inadequação dos princípios do taylorismo/fordismo (mesmo que presente em determinadas situações) às novas necessidades do mercado, bem como difundiu amplamente os conceitos de automação, produção enxuta, flexibilidade, qualidade total, descentralização produtiva, conceitos estes muito derivados do modo de produção japonesa. O Toyotismo, modelo de gerenciamento da produção importantíssimo para a reestruturação produtiva. Problematizá-lo implica em perceber as relações entre o homem e a sociedade, as mediações e as contradições que se materializam no movimento da história, tanto que consideramos que para conceitualizá-lo cabia primeiramente o quadro de desafios de mudanças, retomando um pouco as estratégias de produção anteriores. Os aspectos presentes neste modelo de gerenciamento como os *Programas de Qualidade Total*, são responsáveis pelo enquadramento dos trabalhadores ao novo perfil exigido pelas empresas, de polivalência e flexibilidade. A *administração participativa*, que

especificamente é nosso objeto de estudo, promove a participação dos trabalhadores com *input's* de melhoria da produção, ou seja, instiga e incita os trabalhadores a buscar alternativas de transformar constantemente trabalho vivo em trabalho morto. A criatividade desses trabalhadores, assim que é captada por aqueles que controlam a produção é transformada em processos e técnicas que com o auxílio de tecnologias podem contribuir para redução de custos e postos de trabalho. Para acompanhar este novo processo de desenvolvimento do mundo o onde os serviços e a criatividade dão o tom, o capital humano ganhou espaço. A teoria como uma formadora de pensamento, e sendo formulada para justificar as contradições do sistema capitalista, tem como objetivo a manutenção das relações de força e de desigualdade existentes. Graças ao *conjunto de capacitações* que as pessoas adquirem através da *educação*, de *programas de treinamento* e da própria *experiência* para desenvolver seu trabalho com competência, bem como pelo *desenvolvimento de várias competências* do ponto de vista profissional.

No capítulo 02 instituiu-se *O debate sobre a crise do capitalismo e os impactos da ciência e do trabalho alienado*, relativo às especificidades históricas do capitalismo e os efeitos dessas mudanças que incidem na qualificação do trabalhador e no seu entendimento enquanto sujeito do processo

O Capítulo 03 propõe abranger a análise dos dados das entrevistas, analisando-se os efeitos dessas mudanças de estratégias de produção, juntamente com aspectos como mudanças tecnológicas, reestruturação produtiva e das políticas neoliberais a partir da percepção dos trabalhadores.

Neste capítulo é apresentado o delineamento do estudo, explicando o tipo de pesquisa, as hipóteses e as variáveis. Também são apresentados os procedimentos utilizados no estudo, dentre eles a população, a coleta de dados e o instrumento de coleta.

Partindo-se do pressuposto que as melhores fontes para a identificação dos impactos sofridos, frente aos processos de reestruturação produtiva em curso são os profissionais que dela fazem parte, uma vez que estão familiarizados com as dimensões da questão, utilizou-se os seguintes critérios para a escolha dos participantes:

- Ser funcionário de Call Center, independentemente do tempo de atuação, para identificar profissionais com experiência e vivência na área que lhes possibilita-se refletir acerca das mudanças pelas quais vem passando.
- Pertencer ao quadro de empresas privadas instaladas em Uberlândia, não sendo pensada a empresa em si, mas ao trabalhador, tentando entender como os trabalhadores dessa empresa percebem as mudanças ocorridas.
- Pessoas que estivessem inseridas nos processos de mudanças organizacionais e estruturais de forma direta ou indireta, para que assim pudéssemos entender se em seus depoimentos quais as mudanças mais significativas que elas passaram a sentir no seu cotidiano de trabalho.

Os participantes intencionalmente escolhidos a partir dos critérios acima deram seus depoimentos, resguardado o sigilo das informações prestadas, assim foi preservado o anonimato, tanto dos participantes quanto da organização pesquisada.

Considerou-se importante apresentar o perfil dos entrevistados de forma que possamos entender melhor seus depoimentos de acordo com momento da vida o qual vivenciam, ressaltando que trata-se de nomes fictícios.

Sueli, 51 anos, que trabalha em uma empresa multinacional há 18 anos, é prestadora de serviços. Formada em pedagogia, atua no cargo de chefia há 8 anos.

Alberto, 30 anos, estudante de administração a distância, há 5 anos trabalha em um grande em call center e tem experiência anterior também em call center.

Daniel, 21 anos, é estudante de administração e há 2 anos trabalha em call center na área de atendimento a cliente.

Caetano, 30 anos, é estudante de administração e atua em Call Center há 7 anos.

Alice, 26anos 2º grau completo, trabalha em call center há 5 anos, conciliando com outro trabalho no comércio.

Camila, 23 anos, estudante de pedagogia, trabalha a 01 ano no Call Center no setor de atendimento.

Letícia, 20 anos, estudante de letras, trabalha no atendimento há 2 anos em um Call Center.

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, com uso de MP3 FOSTON, realizadas fora do local de trabalho de cada um dos participantes e em datas e horários acertados previamente.

A utilização da gravação foi autorizada pelos mesmos, para que o depoimento fosse registrado na íntegra e para que o pesquisador se mantivesse atento, de forma que pudesse realizar novas perguntas, de forma que pudesse aprofundar melhor em determinados pontos, especialmente quando estes eram importantes para elucidar acerca dos objetivos da pesquisa.

Para realizar a pesquisa, apresentou-se a cada participante o objetivo da pesquisa, dizendo que se tratava de uma pesquisa de Mestrado, buscando um melhor entendimento sobre o trabalho executado por estes, bem como sua formação acadêmica. Apresentou-se brevemente as questões e a temática do trabalho, até porque consideramos que a apresentação do objeto de pesquisa *Capital intelectual* os deixariam desconfortáveis em relação ao tema.

Na análise dos dados coletados procurou-se tornar as informações sistematizadas e passíveis de serem interpretadas em seu conjunto, diante do problema da pesquisa estabelecido, que consistiu em verificar qual é impacto do capital intelectual na performance

organizacional e pessoal; com base nas mudanças estruturais e processuais implementadas nas empresas em função de aumentar sua produtividade, exigindo do trabalhador uma disposição para criar permanentemente, ter maior qualificação, desenvolver a co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, canalizando seu pensamento em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem a todo tempo em como poderiam atender às necessidades de descoberta e redefinição organizacionais.

Espera-se com essa pesquisa contribuir para a problematização sobre o trabalho e a formação dos trabalhadores na região do Triângulo Mineiro, oferecendo fundamentos para a discussão da precarização do trabalho setor de Call Center.



## **CAPÍTULO I – UM DEBATE SOBRE CALL CENTER, FORDISMO E TOYOTISMO E CAPITAL INTELECTUAL**

A história do Telemarketing confunde-se com a do telefone. Quatro anos após Alexander Graham Bell ter patenteado o seu invento em 1876, na Inglaterra, um pasteleiro na cidade de Berlim, mantinha um rudimentar cadastro com cerca de 180 pessoas para as quais oferecia os pastéis por meio do telefone. Nos anos 1950, revistas e jornais já publicavam anúncios com um número de telefone para o qual as pessoas podiam ligar solicitando os produtos/serviços anunciados. As ligações demoravam cerca de 30 a 60 minutos.

Ainda nessa década, a Ford Motors capacitou 15 mil mulheres americanas, que realizaram 20 milhões de ligações de suas residências para definir o mercado potencial de compradores de carro. Na década de 1970, 7 milhões de consumidores americanos eram abordados por telefone para pesquisas, ofertas ou vendas. Quase 50% dessas pessoas eram receptivos às ofertas; com isso, a atividade gerou 6 bilhões de dólares anuais. Nos EUA, nos anos 1980 do mesmo século, nasceu o termo Telemarketing, com o significado de “vendas por telefone” e, nessa época, administradoras de cartão de crédito e editoras iniciaram a atividade no Brasil.

Na década de 1990 surgiu o termo Call Center, que foi empregado nos diversos segmentos de mercado: Comércio, Indústria e Serviços. Com isso, sua aplicabilidade aumentou consideravelmente, atuando em outras áreas, como: SAC, pesquisa, cobrança, agendamento de visitas para vendedores, retenção, help desk e pós-venda. Com o advento do CTI, foi possível agregar fax, conectar-se à Internet (Contact Center) e oferecer melhores serviços aos clientes, inclusive com ofertas bem direcionadas e pertinentes. Em 1993, a telefonia celular iniciou suas atividades em São Paulo, o que trouxe um aumento na demanda

de ligações dessas operadoras oferecendo aparelhos de telefone e demais serviços relacionados.

Neste início de século, os números da atividade impressionam. Nos EUA, o Telemarketing gera uma receita bruta anual de 435 bilhões de dólares, emprega 4 milhões de pessoas que fazem mais de 100 milhões ligações diárias. No Brasil, estima-se que o mercado gere 67,4 bilhões de reais, representando 6,3% do PIB, e empregue 500 mil pessoas que fazem mais de 10 milhões de ligações por dia<sup>2</sup>.

*Call Center* nasce do triângulo formado pela confluência de Telecomunicações, Computadores e Marketing, sistema que recebe chamadas e abre o dialogo com a sociedade. De um lado, a empresa ou a instituição pública. De outro, o cidadão em busca de informação. O conceito moderno de *Call Center* envolve a utilização adequada e no mais alto grau dos recursos de administração da informação, de marketing criativo e de comunicações – telefonia, fax, correio de voz, Internet ou outros. Na realidade, não há um modelo único de Call Center para todos. Cada empresa ou segmento de atividade é um universo. Assim, cada cliente tem características e necessidades distintas, que demandam soluções sob medida e personalizadas. Sistemas de Call Center cada dia mais modernos passam a ser utilizados nos mais diversos setores, desde as centrais de telemarketing – ativas ou mistas – até os serviços de interesse publico mais amplos. O diálogo com o publico é requisito essencial para o sucesso de governos, agências reguladoras e empresas de serviços públicos.

Nesse triangulo básico que compõe o Call Center, temos também elementos considerados básicos para quem defende as empresas de Call Center: o primeiro deles é o software – o conjunto de programas que ajuda a empresa a alcançar as soluções mais eficientes –; em segundo lugar vem o *hardware*, com as ferramentas fornecidas, tais como PABX, banco de dados, telecomunicações, bem como o *humanware*, um termo que volta a ter

---

<sup>2</sup> Ver <http://www.am3tmk.com.br/pagina.asp?pag=19>

sentido estratégico, significando os talentos humanos, a cultura do usuário e a competência operacional.

A Escola da Administração Científica buscou a racionalização do trabalho. Para os seguidores do pensamento de Taylor, cabia aos líderes fazer com que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planejado, concentrando-se nas necessidades da organização e não nas das pessoas. Sua função, portanto precípua, era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da empresa. Em contraste com a Escola da Administração Científica, a escola de Relações Humanas passou a enfatizar a relação entre a satisfação humana e a produtividade. A partir dessa nova concepção, os líderes foram estimulados a atentar às necessidades das pessoas e às relações entre os membros do grupo, como forma de alcançar os objetivos da organização.

Com características que se assemelham a Escola de Administração Científica, as empresas de *call center* assemelham-se a uma grande fábrica onde os seus operadores de call Center, assim como os operários das fábricas, são cobrados e avaliados em função do tempo e dos movimentos, no TMA - Tempo Médio de Atendimento. Esta é uma unidade de medida exigida pela empresa para controlar o tempo de atendimento do operador com o cliente, visando maior produtividade em relação ao número de atendimento por dia.

O órgão que regula esse mercado, a ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) exige também um tempo médio de espera de 60 segundos por atendimento ao cliente; caso a empresa não cumpra a exigência, torna-se sujeita a multa. Assim como operários de fábricas, os operadores de *call center* também trabalham para produzir em série, pois eles são obrigados a seguir um script padrão no atendimento ao cliente. Para garantir o padrão, os operadores são monitorados, isto é, o sistema permite que

se proceda à escuta e à gravação do atendimento, tornando o trabalho “robótico”, ignorando que do outro lado da linha existe um ser humano, o cliente, cujas respostas são imprevisíveis<sup>3</sup>.

A tecnologia do novo milênio, em choque com administração do século passado, torna esse ambiente um excelente objeto de estudo. De nada adianta dispor dos recursos tecnológicos mais avançados de *software* e *hardware* se o pessoal de operação não estiver altamente preparado e motivado. Apesar de alguns características – já citadas – assemelharem Taylorismo e *Call Center*, existe um movimento promovido pelo departamento de recursos humanos nessas empresas para tornar o ambiente mais humano, em ações que mais parecem relacionadas à Escola de Relações Humanas. Assim, têm-se eventos lúdicos para promover a descontração e o entretenimento das pessoas, tais como teatro para encenação de algo relacionado às campanhas motivacionais internas, aparições bizarras nas células no meio do expediente do trabalho, bem como cartazes com dizeres que valorizam os funcionários.

Outro fato curioso é que essas empresas que empregam, por vezes, mais de 5.000 mil funcionários por unidade, são empresas que surgiram no mercado a menos de uma década, pouco tempo para tanto crescimento em número de funcionários e aparatos tecnológicos, e pouco tempo também para apresentar esse tipo de administração.

Mais da metade dos *call centers* (num percentual de 52%) foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações em 1998, mostrando que um ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação. Cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo - Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%); Em tamanho, 20% dos *call centers* têm mais de 700

---

<sup>3</sup> **Mônica Assis Marques Barbosa**

V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE - O mundo empresarial e a questão social - Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS - Grupo de Trabalho 01 – O mundo do trabalho e o empresariado - Os tipos de liderança existentes nas empresas e a sua influência no *turnover* organizacional: um estudo comparativo em empresas de *call center*. **Mônica Assis Marques Barbosa**  
[http://www.fee.tche.br/5workshop/pdf/gt01\\_monica.pdf](http://www.fee.tche.br/5workshop/pdf/gt01_monica.pdf)

PAs (posições de atendimento); 29% têm mais de 100 PAs e 51% têm mais de 10 PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa; A grande maioria dos atendentes é composta por mulheres (76,8%); Do total de atendentes, 71 % possuem o 2º grau. Clipping Express (Notícias – MaxPress – 16/11/05) ABT.

Apresenta-se a seguir a quantidade de empregados das principais empresas de Call Center pertencentes às empresas de telecomunicações.

**TABELA 01 – Quantidade de empregados das principais empresas de Call Center pertencentes a empresas de telecomunicações**

<b>Call Center</b>	<b>Grupo</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Atento	Telefônica	35000	38.000	52.000	54.485
Contax	Telemar	28.032	37.926	49.554	49.132
Brasil Center	Embratel	4.671	4.518	4.518	ND
ACS	Algar	6.000	6.513	6.255	6.739
Total	43.299	73.703	86.774	112.397	ND

**Fontes:** [www.atento.com.br/português/main/html](http://www.atento.com.br/português/main/html),  
[www.contax.com.br](http://www.contax.com.br), [www.acs.com.br](http://www.acs.com.br), [www.abt.com.br](http://www.abt.com.br), 2008.

Pela tabela observa-se que anualmente há um acréscimo de posições de trabalhadores que ingressam na área de telecomunicações, o que nos faz refletir que apesar do setor crescer a cada ano, é um crescimento que se dá por processos de precarização da mão-de-obra que nele atua, porque estes trabalhadores na sua grande maioria, são compostos por mulheres e como característica de escolaridade o ensino médio.

A CTBC Telecom iniciou suas atividades como Contact Center em 1998, em Uberlândia (MG). Em 2005 foi inaugurada uma nova unidade em Campinas (SP).

Na tabela 2, observa-se que o investimento no setor é algo crescente, o que também pode-se observar que no geral são investimentos em tecnologia que refletem no aumento da receita líquida, ou seja substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto.

**TABELA 02 – Desempenho Operacional (2004-2007)**

<b>R\$ (Milhões)</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>1T07</b>	<b>2T07</b>	<b>3T07</b>
Receita Bruta	117	131,2	157,7	34,2	33,8	35
Receita Líquida	110,2	122,7	148,9	32,2	ND	ND
Investimentos	11,9	36,3	12,4	0,3	0,327	4,4

**Fonte:** www.ctbc.com.br, 2008.

Podemos observar na tabela 3, que há um aumento do número de postos de atendimento, e que estes são ocupados em média por mais de dois trabalhadores cada um.

**TABELA 03 – Empregados por Call Center (2003-2007)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>1T07</b>	<b>2T07</b>	<b>3T07</b>
Contact Center (PAs)	2.574	3.276	3.200	3.576	3.576	3.623	3.919
Empregados	6.000	6.513	6.255	6.739	6.233	-	-

**Fonte:** www.ctbc.com.br, 2008.

A Credicard foi a primeira empresa a oferecer produtos e crédito por telefone no Brasil, no início da década de 1980. A primeira equipe nasceu em 1980, como resultante da aproximação de um executivo em viagem aos Estados Unidos com o livro “Técnicas de

Vendas por telefone”. No Brasil, a primeira equipe nasceu em São Paulo. A partir daí, a Credicard foi em busca de donas de casas e aposentadas com telefone disponível para trabalhar em suas próprias casas. Em 1981, elas foram contratadas pela empresa que ofereceu salário, comissão e montou duas equipes com turnos de 04 horas. Em 1984, nasceu a filosofia das EPSs, as Empresas Prestadoras de serviços, ou seja, deu-se a terceirização do serviço.

A estratégia era, por meio de filiais, contratar escritórios autônomos para promover a venda por telefone. Com um sucesso de um *bureau* em Curitiba, a Credicard substituiu as equipes próprias de televendas pela cobrança por telefone em 1986.

Em 1992, a Credicard investiu em uma nova central com telemarketing ativo que, um ano depois, passou a trabalhar com o receptivo também. Com a liberação das importações, a empresa inaugurou a central de vendas por catálogo em 1995, com equipes bilíngües<sup>4</sup>.

Assim, o Telemarketing ganha credibilidade em função da acirrada concorrência. Empresas dos mais variados segmentos econômicos procuram serviços de telemarketing. Atualmente, o setor movimenta uma parcela considerável do PIB Brasileiro. A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) foi fundada oficialmente no restaurante La Távola, no Bairro do Bexiga, reunindo 28 executivos em 22/09/1987. Um dos fundadores da entidade foi Mario Sergio Camargo, o primeiro a ocupar o cargo de presidente da associação<sup>5</sup>.

A criação das unidades de Call Center ou telemarketing é um processo de organização do trabalho que tem como característica a racionalização das condições de trabalho e com a consequência o acúmulo do capital. Em sua origem já estava a proposta de utilização de novas técnicas de gestão da força de trabalho, contratando-se donas de casas e aposentadas que realizariam o trabalho não com um caráter social, mas apenas num caráter econômico e, vale dizer, dos mais depreciativos. Na sua gênese já está a desregulamentação

---

<sup>4</sup> [www.callcenter.inf.br](http://www.callcenter.inf.br)

<sup>5</sup> [www.callcenter.inf.br](http://www.callcenter.inf.br)

dos direitos, representada na contratação de donas de casas e aposentadas: a atividade torna-se complementar ao orçamento.

De acordo com a empresa Plusoft, uma empresa de consultoria em relacionamento, desenvolvimento e implementação de soluções de CRM, Call Center e Contact Center, a evolução do mercado de atendimento e relacionamento tem se dado a olhos vistos. Empresas de todos os portes e segmentos de negócio apostam na otimização de seus Contact Centers como canal de relacionamento. O resultado dessa preocupação se traduz em dados significativos: o segmento de Call Center configura-se como um dos setores que mais emprega no país; 60% só em São Paulo. O faturamento das maiores empresas de *outsourcing* em atendimento (aproximadamente 200 com mais de 10 Posições de Atendimento) registrou cerca de R\$ 3 bilhões em 2004. Já em 2005, o crescimento foi de 4,5% e foram empregados 615 mil brasileiros.

Segundo a ABT, negócios realizados a partir de atendimentos pelo Call Center movimentam R\$ 60 bilhões por ano no Brasil, o que representa 6% do PIB. No entanto, é necessário que o Call Center seja efetivamente um provedor de conhecimento para as demais áreas de empresa, formando as bases para o que se conhece como CRM, ou gerenciamento do relacionamento com clientes. Isso significa uma evolução não apenas conceitual, mas também tecnológica, uma vez que implica na ampliação da captação dos pontos de contato com clientes, sob diferentes formas de contato cliente/empresa, integrando as informações geradas com as diversas áreas verticais da empresa (cobrança, representantes, vendas, logística, etc.) e somando-as com as captadas pelo Call Center.

A ABT (associação brasileira de telesserviços) confirma esse crescimento considerável do setor de call center, contra a média altíssima de desemprego apresentada pelo mercado de trabalho. No Brasil, analisando a faixa etária de pessoas de 15 a 29 anos aponta-se que o setor de contact center desponta como promissor na geração de novas oportunidades de



trabalho. No ano passado, esse segmento empregou, no Brasil, 500 mil agentes, 8% a mais do que em 2002, sendo que 23% das contratações foram realizadas por empresas especialistas em contact center, segundo recentes estudos da Frost & Sullivan, empresa internacional de consultoria e inteligência de mercado.

A pesquisa também aponta para um ritmo acelerado de contratações que acompanhará o crescimento do número de posições de atendimento terceirizadas na América Latina, número que deve saltar das atuais 120 mil para cerca de 207 mil em 2008. Kristin Crispin, analista de pesquisa da Frost&Sullivan para América Latina afirma que o Brasil sozinho será responsável por 53,4% desse montante, o que significa a criação de milhares de vagas no mercado. Concentrado em grandes cidades do país como São Paulo e Rio de Janeiro, o mercado brasileiro de contact center emprega principalmente jovens entre 16 e 24 anos, a maioria deles do sexo feminino, em início de carreira. Por essas características, a média salarial varia entre US\$ 120 e US\$ 200 mensais por seis horas diárias de serviço, podendo alcançar US\$ 600 no caso de funcionários bilíngües ou com mais experiência.

A ABT continua oferecendo com entusiasmo mais dados do setor de call center que, contrariamente a outros setores, proporcionam “crescimento” de “empregos” no país. O futuro desse mercado será ainda mais promissor se pensarmos que a demanda vem crescendo e o país já possui uma boa infra-estrutura telefônica disponível e necessária para esse tipo de serviço. "As empresas brasileiras estão ampliando seus investimentos em CRM (Customer Relationship Management) optando pela terceirização de contact center para aprimorar o relacionamento com seus clientes e reduzir custos", ressalta Crispin.<sup>6</sup>

Outro fator que deve impulsionar o setor de contact center, de acordo com ABT, é o *offshore*, prestação de serviços para clientes alocados fora do Brasil. Sobre este processo de expansão global dos mercados, Ianni (2004) coloca que, a despeito de todas diversidades

---

<sup>6</sup> <http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=24439> acesso em 05/2007.

civilizatórias, culturais, religiosas, históricas e filosóficas, dentre outras, o inglês tem sido adotado como *vulgata* da globalização. A presença do inglês toma proporções globais: está no mercado, na mercadoria, na informática e, para o autor, esse idioma está no pensamento, na nostalgia e na utopia – é o idioma do mercado universal, do intelectual cosmopolita etc. Ianni (2004, p. 22-23) ainda reforça:

O inglês tem sido promovido com sucesso e tem sido avidamente adotado no mercado lingüístico global. Um sintoma do impacto do inglês é o empréstimo lingüístico. O inglês se impõe a todas as outras línguas as quais entra em contato.

De acordo com a ABT, projetava-se que o crescimento desse mercado na América Latina, por exemplo, deveria chegar a 47% em 2004, atingindo cerca de US\$ 324 milhões. Diversos fatores contribuem para essa expansão, com destaque para os preços competitivos decorrentes do uso de mão-de-obra nacional qualificada, porém barata. O fuso-horário e localização geográfica brasileira próximos aos Estados Unidos, principal cliente das empresas brasileiras de offshore de contact center, também colabora para isso. Afirmam a analista que

A ACS, do grupo Algar, por exemplo, fechou um contrato de offshore com uma empresa norte-americana, no ano passado, disponibilizando 50 de seus atendentes exclusivamente para este serviço, e as perspectivas são de elevar esse número para 200, até o final do ano. [...] empresas como Teletech, Teleperformance e EDS também estão planejando fechar contratos de offshore neste segundo semestre.

Ainda não cabe neste primeiro momento uma análise pormenorizada do modelo toyotista no setor de call center. O mais importante não seria definir se são toyotistas, fordistas e tayloristas ou se são todos ou até nenhum deles, ou mesmo se está acontecendo um novo ou velho modo de organizar a produção para capital. Harvey (1993) também reforça que as distinções destes modos de produção desaparecem quando se percebe que todas estão dentro de um ciclo capitalista, a acumulação flexível.

É marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado "setor de serviços", bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (tais como a "Terceira Itália", Flandres, os vários vales e gargantas do silício, para não falar da vasta profusão de atividades dos países recém-industrializados). Ela também envolve um novo movimento que chamarei de "compressão do espaço-tempo" no mundo capitalista – os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado. (HARVEY, 1993, p. 140)

Cabe ressaltar como alguns elementos da produção enxuta, característicos no fenômeno chamado call center ou conctac center, são indissociáveis das características globais como expressão da acumulação “flexível” de capital. Das singularidades dos trabalhadores de call center, vale buscar esclarecer o desenvolvimento das forças produtivas profundamente afetadas pelas respostas a crises do capitalismo monopolista, o que nos direciona para o desenvolvimento da capacidade humana sem o desenvolvimento da personalidade humana.

A ABT apresenta o crescimento das vagas no setor de call center, mas ela não expõe a rotatividade dos trabalhadores neste setor, que é favorecida pela flexibilização das leis trabalhistas, capacidade que o setor tem em excluir contingentes de trabalhadores e grupos sociais que manifestam algum tipo de resistência, seja por meio de baixa performance de produtividade, qualidade de posicionamento social, cultural etc.

O turnover é uma espécie de indicador da fidelidade num posto, ou serviço numa empresa. Na verdade se trata de uma apreciação dos que mudam num mesmo lugar em relação com os que permanecem num dado espaço de tempo. Se muitos saem, é preciso contratar de novo, haverá, pois um forte turnover cuja causa nem sempre é clara: um chefe insuportável, um salário baixo, condições de trabalho duras, convites dos concorrentes e pessoas contratadas erroneamente também podem provocar o turnover. Quanto mais incômodo ou difícil é o trabalho mais ocorrem o absenteísmo e os atrasos, a ponto de provocar a substituição (SAINSAULIEU & KIRSCHNER, 1986, p.78-79).

É preciso que entendamos como se articula a apropriação, exploração e acumulação dentro do setor de serviços, mais especificamente no setor de call center. Os trabalhadores passam a ser vendedores da sua própria força de trabalho e também da força de trabalho do outro, são responsáveis por capturar a subjetividade do consumidor para que outros trabalhadores representantes do trabalho vivo, assim como eles, possam produzir mercadoria e mais-valia, submetidos aos ditames do trabalho morto

O setor de call center se propõe garantir a retenção do consumidor, a comercialização e a financeirização. Essas centrais buscam garantir que o que deve ser produzido, já tenha sido vendido. O setor de atendimento busca assegurar a sobrevivência de muitas empresas pelo permanente reforço aos imperativos comerciais. Elas representam uma ligação entre a produção e o consumo. São os trabalhadores que têm a responsabilidade de ampliar o valor de uso da mercadoria, favorecer o prolongamento ideológico e cultural da marca com o produto, garantir a fidelização da marca, bem como dar possibilidades inesgotáveis de valores de uso e também de troca.

Em relação às centrais de atendimento, Jimmy Cygler propõe a obra *Quem mexeu na minha vida?*, Em que o autor busca esclarecer como administrar as cinco áreas – o tempo, sua energia, suas tarefas, você e seus relacionamentos, suas conquistas. Ainda é diz-se que a leitura do livro ajuda as pessoas a se tornarem mais produtivas e felizes, conscientizando-as e dando instrumentando-as para que elas controle suas vidas sem que necessariamente precisem da compreensão dos por quês. Assim, reforçam-se comportamentos adequados de operadores.

Esta se consolidando uma classe de trabalhadores que, somente em 2007, tem aprovado o Anexo II da NR-17 - Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing, o qual trata no Anexo I do TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING, e estabelece:

1. Tem estabelecido parâmetros mínimos para o trabalho de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

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

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

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

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados. No Anexo 2. do mobiliário do posto de trabalho, 3 dos equipamentos dos postos de trabalho, 4 das condições ambientais de trabalho, 6 da capacitação do trabalhadores, 7 das condições sanitárias de conforto, 8 dos programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais, 9 das pessoas com deficiência, 10 das disposições transitórias.

Neste momento, queremos analisar mais de perto o Anexo que fala sobre o Anexo

05, da Organização do trabalho. 5.1. A organização do trabalho deve ser feita de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, seja total ou parcial, com exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, "caput", da CLT e das atividades previstas em Lei.

Ora, as centrais de atendimento são prestadoras de serviços que atendem um diversificado grupo de empresas que querem que as “necessidades” de seus clientes sejam atendidas 24 horas por dia, 07 dias por semana. Sendo assim, o trabalho aos domingos e feriados é prática normal.

Veja-se ainda:

5.1.1. Aos trabalhadores é assegurado, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e/ou produtividade. De acordo com os entrevistados a folga pode se dar quando o nível de serviço ou tem pouca produção.

5.1.2. As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, de conformidade com os Artigos 67, parágrafo único, e 386 da CLT, ou por intermédio de acordos ou convenções.

5.1.2.1. Os empregadores devem levar em consideração as necessidades dos operadores na elaboração das escalas laborais que acomodem necessidades especiais da vida familiar dos trabalhadores com dependentes sob seus cuidados, especialmente nutrízes, incluindo flexibilidade especial para trocas de horários e utilização das pausas. coletivas.

5.1.3. A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, conforme dispõe o Artigo 61 da CLT, realizando a comunicação à autoridade competente, prevista no §1º do mesmo artigo, no prazo de 10 (dez) dias.

5.1.3.1. Em caso de prorrogação do horário normal, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho, de acordo com o Artigo 384 da CLT. 5.2. O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção no sentido de não gerar sobrecarga habitual ao trabalhador.

5.2.1. O contingente de operadores em cada estabelecimento deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos neste Anexo.

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

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

5.3.2. Para o cálculo do tempo efetivo em atividade de teleatendimento/ telemarketing devem ser computados os períodos em que o operador encontra-se no posto de trabalho, os intervalos entre os ciclos laborais e os deslocamentos para solução de questões relacionadas ao trabalho.

5.4. Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas: a) fora do posto de trabalho; b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos; c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4.1.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso e alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT. 5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento/telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos.

5.4.3. Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento/telemarketing de até 04 (quatro) horas diárias, deve ser observada a concessão de 01 pausa de descanso contínua de 10 (dez) minutos.

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

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

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

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento. 5.5. O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal.

5.6. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição. 5.7. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

5.8. Nos locais de trabalho deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com suas conveniência e necessidade.

5.9. Os mecanismos de monitoramento da produtividade, tais como mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera, não podem ser utilizados para aceleração do trabalho e, quando existentes, deverão estar disponíveis para consulta pelo operador, a seu critério.

5.10. Para fins de elaboração de programas preventivos devem ser considerados os seguintes aspectos da organização do trabalho: a) compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo oferecidas; b) monitoramento de desempenho; c) repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie; d) pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda; e) períodos para adaptação ao trabalho.

5.11. É vedado ao empregador: a) exigir a observância estrita do script ou roteiro de atendimento; b) imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta.

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

5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como: a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho; b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda; c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

5.14. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.14. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.15. Os sistemas informatizados devem ser elaborados, implantados e atualizados contínua e suficientemente, de maneira a mitigar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado.

5.16. As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça o sobrenome aos clientes, visando resguardar sua privacidade e segurança pessoal.

As normas acima existem e tentam dar, resguardar e proteger o trabalhador, mas normalmente não são aplicadas na prática.

Pelo colocado acima, consideramos que controlar *o tempo* significa aumentar constantemente a mais valia relativa, sua *energia* é o *doar irrestritamente sua vitalidade e sua disposição*, suas *tarefas* é saber ser polivalente a todo o momento, *você e seus relacionamentos* é a *capacidade de se manter dócil e controlado*, as conquistas e a incessantemente luta pela qualificação.

O fato é que novas demandas de trabalhadores são exigidos pelo mercado, sendo requisitado um trabalhador mais atento e mais participativo no sistema organizacional. Segundo Coriat (1994, p. 47),

[...] trata-se nada mais nada menos que pensar ao contrário toda herança legada pela indústria ocidental. Produzir não segundo o método norte-americano, que encadeia grandes séries de produtos altamente padronizados, estoques e economias de escala, mas em séries restritas, sem economias de escala e sem estoques, produtos diferenciados e variados. E ainda assim, por aí está o verdadeiro desafio, obter ganhos de produtividade: produzir a custos sempre e cada vez mais baixos

São estas as revisões de concepções sobre a organização e exploração do trabalho que buscaremos destacar no estudo das falas dos trabalhadores de centrais de atendimento a clientes, pontos como a importância atribuída ao desenvolvimento do trabalhador como recurso importante das estratégias organizacionais. Leite (1993, p. 194-195) faz críticas em relação às análises positivas da nova realidade do trabalho expressa em fatores de integração, da concepção e execução das atividades produtivas, tendência ao enriquecimento do trabalho e valorização do trabalhador nos sistemas participativos. A autora enfatiza que as novas formas de produção vêm acompanhadas de problemas tais como aumento do ritmo de trabalho e da divisão sexual do trabalho.

O trabalho de convencimento proposto aos trabalhadores somente é eficaz no momento que vem acompanhado de legitimidade por parte dos trabalhadores, organizados ou não. A regulamentação que se propõe buscar no atual contexto é: desemprego causado pelas reformas sociais e econômicas dos governos neoliberais e investidas das empresas na busca do individualismo do trabalhador, que o faz afastar do coletivo, conjunturas que podem trazer em si as contradições necessárias para a não aceitação dos pressupostos capitalistas. Nesta histórica realidade capitalista, Hirata (1994) nos chama a atenção para a realidade do trabalho, expressa também na técnica de produção capitalista toyotista.



Se por um lado temos nos países desenvolvidos intolerância na busca por novas tecnologias, pela necessidade do avanço da máquina capitalista e, conseqüentemente, novas reorganizações para a conquista do capital, por outro lado temos os países “tutelados” consumidores de tecnologias obsoletas, que vão materializando as reconfigurações impostas, uma histórica realidade capitalista que fascina, encanta e deslumbra, que massacra, que exclui, que omite, que não reconhece etc.

Envolto neste antagonismo temos coletivos humanos, que pelo processo de globalização, pelo crescimento da máquina capitalista, pela crescente inovação, pelas políticas atuais de mercado, pelas alternâncias do modo de produção e pelo reforço da apropriação da mais-valia, reafirma o estranhamento com o contexto social, em que o trabalho se realiza.

Precisamos entender como determinadas circunstâncias históricas interferem na subjetividade, na individualidade, na coletividade dos sujeitos históricos.

### **1.1 Fordismo e Toyostimo**

O Toyotismo está em debate nas últimas décadas. Problematizá-lo implica em perceber as relações entre o homem e a sociedade, as mediações e contradições que se materializam no movimento da história. O mesmo não se explica por si só, mas sim como desdobramento das profundas transformações do capitalismo monopolista. Refletir e problematizar essas transformações implica em perceber a dinâmica da elaboração das classes sociais, a emergência de filosofias econômicas, sociais e políticas representantes de visões de mundo em disputa, as mudanças nos padrões de acumulação de capital, bem como a crescente contradição entre o aumento da degradação das condições de vida para a maioria da sociedade, acompanhada da melhoria dessas mesmas condições para uma minoria. Com isso,

é importante problematizar as diferenças entre aquilo que a sociedade é e as ideologias construídas em termos daquilo que deveria ser.

Procurando discernir e refletir sobre as principais características do Toyotismo e das políticas liberais na produção de serviços, temos como recorte de investigação o setor de Call Center na região de Uberlândia-MG. Analisamos como esse processo afeta os trabalhadores do setor. Nosso objetivo foi perceber como se desenvolveram e se propagaram as novas estratégias da produção capitalista que acarretaram na construção de uma nova subjetividade operária.

Levamos em conta algumas questões relativas às características da região em estudo: a ausência de uma tradição industrial local e de uma cultura operária de resistência, a existência de um compromisso muito forte das políticas regionais com as poucas empresas locais, aliadas à inexpressiva trajetória de representação sindical contra as ofensivas do capital.

Entretanto, levamos em consideração que o que aparentemente pode representar uma excessiva tolerância dos trabalhadores, pode também representar princípios para a elaboração de uma consciência de um processo ainda em curso, cujos desdobramentos não representam o fim da história, mas sim pressupostos da luta de classes de um tempo.

A análise da luta de classes enquanto processo de resistência dos trabalhadores articulada dialeticamente à exploração não é nova. Marx ofereceu importante contribuição ao tema ao afirmar que

O trabalhador, em relação ao patrão, não se encontra de modo nenhum na situação de vendedor livre... o capitalista é sempre livre para empregar o trabalho e o operário vê-se obrigado a vendê-lo. O valor do trabalho fica completamente aniquilado se não for vendido a todo o momento. O trabalho não pode ser acumulado nem poupado, ao contrário das autênticas mercadorias. O trabalho é vida, e se a vida não for todos os dias permutada por alimento, depressa sofre danos e morre. Para que a vida do homem seja uma mercadoria, deve então se admitir a escravidão. (MARX, 2004, p.78)

A sociedade capitalista é o palco de profundas contradições. O avanço da maquinaria capitalista é acompanhado por um profundo processo de exploração dos trabalhadores. Quanto mais a máquina se aperfeiçoa, mais embrutece os trabalhadores; quanto mais o trabalho subdivide-se, mais divididos são os homens. Marx reitera essa questão ao afirmar que

Hoje em dia, tudo parece levar em seu seio sua própria contradição. Vemos que as máquinas, dotadas da propriedade maravilhosa de encurtar e fazer mais frutífero o trabalho humano, provocam a fome e o esgotamento do trabalhador. As fontes de riquezas recém-descobertas convertem-se, por arte de um estranho maléfico, em fontes de privações. Os triunfos da arte parecem adquiridos ao preço de qualidades morais. O domínio do homem sobre a natureza é cada vez maior; mas, ao mesmo tempo, o homem se converte em fundo tenebroso da ignorância. Todos os nossos inventos e progressos parecem dotar de vida intelectual as forças produtivas materiais, enquanto reduzem a vida humana ao nível de uma força material bruta. Este antagonismo entre a indústria moderna e a ciência, por outro lado, é a miséria e a decadência, por outro; este antagonismo entre as forças produtivas e as relações sociais de nossa época é um fato palpável, abrumador e incontrovertido<sup>7</sup>

A consolidação do capitalismo monopolista e seus imperativos voltados para a reprodução do capital implicam na subordinação e exploração dos trabalhadores. Ideologias são criadas nesses sentidos, visando à elaboração de novas necessidades voltadas ao crescimento e expansão do consumo. Os trabalhadores vêem seus modos de pensar e sentir o mundo, seu desenvolvimento social, político e intelectual, sendo constantemente aferido a uma consciência alheia, diferente da sua. Os mesmos, sob a “égide” dos interesses capitalistas têm no trabalho não um processo de produção de vida, mas de “sobrevivência”.

Partimos do princípio que historicamente o sistema capitalista cria e recria processos de trabalho mais elaborados que levam a crescentes formas de estranhamento do trabalhador em relação ao trabalho. O Toyotismo é um exemplo dessa afirmação. Mesmo tendo como característica formas híbridas de organização da produção, sua ação é essencialmente persuasiva e manipulatória, impedindo que o trabalhador se perceba como ser histórico e não veja no trabalho um ato social.

---

<sup>7</sup> Karl Marx – Discurso pronunciado na festa de aniversário do “People’s Paper.

O capitalismo tem como base de formação crises estruturais. As crises implicam em ações dos homens de negócios voltadas para a sua superação. Todas essas ações impactam em novas exigências do capital para com o trabalho e na elaboração coletiva de resistências dos trabalhadores a esses processos. Uma das características estruturais do capitalismo global tem sido sua incapacidade de absorver o trabalho na mesma magnitude que rejeita. No Brasil, a crise do modelo capitalista é evidenciada por meio da desestabilidade macroeconômica, desestruturação do modelo produtivo, esfacelamento do social, perda de governança, corrupção etc. As crises estruturais do capitalismo implicam na destruição das velhas formas de riquezas, das velhas formas de organização da produção e desta destruição faz surgir as condições para uma nova forma de acumulação de riqueza e constituição de de novas instituições.

Nesse movimento de destruição de velhas concepções para dar lugar as novas ideologias, países como Brasil, que sofrem várias restrições econômicas, políticas, sociais vão se adequando de forma peculiar para dar as respostas necessárias às novas estruturas. O avanço das técnicas de dominação da burguesia tem se dado por meio das novas técnicas de produção, organização política e de posicionamento econômico, o que torna bem mais elaboradas as respostas da classe trabalhadora; exige-se experiência, alteração de pressupostos, táticas e estratégias diferenciadas.

Mesmo o Fordismo não deve ser visto apenas em uma dimensão economicista, mas sim como o resultado de lutas e compromissos entre a burguesia e o proletariado. Conforme afirma Bihl (1998-36), não é um compromisso resultado de vontade livres entre as duas partes, mas, imposto pela lógica do capital e pelo equilíbrio relativo na relação com as forças de trabalho. O autor ainda coloca que este acordo entre as duas classes foi marcado, principalmente nos países europeus setentrionais, por processo ilusório para seus protagonistas. Em outros termos, esse compromisso serviu para abrandar as constantes e

“ásperas” lutas de classes de tempos anteriores. Foi um compromisso não resultante de negociações, mas resultante de manipulações de interesse do capital. A burguesia e o proletário não firmaram um compromisso entre seus pares, mas sim por intermediários organizacionais e institucionais, ou seja: de um lado estava organizações sindicais e políticas do movimento operário e outro lado representantes do patronato e o Estado como arbitro. Sobre isso Bihr reforça:

Retrospectivamente, e considerando do ponto de vista do proletariado, esse compromisso pode ser comparado a uma espécie de imensa barganha, pela qual o proletariado renunciou à aventura histórica em troca da garantia de sua “seguridade social”. (Bihr, 1998, p. 37)

Isso não quer dizer que, mesmo tendo uma participação subordinada, deixando a cargo das organizações sindicais e das organizações políticas do movimento operário, não se deixou de lutar por uma divisão mais igualitária, pela redução da jornada de trabalho e de cobrar do Estado sua participação no cumprimento de seu “papel”. Para Birh (1998, p. 46) a saída encontrada pelos trabalhadores à integração do capital ao compromisso fordista não foi a luta contra a burguesia ou as tendências do capital. Pelo contrário, foi uma busca do poder do Estado para si como o meio capaz de reduzir a dominação do capital para com o trabalhador.

É que o compromisso fordista tornava necessária a passagem de um Estado circunscrito, aparentemente colocado em situação de exterioridade em relação ao livre “jogo” de mercado e da sociedade civil, simples garantia do respeito às regras desse “jogo” e arbitro que nele pudessem surgir, a um Estado inserido, que intervisse diretamente nesse “jogo” para definir suas regras (BIHR 1998: 46-47).

Isso quer dizer que é no compromisso fordista, na aproximação do movimento operário com modelo social-democrata que criam para Estado o mito de uma força capaz de romper com capital ou, ao menos, minimizar sua ingerência sobre o proletariado. Então assiste-se a formação de representantes sindicais cada vez mais “negociadores”, “mais

politizados”, distantes dos interesses dos trabalhadores e próximos do capital. Tudo em nome da coletividade, mito de que o crescimento do Estado levaria ao crescimento de suas bases.

Sem a necessidade fundamentalmente do compromisso entre a classe operária e a burguesa, o modelo de desenvolvimento capitalista contemporâneo vem se estabelecendo, pelo desequilíbrio entre as forças sociais. Os interesses burgueses têm um poder de definição tão imperativo que contribuiu para formação nacional de trabalhadores que não se vêem como operários. As regras contratuais de poder são tão claras que as disputas históricas, quando pronunciadas, se tornam bizarras, quando não utópicas. O Estado abandona o seu papel de árbitro, assumindo claramente sua essência de representante dos interesses do capital.

A análise das diferentes dimensões do fordismo, quer como estratégia de produção capitalista, quer como articulador de uma política estatal, ganham maior ênfase quando relacionadas aos seus impactos nas tecnologias de produção japonesa. As práticas de produção fordista na verdade permanecem na produção enxuta de forma muito mais elaboradas, mais requintadas, até porque elas contam com apoio irrestrito das novas tecnologias. Para reforçar esta afirmação, enumeraremos pontos que se destacaram no fordismo e que consideramos que estão presentes na produção enxuta.

O trabalhador desqualificado dos tempos fordistas ainda impera na produção enxuta, não acompanha a qualificação técnica necessária às constantes mudanças tecnológicas impostas pelos grandes burgueses que, para manterem-se competitivos investem no capital constante e retiram dos trabalhadores desqualificados os investimentos feitos. São poucos os que conseguem as qualificações técnicas exigidas pelo mercado e a estes cabem os cargos de *staff* administrativo.

A dominação do capital sobre outros setores da classe trabalhadora, em especial do setor de serviços, tem uma ampliação enorme. O consumidor é muito mais exigente, é muito mais abordado para adquirir novas mercadorias. Tornou-se um verdadeiro bombardeio

a ação das empresas de serviços: existem seguros das mais variados tipos, previdências para todos estilos, serviços variados, desde os mais necessários à maioria dos desnecessários.

O fordismo foi capaz de romper a identidade ideológica do trabalhador para com trabalho, tornando este último fonte de sobrevivência das necessidades básicas que, em alguns momentos o trabalhador conseguia resistir, seja pelo abandono ou por negociações. Na produção enxuta, a identidade ideológica foi “resgatada”, não no sentido de o trabalhador ver sentido no seu trabalho, mas uma identidade ideológica que lhe permite se sentir “associado, parceiro a empresa”. O apelo ideológico é tão grande que o salário é posto em segundo plano. O que está em jogo são construções tão bem elaboradas por parte dos representantes do capital que muitos trabalhadores pensam que são mesmo sócios da empresa e se esquecem que ali vendem a sua força de trabalho.

O fordismo foi capaz de desaparecer com a produção doméstica, enquanto que a produção enxuta tornou a produção doméstica utópica pela criação em grande escala dos fast-foods. O sonho possibilitado pelo fordismo de certas mercadorias como eletrodomésticos, casas e carros, na produção enxuta também é possível graças à participação do capital bancário que torna este sonho muitas vezes em grandes pesadelos. Adquirir mercadorias significa pagar muitas vezes mais pelo seu valor de uso do que troca.

A “atomização” do trabalhador no período do fordismo que cria no trabalhador um desejo de conquista individual e não mais coletiva, é fortalecida no dia a dia pelo trabalhador da produção enxuta na busca do funcionário destaque. Ressaltando que o funcionário destaque é aquele dentre todos foi capaz de gerar mais valia relativa e mais valia absoluta, aquele que abdicou de todas as necessidades pessoais em prol do capital. Bihr reforça:

O acesso do proletariado ao universo do consumo mercantil também contribuiu para agravar a tendência à dissolução da consciência de classe tradicional: a afirmação do proletariado como produtor coletivo foi progressivamente eliminada pelo aumento em seu seio de uma consciência de consumidor individual (BIHR,1998, p. 54).

No período do fordismo, uma característica também importante foi o êxodo rural, a busca de grandes centros na ilusão gerada de conseguir um padrão de vida melhor, ilusão que muitas vezes era definida pela dura realidade de fazer parte das grandes favelas dos grandes centros. O êxodo rural na produção enxuta ainda permanece, só que agora não mais em função de ilusões de uma vida melhor, mas pela realidade da mecanização do campo que a cada dia precisa menos de mão de obra humana para a execução das tarefas.<sup>8</sup>

O fordismo conseguiu fazer com que os trabalhadores mais qualificados representassem junto com a burguesia os interesses do capital, já na produção enxuta os proprietários do capital apenas colhem os frutos da bem zelada administração de trabalhadores administrativos, que apesar de não serem os proprietários do capital são seus grandes gestores.

No período do fordismo o Estado foi a representação do bem-estar da seguridade social, o gestor da relação salarial. Na produção enxuta, o Estado, de acordo com Chesnais (1996), devido ao seu perante nível de endividamento com os grandes fundos de aplicação privados (os mercados), deixa-lhes pouca margem para agir senão em conformidade com as posições definidas por tais mercados. Salvo que questionem os postulados do liberalismo<sup>9</sup>.

O Toyotismo se deu no Japão logo após o fim da segunda guerra mundial. Para que pudesse se constituir foi necessário toda uma política de repressão do Japão e dos EUA contra a ofensiva do perigo comunista. As greves foram proibidas, os trabalhadores mais

---

<sup>8</sup> Uma característica na produção enxuta é que o capital sai dos grandes centros e passa a circular para qualquer lugar que lhe ofereça mais retorno de capital

<sup>9</sup> Aqui o autor coloca quando surge qualquer ameaça ao capital monetário, as instituições financeiras internacionais e as grandes potências entram em ação.

Precipitam-se em defesa dos privilégios desse capital monetário, quaisquer que sejam o preço a pagar e os custos a socializar por via fiscal. Isto nos foi evidenciado, mais uma vez, pelos cinquenta e dois bilhões de dólares adiantados, em fevereiro de 1995, pelo governo federal dos EUA e pelas instituições monetárias internacionais (FMI e BIS), como “avalistas em última instância”, para evitar a bancarrota do Estado mexicano desencadeasse, no plano mundial, um processo de desvalorização em cadeia dos ativos financeiros. (Chesnais. 1996, p. 16.)



politizados foram demitidos das fábricas e expulsos dos sindicatos. Proliferaram-se modelos de sindicatos não mais classistas, mas sim representantes do projeto do capital e dos interesses da empresa. Inaugura-se uma forma mais elaborada de submissão e docilização da força de trabalho, permitindo que os donos dos meios de produção pudessem explorar com mais veemência não só o *suor* da classe operária, mas também sua *alma*.

A Campanha conduzida pela Toyota durante seu desenvolvimento teve como palavra de ordem “Proteger nossa empresa para defender a vida”. Desde então, a greve praticamente desapareceu na Toyota. Outro sinal dos novos tempos é que, desde essa época, a atividade sindical tornou-se uma das passagens essenciais que asseguram a promoção dos dirigentes e a formação das elites dessa empresa.

Para Antunes, (2003, p. 54-55) o Toyotismo (ou Ohnismo, de Ohno, engenheiro que criou a fábrica Toyota) se diferencia do Taylorismo/Fordismo basicamente em: aquele é uma produção muito vinculada à demanda, visando atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor, diferenciando-se, assim, da produção em série e de massa do Taylorismo/Fordismo. Por isso, sua produção é variada bastante heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista; fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com a multivariabilidade de funções, rompendo com caráter parcelar típico do fordismo. Antunes nos chama atenção para a multifuncionalização da mão-de-obra: a produção se estrutura num processo produtivo flexível, que possibilita ao operário operar simultaneamente várias máquinas, alterando a relação homem máquina na qual se baseava o taylorismo/fordismo.

Womack (1992, p. 91-92), em posição diferente a Antunes, é extremamente otimista quanto ao Toyotismo quando afirma que os trabalhadores da produção enxuta são dotados de qualificações necessárias para terem controle sobre o ambiente de trabalho e enfrentam o desafio contínuo de fazer o trabalho funcionar mais tranquilamente. Enquanto a fábrica de produção em massa costuma estar cheia de trabalhadores dotados de *stress* –

trabalhadores lutando com difíceis tarefas de montagem e incapazes de melhorar seu ambiente –, a produção enxuta oferece uma tensão criativa, fornecendo aos trabalhadores vários meios de abordarem os desafios. A expectativa é que fábricas, com a produção enxuta, tornem-se povoadas de solucionadores de problemas altamente qualificados, cuja tarefa é imaginar continuamente maneiras de fazer o sistema funcionar mais harmonicamente, o que leva também a idéia de polivalência e significa o fim do trabalho robotizado.

O sistema Kanban é apontado pelo autor como uma ferramenta fundamental para a organização da produção industrial. São utilizadas placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque. No Toyotismo, os estoques são mínimos quando comparados ao fordismo. As empresas do complexo produtivo toyotista, inclusive as terceirizadas, têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da fordista, verticalizada. Enquanto na fábrica fordista aproximadamente 75% da produção era realizada no seu interior, a fábrica toyotista é responsável por somente 25% da produção, tendência que vem se intensificando ainda mais. Essa última prioriza o que é central em sua especialidade no processo produtivo (a chamada “teoria do foco”) e transfere a “terceiros” grande parte do que antes era produzido dentro de seu espaço produtivo.

Essa horizontalização estende-se às subcontratadas, às firmas “terceirizadas”, subcontratação CCQ, controle de qualidade total, *kanban*, *just in time*, *kaizen*, *team work*, eliminação do desperdício, “gerência participativa”, sindicalismo de empresa, entre tantos outros pontos, que são levados para um espaço ampliado do processo produtivo.

Este, organiza os círculos de controle de qualidade (CCQs), constituindo grupos de trabalhadores que são instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se de *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho que o fordismo desprezava. Womack coloca como isso foi possível

Depois que as equipes estavam funcionando a contento, reservou-se um horário periodicamente para a equipe sugerir em conjunto medidas para melhorar o processo. (No Ocidente, tal prática de sugestões coletivas veio a se chamar “círculos de controle de qualidade”.) Esse processo de aperfeiçoamento contínuo e gradual – em japonês, Kaizen – dava-se em colaboração com os engenheiros industriais. (WOMACK, 1992, p. 47)

Para Womack (1992), isso inicialmente se dá através de um acordo entre a empresa e os trabalhadores, em que estes concordaram em ser flexíveis na atribuição das tarefas e ativos na promoção dos interesses da companhia, introduzindo melhoramentos em vez de apenas reagirem aos problemas. Com efeito, os dirigentes da empresa disseram: “Se vamos mantê-los conosco a vida toda, vocês também têm de contribuir com sua parte, fazendo aquilo que tem de ser feito”, negociação com a qual os sindicatos também concordaram.

Hoje, os dirigentes das empresas de modo geral usariam esta fala de outra forma: “para se manter conosco a cada dia, vocês têm de contribuir com sua parte, não trazendo problemas, mas apenas soluções”, algo que designasse dentro do mundo empresarial que o trabalhador é pro-ativo e comprometido.

As diferenças entre o pensamento de Antunes e Womack são latentes em termos da concretização do trabalho nas indústrias. Antunes entende o trabalho na lógica toyotista como um processo de intensificação da alienação. Womack, por sua vez ignora as teorias da alienação e do estranhamento do trabalho, apostando no argumento de que a forma do desempenho das funções é condição essencial para o “reino da felicidade no trabalho”. Enquanto Antunes centra suas reflexões em crescentes processos de exploração do trabalho que têm como objetivo a reprodução do capital em tempos de crise do capitalismo monopolista, Womack aposta na organicidade da produção, uma análise positivista que tem como princípio a elaboração de uma “solidariedade” dentro das fábricas. Enquanto Antunes

entende que a saída para a sociedade está na concretização de processos para além do capital, do qual o trabalho é condição fundamental, Womack aposta no capitalismo e na reprodução do capital como um fim em si mesmo.

As empresas têm buscado internamente novas disposições estratégicas para se manterem competitivas. O modelo japonês surge como alternativa num momento em que cenário macroeconômico e social tem causado muitas tensões, desconfortos e desconfiança. Flexibilização e polivalência podem ser eficientes para aumento da produção e, ao mesmo tempo, ineficientes diante da rudeza da jornada de trabalho. Existe o desconforto – frente à fragilidade do mercado de trabalho – pela eliminação do crescimento e das garantias de emprego. A produção enxuta pode se mostrar inadequada em períodos de crise macroeconômicas por atender às demandas de consumo. Outra situação de desconfiança é sua melhor atuação em regiões onde há fraca ou não exista resistência de classe e organizações.

O Toyotismo fortalece o estranhamento entre o trabalho e o trabalhador. Antunes (1995), enfatiza essa questão, afirmando que o processo ocorre na conversão dos processos de trabalho em meio de sobrevivência, na conversão da força de trabalho em mercadoria, cuja única finalidade é produzir mais mercadoria, com a desrealização do ser social, em que o produto e o ato de produção apresenta-lhe sem significado. O trabalho perde seu caráter social para se tornar uma atividade imposta, uma relação de coisas em que o trabalho concreto não tem espaço frente ao trabalho abstrato.

O crescimento do estranhamento do trabalho, pensado a partir das mediações dialéticas entre o capitalismo monopolista e o Toyotismo, consolidam uma relação em que o trabalhador sujeita todo o seu tempo ao capital, seja contratualmente firmado, seja o tempo livre fora do trabalho. Trabalhamos a hipótese de que a exploração do capital intelectual seria a representação deste estranhamento.

Para Antunes (2003), a fragmentação, heterogenização e o neocorporativismo das instituições sindicais, ameaçam a organização sindical tradicional, constituindo grande desafio e uma demonstração de avanço do capitalismo sobre setor social e obrigando o trabalhador a negociar direitos e salários em troca da manutenção do trabalho e subemprego.

Para Coriat (1994), a introdução do modelo japonês em grande escala só pode ser feito após a reorganização do sindicalismo e o estabelecimento de regras industriais. Para Coriat, a *via japonesa de racionalização do trabalho* através da *polivalência e da plurifuncionalidade de homens e máquinas* só pode ser construída e estabelecida sobre a base fundamental de muitas derrotas operárias e contra ofensivas do setor patronal.

Uma das principais características das relações de trabalho seguidas pelas empresas do modelo japonês foi a dissolução do componente classista e a captação dos sindicatos, que assumem postura de departamento pessoal mais avançado e incorporam as idéias da empresa, que perde a centralidade das negociações coletivas (DEDECA, 1993).

Uma das primeiras técnicas utilizadas na produção toyotista foi *just-in-time*, originalmente criada dentro do mundo da produção fordista por Henry Ford e que só teve aplicabilidade mais tarde no Japão. Sua filosofia é produzir o “necessário” na “quantidade necessária” no “tempo necessário”, é nesse momento que é introduzida ao operário a necessidade de produzir várias atividades por tempo determinado, seja pela necessidade do mercado ou seja pela necessidade do capitalista.

O *JIT* inverte não são os princípios fundamentais da produção em massa, mas os meios convencionais de operacionalizá-los. A abolição de estoques de reserva, controle centralizado de qualidade e soberania do engenheiro foram colocados na ordem o dia. No entanto, neste modelo japonês continua a projetar atividades com ciclos curtos, tarefas fragmentadas e trabalho que levam a concepções estandartizadas. Para o autor, o sucesso do modelo japonês esta na sua capacidade coercitiva sobre os trabalhadores, vontade que se dá

por meio de múltiplas avaliações e pela interiorização das condições opressoras dos indivíduos (WOODS. 1993. p. 55).

No Brasil, a primeira empresa a usar a filosofia do *just-in-time* foi a Toyota, localizada em São Bernardo do Campo, em 1976, logo após sua implantação no Brasil de outras empresas que também aderiram a técnica em virtude do baixo custo. Uma reportagem da folha de São Paulo, de acordo com Borges (2004), retrata que a empresa Vison de Langerie, no bairro paulistano de São Matheus, antes de implantar as técnicas do just-in-time levava 28 dias para produzir uma determinada mercadoria. Depois que passou a produzir a mesma mercadoria em dois dias, as costureiras deixaram de produzir apenas uma fração da produção e incorporaram mais atividades. Cada funcionário era inspetor de qualidade de cada função e passou a produzir pela demanda do mercado e não mais tentar vender aquilo que era produzido. O custo da produção, matéria prima e mão-de-obra reduziram em 1989 de 34% para 26% com as técnicas do just-in-time.

O Circulo de Controle de Qualidade foi pensado também nos EUA pelos cientistas Edward Deming e Josephy Juran, mas é no Japão que inicialmente é aplicado na prática, assim como o just-in-time foi possível no Japão em virtude da situação econômica do país, da falta de representatividade sindical, dos fatores culturais disciplinadores que conseguiram fazer com que os trabalhadores vissem a empresa como a coisa mais importante de suas vidas.

O CCQ consiste no agrupamento periódico de pessoas (equipes) para propor melhorias no processo. Isso não quer dizer que suas sugestões ou suas propostas sejam implementadas: elas ficam sobre a tutela da alta gerência da empresa, sendo efetivadas a equipe e recompensada com bônus, brindes, algo simbólico que não represente aquisição salarial. Esta técnica é muito importante para captar a subjetividade do trabalhador, para Alves (2000, p. 71).

Na pós grande indústria não desaparece a subordinação material do trabalho ao capital. Ao contrário, se restabelece uma nova oposição entre o indivíduo e o processo material, o que implicaria considerar o surgimento de um novo estranhamento. A subsunção real do trabalho ao capital assumiria um novo sentido – é a subordinação formal – intelectual (ou espiritual)

Lembrando que qualidade aqui está pautada pelo entendimento da classe burguesa, não tem relação com o modo de ser da mercadoria, com a disposição moral da mesma, a qualidade é intensionalmente capitalista – produzir com o menor custo, com especificações mínimas, dentro dos prazos estabelecidos pela gerência, o que hoje justifica o fato de que as mercadorias tem um tempo de vida útil atrelada com a garantia do produto.

A técnica de controle de qualidade, tem um forte teor político, pois inibe a consciência política dos trabalhadores contra as ofensivas do capital e distancia os trabalhadores dos sindicatos. De acordo com Borges (2005), a primeira indústria no Brasil a usar esse programa foi a Johnson & Johnson, em São José dos Campos, e a Volkswagen, em São Bernardo do Campo, em meados da década de 1970. O gerente da primeira empresa, Oleg Greshner, é considerado o introdutor do CCQ<sup>10</sup> no Brasil. O estudo realizado pelo engenheiro de produção Mário Salermo, que pesquisou 18 empresas que implantaram o CCQ, demonstra que esta técnica é altamente produtiva para o capital. Das 1762 sugestões formuladas por esses circulo, 74 % resultaram em redução dos custos de produção.

Salermo diz que algumas propostas levaram a demissão de “companheiros”. O *Kanban* de origem japonesa são sinais, cartões, sinalizações visuais que auxiliam a técnica do just-in-time a controlar o ritmo da produção, indica o volume da produção diária e seu andamento, chama o trabalhador a participar inconscientemente para engajamento com a

---

<sup>10</sup> Hirata, em seus estudos sobre o CCQ, nos diz que a posição do patronato em relação às técnicas de participação dos trabalhadores nos CCQ tem como objetivo criar um clima de harmonia entre os empregados visando sua participação e valorizando sua contribuição como *prova* de que o trabalhador está pensando *na* empresa e não *contra* ela.

Escamoteia-se, nesta posição do patronato japonês, que os CCQ, além de prover gratuitamente o capitalista da força de trabalho, servem como critério de promoção e seleção dos trabalhadores para possíveis cargos na gerência, punindo aqueles. Helena HIRATA. Receitas Japonesas, Realidade Brasileira. 1983, p. 63

metas do capital, auxilia o trabalhador a supervisionar seu próprio trabalho, intensificar seu próprio ritmo. Borges (2005) coloca que todas essas técnicas visam basicamente duas coisas, o econômico, que é crescimento da acumulação do capital e o político de manter a submissão dos trabalhadores para garantir o primeiro intento.

Seria um erro colocar que temos no Brasil uma produção toyotista completa, e seria um erro ainda maior não considerarmos a existência e a presença de muita das características da produção fordista. As crises enfrentadas pelo capitalismo após a década de 1970 ensejaram o encontro de outros interesses de outras estratégias frente às incertezas e a instabilidade da acumulação capitalista. A partir dos anos 1970, o modo de produção fordista se mostrava incapaz de dar as respostas e os resultados que o capital desejava; as ações mecânicas e repetitivas, a grande massa operária marcadamente desqualificada pela dinâmica da produção Fordista/Taylorista um trabalho rígido, fracionado, fragmentado e desprovido de sentido, eram resultado de atividades que se repetiam contribuindo para intensificar a extração da mais-valia.

Entretanto, os governos de todos os Estados dominantes e periféricos submeteram a lógica do mercado após a década de 1970, pela intensificação da globalização, pela revolução tecnológica que transformou o modo de produção. O desenvolvimento das técnicas de produção Fordista/Taylorista, que tentou separar – e até substituir – a capacidade humana pela da máquina, suprimindo a dimensão intelectual para a esfera da gerência e separando a elaboração da execução, levou as constantes manifestações sociais a que aqui atribuímos três categorias centrais que norteiam este trabalho: a falta de sentido para com o trabalho, tempo disponível e resistência.

Alguns comparativos entre a produção em massa e a produção enxuta são necessários para a construção das reflexões em torno dessa pesquisa. Devemos levar em conta



que, apesar das diferenças em termos da adoção das estratégias de produzir, tanto uma forma como outra mantém pressupostos que se explicam por meio da lógica do trabalho alienado.

Na produção em massa, o trabalhador não encontra sentido naquilo que faz. A fragmentação crescente do trabalho transforma o trabalhador em um “apêndice da máquina”. Na produção enxuta esse processo também se mantém. A mesma não é uma retomada dos princípios do trabalho artesanal, no qual o trabalhador era senhor do seu tempo e controlava todo processo de produção. Seria ingênuo considerar que somente porque na produção enxuta o trabalhador – que agora é chamado a participar da *melhoria do processo produtivo*, desenvolve um trabalho em *equipe*, tem foco na *qualidade*, entre outros –, desenvolva um trabalho não alienado e dotado de sentido.

Baseando em uma análise feita após visita a duas montadoras, Womack (1992) diz que, apesar do ritmo de trabalho da produção enxuta ser bem mais rigoroso, existe um sentido de finalidade diferente da concepção da produção em massa, na qual os trabalhadores vagam com suas mentes distantes, sob o olhar atento do supervisor. Para autor, por serem trabalhadores com empregos vitalícios, são mais comprometidos com trabalho.

O Toyotismo implantou o “emprego vitalício” para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 25 a 30% da população trabalhadora, onde se presenciava a exclusão das mulheres), além de ganhos salariais intimamente vinculados ao aumento da produtividade. O “emprego vitalício” garante ao trabalhador japonês que trabalha nas fábricas inseridas nesse modelo a estabilidade do emprego, sendo que aos 55 anos o trabalhador é deslocado para outro trabalho menos relevante no complexo de atividades existentes na mesma empresa.

De acordo com Womack (1992), isso se deu após demoradas negociações entre família Toyota e o sindicalismo diante da ocupação da fábrica pelos trabalhadores em oposição à demissão dos funcionários da empresa. Em um momento em que a empresa via-se

em problemas macroeconômicos, diante a decisão dos norte-americanos para enfrentar a inflação restringindo o crédito, em um momento que sindicato se encontrava fortalecido por pressões norte-americanas ao governo japonês. Após 1946, os trabalhadores que permaneceram na Toyota receberam duas garantias: o emprego vitalício e o pagamento gradualmente crescente. Os trabalhadores tornaram-se, assim,

Membros da comunidade da Toyota, com um todo um conjunto de direitos, inclusive garantia vitalícia do emprego e acesso às instalações da empresa (alojamentos, recreação etc.), bem mais do que a maioria dos sindicatos ocidentais tinha obtido para os empregados da produção em massa. Em troca, a companhia esperava que a maioria dos empregados permanecessem na Toyota por toda vida profissional (Womack, 1992, p. 44-45)

Devemos levar em consideração, em oposição à concepção de Womack, o fato de que na realidade se desenvolve um processo mais elaborado de alienação dos trabalhadores do e pelo trabalho. Mesmo o emprego vitalício tem seus limites, pois implica na vitalização de condições máximas de exploração dos trabalhadores, tanto no local de trabalho, como fora dele. Na declaração de Womack (1992, p. 221) de que “[...] a produção enxuta é uma maneira superior de o ser humano produzir bens”, ele realmente não considera ou não valoriza os limites para propagação da produção enxuta.

Usando o mesmo exemplo de estruturação da carreira e do emprego vitalício, independentemente da qualificação do trabalhador, ele começa no piso mais baixo da empresa e, com o tempo, vai tendo ascensão de cargo e remuneração; mudando de empresa, inicia todo ciclo novamente, o que pode significar um engessamento tanto para empresa quanto para o trabalhador, o que, para as economias em que a lei do mercado, é a oferta/procura e o livre contrato que causariam grandes tensões. Ao mesmo tempo há exigência cada vez mais intensa do mercado internacional à adoção das técnicas de produção da produção flexível para rebaixamento dos custos. Sintetizando, há muitas dificuldades para os fundamentos da

produção enxuta homogenizarem-se, tanto na estrutura interna das empresas, quanto pelas disparidades das localidades que tenta incorporá-la.

Dentro deste aspecto, Hirata (1994, p. 134) chama a atenção para o tamanho das transformações dos sistemas produtivos, dizendo que a convivência entre o novo e velho depende muito do grau de desenvolvimento das relações e da dinâmica dos setores. No geral, não existe essa reintegração das tarefas: o trabalho desqualificado, rotinizado, parcelizado prevalece em muitos setores produtivos, até mesmo capitalismo avançado.

As teses sobre os novos paradigmas de organização industrial e sobre a requalificação dos operadores como consequência da introdução de novas tecnologias são fortemente questionáveis se introduzirmos, na análise, a divisão sexual e a divisão internacional do trabalho. A coexistência de novas figuras produtivas e do fordismo, que é uma realidade mesmo em países de capitalismo avançado (...) é ainda mais verdadeira em países ditos do 'Terceiro Mundo', onde as formas tayloristas de produção e organização do trabalho ainda são amplamente dominantes. Não se pode afirmar que no Brasil já se deu a dupla ruptura com a ideologia do taylorismo na empresa e com o modelo taylorista ao nível da teoria. (HIRATA, 1994, p. 134).

A projeção do método de produção da Toyota para outros países além das fronteiras do Japão se dá entre as décadas de 1970 e 1980, caracterizado pela intervenção das políticas neoliberais, pela mundialização do capital, pela presença de novas tecnologias, pela necessidade de adequação do trabalhador a uma lógica diferente de acumulação capitalista etc. Dentro desta lógica diferente de produção de mercadorias, as empresas sentiram a necessidade de buscar novas formas de administração da produção baseadas, conforme afirmamos anteriormente, nos princípios do CCQ, do *Kanban* e do *just in time*, sem, contudo, abandonar as rígidas técnicas da produção em massa. Assumiram, assim, em cada país uma dimensão diferente, de acordo com o nível de inserção internacional dos mesmos no capitalismo monopolista.

Para Alves (1999), o que consideramos como sendo o Toytismo pode ser tomado como a mais radical experiência de organização social da produção de mercadorias sob a era da mundialização do capital. O autor completa que ela é adequada às necessidades

de acumulação do capital no período de *crise de superprodução, a nova base técnica da produção capitalista sob a III Revolução Tecnológica*, sendo capaz de desenvolver potencialidades de flexibilidade e de manipulação da subjetividade.

Seria um equívoco considerar o Toyotismo como sendo uma tentativa de superar os limites rígidos e parcelar da produção Fordista e Taylorista. Este pensamento nos leva para conclusões finalistas que dão ao primeiro uma imagem de menos coercitivo do que segundo. O envolvimento e consentimento dos operários em algumas atividades não reduzem a hegemonia do capital e nem o aumento do poder de negociação para o trabalhador.

A representação mais significativa da racionalização do Toyotismo foi conseguir captar o elemento subjetivo da produção que é a aprovação ou consentimento existente entre trabalhador e o capital. A aparência menos punitiva, menos controladora da sociedade produtora de mercadorias dentro da fábrica toyotista aprofunda condições e fortalece outras objetivações que impõe à classe trabalhadora. Um exemplo é dado pela necessidade crescente de *qualificar-se melhor e preparar-se* mais para conseguir trabalho. Parte importante do "tempo livre" dos trabalhadores está crescentemente voltada para adquirir "empregabilidade", palavra-fetiche que o capital usa para transferir aos trabalhadores as necessidades de sua qualificação, que anteriormente eram em grande parte realizadas pelo capital (ver Bernardo, 2001).

Essa relação alternativa que a força de trabalho tem com o capital determina uma realidade social diferente não do capital com o trabalhador, mas do trabalhador com a classe e consigo mesmo. O velho antagonismo de poder não é resolvido entre aqueles que têm o capital e aqueles que tem apenas força física e intelectual para vender. As rupturas não se dão, o novo não surge, os processos alternativos são construídos historicamente sobre os alicerces dos interesses e manipulações e determinações dos objetivos do capitalismo.

Hoje, os aportes da produção toyotista nos auxiliam em uma análise de uma tendência do capital, de uma nova relação de poder – ou melhor: de um processo de autoridade de influência de autorização da captura da subjetivação do trabalhador. Foi buscando a legitimação, a interiorização dessas práticas de transformação da participação dos trabalhadores e de alteração das práticas de poder que o setor de call center torna-se tão importante para nossa pesquisa, até porque mais instigante se torna pesquisar pessoas que exaustivamente são levadas a pensar que têm o poder. Trata-se, portanto, de uma ação crítica do vize de se o trabalho, neste seguimento, toma direções generalizantes. Queremos perceber as circunstâncias históricas da produção capitalista que nele se dá.

Alves (2000) trabalha com implementação do Toyotismo no Brasil por dois momentos: o “Toyotismo restrito” e “Toyotismo sistêmico” (ver cap. V e IX). As mudanças mais profundas no processo produtivo brasileiro se darão nos 1990, com “Toyotismo sistêmico”, influenciado pelo – ou melhor – pelas tendências do governo neoliberal.

O ponto essencial para o autor, no processo de introdução, é da passagem do Toyotismo restrito para o Toyotismo sistêmico; a adoção de suas formas de organizar a produção significou um posicionamento diferente para a classe trabalhadora, voltada para os interesses do capital:

A crise política (e ideológica) das estratégias de classe criou as condições “subjetivas” para a nova hegemonia do capital na produção. É uma variável política decisiva se considerarmos que, o que se procura constituir com o novo complexo de reestruturação produtiva, caracterizado pelo Toyotismo sistêmico, é uma captura da subjetividade operária pela lógica do capital, um novo consentimento operário (ativo e propositivo), em especial no plano de suas organizações sindicais, compatível com as necessidades da produção capitalista (ALVES, 2000, p. 90).

Para Leite (2003), as mudanças da estrutura industrial brasileira se dão no final dos anos 1970, e os primeiros anos da década de 1980, primeiramente com a difusão dos

Círculos de Controle de Qualidade em que a astúcia das empresas consistiu em usar as técnicas sem renovar as tecnologias usadas. Nos meados dos anos 1980, a autora coloca que as empresas começaram a organizar a *reestruturação defensiva*, que consistiu na introdução de novas tecnologias de controle em substituição a automação eletromecânica. Essas novas tecnologias são percebidas mais nas empresas de exportação e automobilística, mas ainda de forma muito modesta. Mais tímidas ainda foram a utilização das técnicas de descentralização das decisões dentro das empresas, pela exigência das qualificações e exigência da polivalência e flexibilidade do trabalhador.

Já na década de 1990, devido ao discurso da necessidade de competição com o mercado internacional, consolidaram-se ações ou estratégias organizacionais para atingir maior flexibilidade e produtividade, fase esta que Leite (2003-79) caracterizou como *epidemia da competitividade*. Por último, a autora coloca a tentativa de *modernização* sistêmica, que, em plena abertura econômica, foi implementada pelo governo Collor. As empresas buscam a se adequar aos modelos de estrutura das empresas de capitalismo avançado.

No Brasil, as técnicas de acumulação do Toyotismo com suas particularidades, tem encontrado dificuldades para serem absorvidas, ou melhor, implementadas na totalidade. A experiência brasileira se dá de forma mesclada, nem sempre completa; algumas empresas valorizam determinadas características em detrimento de outras. Concordamos com o hibridismo do sistema industrial brasileiro e acrescentamos que as empresas buscam uma nova geração de trabalhadores dispostos a participar, contribuir, colaborar com valores antigos do capitalismo. Por isso, a subjetividade do trabalhador deve ser capturada não apenas no local de trabalho: deve ir além das fronteiras, das catracas das empresas, deve ser captada no momento da contratação do trabalhador. Por isso, é essencial para o Toyotismo a flexibilização da produção e das leis trabalhistas.

O trabalhador, no chão da fábrica, deve ser o mínimo necessário, deve estar disposto a prolongar suas horas de trabalho sempre que for necessário ao capital, sendo dispensado sempre quando a produção não for necessária: o pacto aqui pende realmente para lado mais forte. No Toytismo, o que se acompanha é uma extensão da jornada de trabalho que, muitas vezes, vai bem além das horas contratadas.

Gounet (1999) coloca que, nas empresas da Toyota, em média um trabalhador passa 44 horas semanais dentro da empresa. Isso porque há uma retração nos empregos e uma necessidade de produção de forma vertiginosa e ritmo muito forte. O Toyotismo derrubou a crença de que crescimento econômico é sinônimo de emprego. O desemprego é estrutural e aparentemente definitivo, dispensa a mão-de-obra com muita velocidade. Com o desenvolvimento do conhecimento, reduz-se drasticamente a necessidade do trabalho vivo e, conseqüentemente, minimiza-se a força de barganha do trabalhador, o que é profundamente mais acentuado em países como Brasil que acreditam na solução neoliberal para resolução de sua recessão, que entregam parte do patrimônio do Estado a qualquer preço no processo de privatização, que fortalecem a concentração de renda nas mãos de poucos, principalmente de grupos de investimento internacional sem interesse em investir de verdade *no país*.

Para Chesnais (1996), a ascensão do capital financeiro foi seguida pelo ressurgimento de formas agressivas e brutais de aumentar a produtividade do capital em nível microeconômico, a começar pela produtividade no trabalho. Esse aumento baseia-se na combinação da mais-valia, tanto absoluta quanto relativa, utilizadas sem nenhuma preocupação com as conseqüências sobre o nível de emprego, ou seja;

O aumento brutal do desemprego, ou com os mecanismos viciosos da conjuntura ditada pelas altas taxas de juros. Todas as virtudes atribuídas ao “Toyotismo” estão dirigidas a obter a máxima intensidade do trabalho e o máximo rendimento de uma mão-de-obra totalmente flexível, a qual se volta a contestar, cada vez mais (até nos relatórios do Banco Mundial), o direito de organização sindical. (CHESNAIS, 1996, p. 17)

Deste modo, reiteramos que a reestruturação produtiva não implica apenas em novas formas de gestão da produção ou de novas tecnologias microeletrônicas, mas sim em novas gerações de empregados, com novas experiências de vida e valores sociais e morais.

## 1.2 Alguns pressupostos da crise do capitalismo monopolista

O sistema de “compromisso” entre Capital, Estado e trabalho apresentava seu esgotamento. O Estado, que em países centrais, mantinha um papel regulador das relações econômicas através dos princípios do *Welfare State*, estava gradativamente impedido de promover políticas sociais. O Estado, já não assegurava a oferta de serviços, saúde, educação, segurança, previdência etc. Sendo assim, assume status de ineficiente administrador dos recursos públicos pelos administradores capitalistas. Estes últimos, organizados em termos de uma retomada dos princípios liberais de regulação da economia, passaram a exigir uma reconfiguração na sua ação perante a sociedade. Podemos dizer que, nas negociações com a classe trabalhadora, a exigência é que o Estado se retire, apostando-se a livre na negociação entre patrões e empregados. Nos negócios capitalistas, aposta-se na elaboração de políticas públicas voltadas aos interesses dos homens de negócios e da reprodução do capital.

Para Jr Armando (1999, p. 23),

Enquanto que os salários dos trabalhadores foram desindexados, passando a “flutuar livremente no mercado”, a dívida externa foi estatizada por exigência e para garantia dos credores internacionais, o câmbio e os juros, que remuneraram os investimentos financeiros nacionais e estrangeiros, são mantidos em níveis elevados por intervenção governamental, e cada crise inflacionária ou cambial, os neoliberais, apologistas da liberdade de iniciativa, recomendam a intervenção do Estado e os “pacotes salvadores....”

Para Hobsbawm (1995), as décadas de crise após 1973 não foram mais uma “Grande Depressão” no sentido dos anos 1930. A economia global não desabou, mesmo



momentaneamente, embora a Era de Ouro acabasse em 1973-5 como alguma coisa bem semelhante a uma depressão cíclica bastante clássica, que reduziu a produção industrial nas “economias de mercado desenvolvidas” em 10% em um ano e o comércio internacional em 13% (ARMSTRONG, GLYN, & HARRISSON, 1991, p.225). O crescimento capitalista continuou

[...] num ritmo visivelmente mais lento do que durante a Era de Ouro, com exceção de alguns dos “países em recente industrialização”, ou NICS (sobretudo os asiáticos)... cujas as revoluções industriais só haviam começado na década de 1960. O crescimento do PIB das economias avançadas até 1991 mal foi interrompido por breves períodos de estagnação nos anos de recessão de 1973-5 e 1981-(OCDE, 1993, pp. 18-9). O comércio internacional nos produtos da indústria, motor do crescimento mundial, continuou, e nos anos de boom da década de 1980 até mesmo se acelerou num ritmo comparável ao da Era de Ouro. No fim do Breve Século XX, os países do mundo capitalista desenvolvido se achavam, tomados como um todo, mais ricos e mais produtivos do que no início da década de 1970, e a economia global da qual ainda formava o elemento central estava imensamente mais dinâmica. (HOBSBAWM, 1995, p. 395)

Por outro lado, Hobsbawm (1995) coloca que para outras regiões, a situação não era favorável. Na África, Ásia ocidental e na América Latina cessou o crescimento do PIB per capita. A maioria das pessoas, na verdade, tornou-se mais pobre na década de 1980 e a produção caiu durante a maior parte dos anos da década nas duas primeiras regiões, e por alguns anos na última (WORLD ECONOMIC SURVEY, 1989, p.8 e 26). Para essas áreas, a década de 1980 foi de severa depressão. O fato fundamental nas Décadas de Crises não é que o capitalismo não funcionava tão bem quanto na Era de Ouro, mas que suas operações haviam se tornando incontroláveis.

Ninguém sabia o que fazer em relação aos caprichos da economia mundial, nem possuía instrumentos para administrá-la. O grande instrumento para fazer isso na Era de Ouro, a política de governo, coordenada nacional e internacionalmente, não funcionava mais. As décadas de crise foram a era em que os Estados nacionais perderam seus poderes econômicos. (HOBSBAWM, 1995, p. 398)

Hobsbawm (1995) coloca que a única alternativa oferecida era propagada pela minoria de teólogos econômicos ultraliberais. Mesmo antes do *crash*, a minoria de crentes no livre mercado irrestrito já começava seu ataque ao domínio dos Keynesianos e outros defensores da economia mista administrada e do pleno emprego. O recém-criado Prêmio Nobel de economia deu apoio à tendência liberal após 1974, premiando Friedrich Von Hayek em 1974 e, dois anos depois, um defensor do ultraliberalismo econômico igualmente militante, Milton Friedman.

Os dois lados apresentavam argumentos econômicos. Os keynesianos afirmavam que altos salários, pleno emprego e O Estado de Bem-estar haviam criado a demanda de consumo que alimentara a expansão, e quem bombear mais demanda na economia era a melhor maneira de lidar com depressões econômicas. Os neoliberais afirmavam que a economia e a política da Era de Ouro impediam o controle da inflação e o corte de custos no governo quanto nas empresas privadas, assim permitindo que os lucros, verdadeiro motor do crescimento econômico numa economia capitalista, aumentassem. (HOBBSAWM, 1995, p. 399)

### **1.2.1 As orientações do mercado brasileiro versus resistência e sindicalismo**

No Brasil, a partir da década de 1990, a ingerência das idéias neoliberais, bem como o processo de industrialização do país, tomam um novo rumo com a privatização de grande parte das estatais e da abertura cada vez maior da economia do país ao capital internacional, além da retirada dos direitos trabalhistas históricos.

Mudanças geográficas da industrialização brasileira também são verificadas na distribuição da indústria no país. Inicialmente, a indústria brasileira seguiu uma tendência de concentração no centro-sul, em especial na cidade de São Paulo; isso contribuiu para que este estado tornasse o centro da economia nacional e, em decorrência disso, houve um descontrole do processo migratório e o crescimento da pobreza, do subemprego, da informalidade, e o fortalecimento dos mais variados problemas sociais enfrentados pelo país.

Entretanto, verifica-se atualmente pelas influências das características globais uma tendência de *desconcentração industrial* que também se efetiva no Brasil. Localidades como interior de São Paulo, Minas Gerais e alguns estados do nordeste do país recebem projetos industriais dentre eles das grandes centrais de telemarketing que, em outros tempos, se instalariam nos grandes centros. Isso se explica em razão da qualificação da mão de obra, de proximidade com os mercados consumidores, pela proximidade com as redes de telecomunicações e informática etc.

Proveniente da globalização da economia que acirra a competição entre as empresas, que com isso buscam a redução dos custos da produção, estas empresas usam a partir de agora uma filosofia de permanecer em determinada região enquanto garantirem que nenhuma outra região lhes ofereça uma produção mais barata.

Esse processo, no caso do Brasil, até o momento não significou o enfraquecimento do grande centro econômico São Paulo, que continua sendo referência, ditando as decisões, até porque a concentração da produção é muito instável, requer sucateamento dos direitos sociais, precarização intensa dos ganhos salariais, restrições fiscais concedidas às empresas inegociáveis para grandes centros, sem esquecer que, dentro deste quadro de mutações, regiões desprovidas de cultura sindical atuante são necessárias.

Quando falamos de desregulamentação salarial no Brasil, redução dos direitos sociais é importante destacar que é durante o período militar com endurecimento do Estado e com a repressão violenta e militar dos governos aos sindicatos, que acentua-se a dinâmica de “*modernização*” das leis trabalhistas. Pessanha e Morel, em Oliveira (1999) fizeram uma importante reflexão sobre o processo histórico dessas mudanças: foi com a repressão política a partir de 1966 que os reajustes dos salários em geral passaram a ser regulados por legislação. Foi também no regime militar que foi eliminada da legislação a estabilidade no emprego, com a criação do Fundo de Garantia por tempo de serviço (FGTS), previsto na Lei

número 5.105, de 13 de setembro de 1966. Alimentado por contribuições obrigatórias, o FGTS implicava a socialização dos custos de demissão entre as empresas e aumentava a rotatividade no emprego, sem que isso acarretasse custos adicionais.

Continuando sua reflexão, as autoras dizem que a abertura democrática segue com a necessidade da reforma da legislação trabalhista, com o fortalecimento de um sindicalismo paulista diferenciado que foi capaz de atingir outros grupos de regiões do Brasil, que assumiram posicionamentos de greves, negociações com patronato, organizações de comissões de fábrica, maior grau de autonomia, bem como criação das Centrais Sindicais. A constituição de 1988 incidiu sobre as bases de reivindicações desse “novo sindicalismo”.

Para Lucena (2004, p. 97), por mais que os movimentos sociais tivessem avançado, perceberam a dialeticidade das transformações econômicas e sociais que se articulavam pelo planeta, transformações que foram as primeiras iniciativas das organizações empresariais para a implementação de políticas conservadoras que afetariam diretamente os movimentos sociais. Enquanto o projeto neoliberal avançava pela Europa, as lideranças progressivas do Brasil entendiam o governo militar como um fim em si próprio. O neoliberalismo era ainda um processo econômico e social pouco conhecido no Brasil. Um projeto de sociedade que importava, na década de 1990, sérias dificuldades por desconhecer essa política econômica.

As tentativas por parte do capital em tentar salvar o Fordismo – seja com a manutenção ou aumento dos salários, colocando para os mercados onde capital ainda não havia desenvolvido o capitalismo como a possibilidade de adquirir equipamentos industriais – não significou a saída que o capital desejava, fazendo com que este tomasse medidas para conter a concorrência, ressurgir padrões de produtividade que lhe possibilitasse a acumulação de capital, o freamento das investidas da classe trabalhadora a burguesia.

A falta de entendimento das manifestações globais do capital por parte das classes sociais nacionais contribuíram para que, na década de 1990, no furor do governo Collor, a reflexão caminhasse para a reforma da CLT e da estrutura sindical. Para Pessanha e Morel (1999, p. 99), no governo Collor (1990/1992), cuja retórica modernizadora atingia diretamente o movimento sindical, com propostas de liberalização econômica e de reformulação entre o capital e o trabalho no país,

Tendo chegado a instaurar uma comissão para isso, que objetivava o estudo da situação das relações de trabalho no País,... O primeiro relatório dessa comissão discriminou alguns anteprojetos prioritários. Nele observa-se o quão consensual era a idéia do que os juristas e especialistas em direito de trabalho chamam de “modernização da CLT”. (Diário oficial, 1993,p.2) Aparece também a necessidade do “retraimento do Estado, que passaria a ter funções apenas supletivas” (Diário oficial, 1993, p.3 e 9) e o reforço da adoção da convenção 87 da OIT com princípio de ampla liberdade sindical.

Diante dos ajustes de nossa economia à ordem mundial, a aproximação com elementos da reestruturação produtiva os sindicatos e as relações de trabalho passam a sofrer severas críticas que afetaram objetivamente e subjetivamente a classe trabalhadora. A abertura comercial, financeira e produtiva, buscando atrair investimentos externos, favorecer o crescimento econômico e aumentar as relações internacionais, provocam a desregulamentação de todas as mercadorias, inclusive da mão de obra.

Nesse contexto, os governos são constantemente instigados a fazerem as reformas tributárias, trabalhistas e previdenciárias entendidas como formas de flexibilizar as relações de trabalho e como forma de sobrevivência para as grandes empresas. Essas mudanças geralmente são mais fáceis de serem aplicadas em momentos de grande inflação, taxa de desemprego muito altas, momentos de fragilidade dos movimentos sociais por falta de entendimento do processo ou por falta de organização desses próprios movimentos

Para Pessanha e Morel (1999, p. 101) até o momento, as mudanças mais significativas de maior impacto foram: a Lei 9601<sup>11</sup>, de janeiro de 1998, que instituiu o contrato de trabalho por prazo determinado e o banco de horas. A nova lei permite à empresa a contratar o trabalhador por até 02 anos sem pagar aviso prévio nem a multa de 40% sobre FGTS por ocasião da demissão do empregado. Nesse tipo de contrato, os depósitos para FGTS caem de 8% para 2% do salário e as contribuições das empresas para chamado Sistema S (Sesi, Senai, Sesc e outros) são reduzidas à metade.

Várias foram as medidas provisórias definidas principalmente no governo de Fernando Henrique<sup>12</sup> que contribuíram para reforçar os antagonismos da classe e reafirmar um plano ideológico de possíveis soluções para a crise. O governo em questão potencializou por meio de várias medidas a expansão máxima da classe dominante, fez das reivindicações populares sinônimos ingovernabilidade. As políticas de bem estar social foram substituídas pelas políticas de mercado. Dentre as medidas, temos a precarização dos trabalhadores das cooperativas, enxugamento dos funcionários públicos através dos PDVs (Plano de demissão voluntária)<sup>13</sup>. Pessanha e Morel (1999, p 101) ressaltam outras medidas provisórias entre tantas outras que reafirmam a fala acima. Criaram-se medidas de flexibilização de contratos de trabalho como a Medida provisória 1709-1, de 3 de dezembro de 1998, que traça as normas para contratação por tempo parcial<sup>1</sup>.

Nosso interesse aqui não é de fazer um balanço mais aprofundado sobre o governo FHC. A incursão nesse tema foi somente para apontar como algumas medidas de integração fetichizada de tecnologias sofisticadas, a desconstrução dos velhos ambientes

---

<sup>11</sup> Por essa medida os empregadores podem contratar, por jornadas parciais de não mais de 25 horas, trabalhadores a quem ficam garantidos, de forma proporcional, direitos trabalhistas, como férias e 13º salário, por exemplo, assegurados aos empregadores por horário integral.

<sup>12</sup> Para CF Edmundo & Antonio Bosi, “Estado, capital, trabalho e organização sindical: a (re) construção das classes trabalhadoras no Brasil”, Revista Outubro, nº 12, 2005. O governo de FHC foi responsável pelos ataques a legislação trabalhista. Como a Lei 8.949/94 que modificou p art. Da CLT, extinguindo o

<sup>13</sup> Lei 9.468/97, os PDV's ( Planos de demissão voluntária). Lei 9.601/98, a qual instaurou o contrato temporário de trabalho e reduziu o valor de contribuição para FGTS.

fabris produtores de socialização operária, reformas políticas e ideológicas que possibilitaram o disciplinamento necessário para criar ilhas de produções em que trabalhadores e patrões têm apenas em comum o consumidor. A socialização do mercado, a assimilação das concepções econômicas corporativas, a redução da força de trabalho, a redução do papel do sindicato, a tentativa de agregar os trabalhadores ao interesse do capital provocam a destabilização e a fragmentação de uma grande contingente de trabalhadores.

Segundo a pesquisa do Banco Mundial, cerca de 20% dos aproximadamente 6 bilhões de habitantes da terra fazem parte desse restrito mercado capitalista. Isso exige maior flexibilidade na produção e maior capacidade competitiva, o que requer operários mais dóceis e aptos a contribuir com o patronato. Tudo é feito para envolver o trabalhador, criando um clima de “paz familiar” nas empresas, uma ambiente em que não há explorados, mas sim “parceiros” e “colaboradores”<sup>14</sup>.

O capital que tem como foco a valorização do trabalho morto, bem como a possibilidade de se instalar em qualquer lugar, geralmente procuram se instalar em regiões onde existe abundância de trabalho vivo. O Capital exige a constituição de novos coletivos de trabalho vivo, novas subjetividades etárias, daí a justificativa do número maior de mulheres e jovens no setor de call center, daí a nova gestão para capturar a subjetividade buscada nos destacamentos que menos lhe oferece resistência.

Para Alves (2000), a partir da década de 1990, ano em que se dá uma reestruturação de coletivos de trabalho vivo nas empresas através do PDV (programa de demissão voluntária), um grande número de trabalhadores foi “posto para fora” das empresas, levando consigo a experiência de lutas de grandes contingentes de operários. Nisso percebe-se que a reestruturação produtiva visa também a reestruturação constantemente do trabalho

---

<sup>14</sup> <http://www.vermelho.org.br/diario/2005>.

vivo, uma característica também do setor de call center. Nesta questão voltaremos mais à frente.

Na década de 1990, com a ascensão dos governos neoliberais, assistimos o achatamento dos salários pelos planos econômicos Collor I e II e verão, processo de reestruturação produtiva (tercerizações, reengenharias, etc.), as privatizações, inserção de novas tecnologias que atingiram diretamente a classe trabalhadora e seu poder de barganha.

Contudo, a década de 1990 foi difícil para o sindicalismo interno; ocorreu um abrandamento das posições mais contestáveis, diminuição das taxas de sindicalização, perda do prestígio, desligamento dos partidos de esquerda com os sindicatos etc.

Do ponto de vista Bihl (1999), o recuo dos sindicatos não significa que o sindicalismo esteja prestes a desaparecer, até porque o autor considera que o capital ainda precisa dele e sempre precisará no sentido de organizações fortes, porém controladas e manipuladas, constituindo a “paz social”, evitando e canalizando a conflitualidade proletária. Para o autor o sindicalismo atual tem como desafio saber lidar como a *fragmentação do proletariado*, ou seja, de um lado ele tem minoria de trabalhadores com certa instabilidade no trabalho, de outro, pessoas que há muito tempo foram excluídas do mercado de trabalho e não conseguiram nova recolocação e, ainda, aqueles que compõem a grande massa de trabalhadores terceirizados, estagiários, trabalhadores de tempo parcial, clandestinos etc. Neste contexto, o que o autor considera inadequado é o sindicalismo do período fordista: “[...] somente um sindicalismo com estruturas “horizontais”, que privilegia a dimensão interpessoal, é adequado para organizar ao mesmo tempo trabalhadores permanentes, instáveis e desempregados”.

Para Bihl (1999), as tendências econômicas, sociais, políticas advindas do processo de reestruturação produtiva e das idéias neoliberais foram de encontro com um movimento sindical acostumado a lidar com acordos e pactos que fortaleciam suas



identidades mas despreparados em relação a como lidar com a quebra dos coletivos, com a fragmentação da classe operária e com a individualidade das relações de trabalho.

O neoliberalismo tem suscitado reações muito interessantes no sindicalismo brasileiro, variando da política de resistência, e mais fortemente à política de adesão. A própria CUT (Central única dos Trabalhadores), fundada 1983, cuja as bases residiam no pluralismo, visão de classes, democracia e solidariedade, e que teve como um dos momentos mais marcantes a greve de 14 e 15 de março de 1989, mostra a partir de 1995, sinais de que sua luta não era mais contra os governos e sim pelos governos, junto com patrões. Para o historiador Soninho (2005), há vários anos as intervenções da CUT ocorrem no sentido de melhorar as condições de acumulação do capital, defendendo a redução de impostos para o setor produtivo, a redução de juros, banco de horas etc.

Diante do exposto acima, torna-se importante, mesmo que de forma não aprofundada, pontuar cronologicamente algumas manifestações que se deram nas últimas décadas. Usamos, para isso, as informações retiradas do site da CUT<sup>15</sup>, partindo de uma das maiores referências de resistência das últimas décadas.

Em 1988, os latifundiários mandam matar o dirigente nacional da CUT e líder seringueiro, Chico Mendes.

Em 13 e 14 de março de 1989, a CUT, juntamente com a Central Geral dos trabalhadores (CGT), chama uma grande greve geral com as palavras de ordem “Pelo fim do arrocho” e “Fora Sarney”. Cerca de 35 milhões de trabalhadores aderiram ao movimento com grandes manifestações nas capitais e regiões metropolitanas.

Em 10 de junho de 1990 ocorreu a Greve Nacional das Categorias em Luta, organizada pela CUT e pela Confederação Geral dos Trabalhadores e Central Geral dos Trabalhadores. Esse movimento tinha como reivindicações: garantia da reposição mensal da

---

<sup>15</sup> [http://www.cutsp.org.br/historico/cronologia\\_nacional.htm](http://www.cutsp.org.br/historico/cronologia_nacional.htm)

inflação e das perdas salariais, fim das demissões, contrato coletivo de trabalho, desapropriação das terras cadastradas no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), reforma agrária, defesa dos serviços públicos, bem como não pagamento da dívida externa. Ocorreram manifestações e atos públicos em diversos estados e nas grandes cidades.

Em 22 e 23 de maio de 1991 ocorreu a Greve, convocada pela CUT, Confederação Geral dos Trabalhadores e Central Geral dos Trabalhadores, pela reposição das perdas salariais, garantia de emprego, defesa dos serviços públicos, reforma agrária, fim do aumento abusivo nos preços dos aluguéis e prestações da casa própria e defesa da democracia. Várias categorias paralisaram suas atividades, reunindo cerca de 19,5 milhões de trabalhadores. Houve protestos nas capitais e regiões metropolitanas.

Em junho de 1992, foi realizada uma passeata gigantesca durante a Eco-92. Foi a "Eco dos Oprimidos pela Vida". Reunidos em alas, os manifestantes denunciaram o abandono da saúde, da educação e da vida.

Também 21 de fevereiro de 1992 foi considerado o dia nacional dos aposentados, em defesa da Previdência Social e pelo pagamento do reajuste de 147,06% expurgado dos aposentados pelo governo Collor. Aconteceram atos públicos em todo o Brasil, sendo que em São Paulo uma manifestação reuniu mais de 2 mil pessoas.

Em maio de 1995, uma grande greve de petroleiros pára as refinarias por mais de um mês. FHC chama o exército. Em todo ao país, lê-se no peito de trabalhadores de várias categorias: "Somos todos petroleiros". Em 1995 também ocorreu a campanha nacional em defesa dos direitos dos trabalhadores e da cidadania contra as reformas neoliberais de FHC. No dia 03 de Maio deste mesmo ano deu-se início à greve de vários trabalhadores do setor público e das estatais em busca da recuperação das perdas salariais, também contra as reformas do governo. Pararam as atividades cerca de 200 mil trabalhadores, ficando marcada

no período a greve nacional dos petroleiros, com duração de 32 dias, principal luta de resistência à política de privatizações do Estado em setores estratégicos e que estava sendo promovida pelo governo Fernando Henrique Cardoso (FHC).

Em 21 de junho de 1996, a greve geral foi deflagrada, com sucesso, em todo o país, abriu-se o caminho para a realização de novas mobilizações contra as políticas neoliberais do governo FHC. O movimento foi organizado pela CUT, Força Sindical e CGT e tinha como principais reivindicações emprego, salário, aposentadoria digna, reforma agrária e manutenção dos direitos sociais dos trabalhadores. A decisiva participação popular à greve, que contou com a participação de cerca de 12 milhões de trabalhadores em todo o país, mostrou uma forte indignação com as políticas econômicas e sociais do governo.

Na política de resistência ainda temos várias outras manifestações como: caravanas, congressos, plenárias e marchas que se fazem mais presentes no 1º de Maio, até porque o movimento sindical perdeu muita adesão nos últimos tempos .

A reportagem da Karen Camacho<sup>16</sup> sobre a queda da sindicalização depois da década de 1980 dá-nos a imagem do atual cenário do poder sindical. A taxa de sindicalização atual é quase metade da verificada na década de 1980. Nos anos 1990, chegou a ser ainda menor. A explicação, para alguns, foi o aumento do desemprego, que gerou apreensão entre os trabalhadores. Para outros, o sindicalismo enfraqueceu porque abandonou algumas bandeiras. De acordo com o economista Marcio Pochmann, presidente do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), a taxa de sindicalização no Brasil era de 11% ao final dos anos 1970.

Na década de 1980, chegou a 32%, caiu para 15%. Na década de 1990 e, atualmente, está em 18%. Pochmann, justifica a queda nos trabalhadores sindicalizados com o desemprego. Defende que o crescimento da economia e o aumento do emprego, aliados à

---

<sup>16</sup> Ver <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u400883.shtml> 12/05/2008 - 09h37  
Sindicalização cai pela metade depois da década de 80- KAREN CAMACHO- Editora-assistente de Dinheiro da Folha Online

estabilidade econômica, podem dar mais força aos sindicatos. As paralisações atualmente também acontecem em número bem mais reduzido do que na década de 1980.

Ao final daquela década, os trabalhadores brasileiros chegaram a realizar 4.000 greves por ano, perdendo apenas para a Espanha. Atualmente, o Brasil registra, em média, 500 greves por ano. Dentre as explicações para isso está a inflação. Nos anos 1980, com inflação de 30%, 40% e até 80% ao mês, os trabalhadores perdiam o poder de compra muito rapidamente. Com isso, as reivindicações salariais chegavam a ser trimestrais.

Outra característica do sindicalismo atual é a mudança no perfil do trabalhador, ou seja, de sua base, também em função das mudanças da economia e dos processos de produção. Na década de 1980, a cada dez trabalhadores no país, cinco ou seis estavam na indústria. Atualmente, menos de um terço continua nesta área, enquanto que sete estão no setor de serviços. Isso muda o perfil do trabalhador, dos meios de produção, da relação com o empregador e, naturalmente, as prioridades e as reivindicações.

A proposta da força Sindical em 1991 era lançar o movimento dos trabalhadores brasileiros na modernidade de modo que este soubesse negociar, autônoma, livre, aberta ao debate com a sociedade. Seu apoio ao neoliberalismo se deu primeiramente em oposição e agitações contra a CUT e ao MST, com a criação da Força da Terra, que procurou amortecer a luta popular pela reforma agrária, sem falar no apoio irrestrito à implementação da política estatal neoliberal, por meio do apoio à implementação das políticas de privatizações e desregulamentação das relações de trabalho.

São enormes os desafios estruturais postos à nova orientação do capitalismo aos sindicatos e assim como tem sido exigido deste grande flexibilidade para se adaptar ao mundo do trabalho. Acreditamos que também será exigido dos movimentos sindicais posturas que caminhem na contramão do sindicalismo neocorporativista.

### 1.3 Capital Humano- Intelectual e Estrutural

A Teoria do Capital Humano desenvolve-se na década de 1960 na Escola Econômica de Chicago, como símbolo da mais elaborada racionalidade educacional utilitarista contemporânea. A Teoria do Capital Humano, que logo é recebida na esfera da ciência econômica e do planejamento educacional com alto grau de adesão, chegando seus formuladores Gary Becker<sup>17</sup> e Theodore Schultz<sup>18</sup> a receberem o Prêmio Nobel de Economia – o primeiro mais recentemente, já na década de 1990, e o segundo em 1979.

As raízes contemporâneas estão em Backer, mas o ideário que lhe dá sustentação está em correntes liberais econômicas como Milton Fridman (1977. p. 95) que afirma que investir em educação é “[...] uma forma de investimento em capital humano precisamente análoga ao investimento em maquinaria, instalações ou outra forma qualquer de capital não humano. Sua função é aumentar a produtividade econômica do ser humano”.

O pressuposto central dessa teoria é o de que capital humano é sempre algo produzido, isto é, algo que é o produto de decisões deliberadas de investimento em educação ou em treinamento. Em todas as economias modernas, o grau de educação possuído por um indivíduo correlaciona-se positivamente com os rendimentos pessoais. A Teoria do Capital Humano afirma que uma maior escolarização contribui diretamente para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, em função de um aumento de renda que decorre, diretamente, da sua melhor qualificação para o desempenho no mercado de trabalho. Em

---

<sup>17</sup> **Becker, Gary S. (1930) -Prêmio Nobel em 1992.** Economista norte-americano, Gary Becker estudou em Princeton e em Chicago. Foi Professor de Economia em Columbia (1960-70) e da Universidade de Chicago. Becker é um "imperialista" da ciência econômica, ou melhor, utilizou os instrumentos teóricos da economia para explorar e "conquistar" novos territórios. Becker obteve o Prêmio Nobel de Economia em 1992 "por haver ampliado o domínio da análise microeconômica a um vasto campo do comportamento e da interação humana, incluindo comportamentos não mercantis".

[http://www.corecon-rj.org.br/Grandes\\_Economistas\\_Resultado.asp?ID=18](http://www.corecon-rj.org.br/Grandes_Economistas_Resultado.asp?ID=18)

<sup>18</sup> **Schultz, Theodore W.(1902 - 1998) -Prêmio Nobel em 1979** heodore William Schultz, economista norte-americano, obteve o Prêmio Nobel de Economia em 1979, compartilhado com Arthur Lewis, por sua pesquisa pioneira no desenvolvimento econômico com atenção particular aos problemas dos países em desenvolvimento. [http://www.corecon-rj.org.br/Grandes\\_Economistas\\_Resultado.asp?ID=18](http://www.corecon-rj.org.br/Grandes_Economistas_Resultado.asp?ID=18)

outras palavras, o incremento da produtividade – decorrente do aumento da capacitação – levaria a um quadro em que indivíduo também se beneficiasse pelo aumento dos seus salários.

A principal hipótese da teoria do capital humano é a seguinte: a) as pessoas se educam; b) a educação tem como principal efeito mudar suas "habilidades" e conhecimentos; c) quanto mais uma pessoa estuda, maior sua habilidade cognitiva e maior sua produtividade; e d) maior produtividade permite que a pessoa receba maiores rendas.

Para acompanhar esse novo processo de desenvolvimento do mundo onde os serviços e a criatividade dão o tom, o capital físico, que era a variável-chave do crescimento econômico, perde lugar hoje para o *capital humano*, representado pelo *conjunto de capacitações* que as pessoas adquirem através da *educação*, de *programas de treinamento* e da própria *experiência* para desenvolver seu trabalho com competência, bem como pelo *desenvolvimento de várias competências* do ponto de vista profissional.

Neste modelo, representado como símbolo de ruptura como fordismo e toda a sua carga de “desumanidade”, faz-se necessário um “novo trabalhador”, mais comprometido afetivamente com a organização e com a produtividade. Nessa formulação, mais humanizada no toyotismo, não se questiona a quem beneficiará a competitividade, nem como será distribuído socialmente o produto fruto da produtividade. Entretanto, a campanha pelo engajamento e pela adesão ética do trabalhador aos interesses da empresa é justificada pelo determinismo tecnológico. E o discurso hegemônico repete incessantemente: novas bases técnicas de produção exigem novo perfil profissional e novo modelo de educação, preferencialmente protagonizado pelo agente mais qualificado para esta tarefa por ser o principal beneficiário: a empresa.

Segundo Frigotto (1989), para compreender a Teoria do Capital Humano é necessário não só apreender o seu processo de construção, mas antes, entender como esta se articula com o desenvolvimento do sistema capitalista. Em outras palavras, para o autor não é

possível apreender o seu conteúdo se não se buscar uma articulação entre o que se dá no âmbito da infra-estrutura (economia) com o que se dá no campo superestrutural. A teoria como uma formadora de pensamento, e sendo formulada para justificar as contradições do sistema capitalista, tem como objetivo a manutenção das relações de força e de desigualdade existente. É em ambiente de crise, e em uma versão globalizada do capital, que ressurgem a necessidade do capital humano, quem vem dar sustentação à produção flexível, bem como às recomendações neoliberais de eficiência e produtividade.

Na verdade, o pensamento da educação para os anos 1990 era de como torná-la adequada para responder as necessidades complexas do mundo capitalista. Era um momento em que o diploma deixou de constituir um bem raro, em que a competição já não se dá no campo escolar, não mais por parâmetros educacionais e sim por questões práticas – ou seja: quem consegue desempenhar melhor essa ou aquela função tem vantagem competitiva. Em um momento em que o papel da família e papel socializador da escola, as características pessoais do indivíduo, o lado subjetivo das qualificações adquire um peso maior para o bom desenvolvimento do negócio.

No discurso dominante não se nega as exigências de maior escolaridade, mas se diz-se que as considerações na avaliação dos trabalhadores não estão nas qualificações e sim na sua capacidade de lidar com eventos inesperados, saber lidar com os imprevistos e em sua capacidade de ser criativo.

Entretanto, o discurso em si apenas não têm valores para o capital, por isso faz-se necessário constantemente estabelecer mecanismos que possam objetivar, expropriar e padronizar conhecimento tácito, retirando do sujeito suas marcas pessoais para serem colocadas na mercadoria e no trabalho coletivo. O conhecimento pode representar capital individual e, assim, a luta de classes não tem razão em existir, pois se você é pobre é porque é você quer, não tem conhecimentos e méritos necessários para gerar riquezas e em plano

macro; a pobreza pode também ser justificada pela falta de investimentos corretos no sistema educacional.

Como contraponto a esta teoria, há de ser visto que a produtividade não decorre só, e nem primordialmente, do aumento da qualificação, mas principalmente da automatização do processo produtivo. É bom que se observe, como chama atenção Frigotto (1989), que o sistema capitalista busca, cada vez mais, retirar do trabalhador o controle do seu processo de trabalho.

Frigotto (1989) parte do pressuposto de que as novas categorias fundantes do atual discurso educacional, tais como qualidade total, formação abstrata e polivalente, flexibilidade, participação, autonomia e descentralização impõem, ao sistema educacional, uma verdadeira fragmentação. Essas categorias não aparecem por acaso, mas decorrem da própria mudança que vai se estabelecendo no desenvolvimento do sistema capitalista, em que a concepção neoliberal, articulada com as teorizações pós-modernas e em conjunto com a defesa do fim da sociedade do trabalho, tenta impor ao sistema educacional sua subordinação aos interesses imediatos do capital.

Na formulação da teoria, capital humano o discurso apelava para o aumento da renda nacional e, daí, a necessidade da intervenção do Estado para se responsabilizar pela formação do capital através da elaboração de políticas educacionais. Dessa forma, o Capital Humano obtido através da educação, permitiria que os indivíduos ascendessem socialmente. Na teoria do Capital Humano, as desigualdades sociais são superadas por meio da educação. Alienação é do homem

Na formulação da teoria do capital intelectual da era do neoliberalismo, o discurso é voltado para a competitividade, daí o apelo à grande empresa como agente da educação, a desmoralização do Estado Social e a elevação da classe dominante na formulação e implementação das políticas públicas. A expropriação torna-se mais aguda porque já se pode



apropriar-se daquilo que antes era considerado inalienável. O capital tem autoridade para planejar, programar e definir seu sistema educacional. Alienação é apenas alienação do que é útil.

A Teoria do Capital Intelectual, formulada por Stewart, Nonaka e Takeuchi e outros tem como objeto o controle dos conhecimentos necessários para a produção. O termo começou a ser anunciado já na década de 1950, pelo guru da Administração Peter Drucker. O conceito de capital intelectual desenvolveu-se a partir de uma abordagem empírica, que procurou analisar os elementos intervenientes na geração de valor das organizações.

Alguns autores apresentam pontos de vistas diferenciados sobre o que é Capital Intelectual, dos quais podemos perceber que a essência do conteúdo na verdade é o mesmo.

Stewart (1998, p. 13) afirma que o capital intelectual “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”.

O capital intelectual é um ativo que possibilita às empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados às necessidades em permanente mudança (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Stewart (1998), o capital intelectual pode ser considerado um conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento.

O capital intelectual é, para Edinsson e Malone (1998), capital não financeiro que representa aquilo que não é visível entre o valor de mercado e o valor contábil, sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), capital intelectual é um ativo intangível que está disperso na cabeça das pessoas e, ainda, em documentos gerados na estrutura, tais como

relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos e, especialmente, na experiência prática. Correspondendo conhecimento concreto e ao conhecimento tácito.

O capital intelectual, para Schmidt e Santos (2003), consiste no conhecimento em algo que foi adquirido e transformado pelas pessoas com o objetivo de produzir ativos de maiores valores para a organização, tais como a satisfação da necessidade de um cliente, desenvolvimento de um produto inovador, bom relacionamento com fornecedores e sistemas de informações, entre outros ativos intelectuais que, juntos, formam o capital intelectual organizacional.

No geral, também os autores têm uma aproximação da composição do Capital Intelectual que vem do Capital Humano: é composto pelo conhecimento, improvisação, filosofia da empresa capacidade de improvisação. Quanto ao capital estrutural, tem-se: todo suporte tecnológico, controle da produção, capacidade organizacional. Capital clientes seria o que envolve relacionamento com o cliente e que agregue valor para a empresa.

Vale salientar que, da mesma forma que autores que vêm estudando sobre o Capital intelectual, no geral, concordam sobre o que o compõe; também concordam cada vez mais que o capital intelectual contribui com uma parcela maior do valor agregado dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, seja ela sua natureza estrutural – por meio de processos e técnicas utilizadas para a fabricação e oferecimento de produtos e serviços e, também, por meio das inovações alcançadas a partir de pesquisas e desenvolvimentos realizados na empresa –, seja pela sua natureza humana, por meio, principalmente, do conhecimento e da capacidade das pessoas em criar e desenvolver produtos e serviços, seja pela qualidade nos relacionamentos das empresas com seus clientes.

Criar valor tem se tornado crucial para alcançar vantagens competitivas. Para acompanharem a agilidade dos processos e das solicitações dos clientes, emergem os ativos

intangíveis da organização, em que são cada vez mais requeridas as capacidades de criar, multiplicar e de utilizar de forma eficaz conhecimentos e habilidades.

As Universidades corporativas vieram como espaços adequados para este fim. Para os defensores e simpatizantes, as universidades corporativas surgiram para modificar os programas de Treinamento e Desenvolvimento que as empresas forneciam aos seus funcionários visando à capacitação continuada do profissional.

Estas visam à formação do profissional focado no ambiente de negócios, com um currículo personalizado para a necessidade de cada empresa, enquanto que a universidade acadêmica fornece a formação conceitual da área estudada e a sua certificação.

Este modelo educacional diz respeito às iniciativas educacionais assumidas pelas empresas, abarcando uma imensa gama de modalidades, que abrangem desde a educação formal de todos os níveis até a educação não-formal, da formação geral à educação profissional, cursos presenciais e à distância. Em muitas organizações, os cursos são oferecidos não apenas para os trabalhadores da organização, mas também para fornecedores e à comunidade, considerando-se esta como o conjunto de consumidores ou futuros consumidores.

O modelo vai se desenvolvendo e , com ele, vão também se desenvolvendo novas aspirações ambiciosas por parte das empresas não se limitando à formação continuada, voltando seus olhos agora para o campo da formação inicial. E é principalmente neste campo que se trava o embate Capital-Estado, quando as empresas, sintonizadas no discurso neoliberal, não poupam críticas ao sistema oficial de ensino, ao ensino acadêmico que, sintomaticamente, nomeiam-se como “ensino tradicional” ou “universidade tradicional”, empreendendo a luta pelo direito de realizar a formação inicial e conferir a certificação sem vinculação com o sistema oficial de ensino do país

O discurso corporativo declara que o Estado é incapaz de fornecer ao mercado a mão de obra adequada e chama para si esta atribuição, defendendo o deslocamento do papel do Estado para o empresariado na direção de projetos educacionais.

Num momento de hegemonia da ideologia neoliberal, em que quem define as regras é o capital, a falta de emprego amedronta, acua, e o trabalhador não pode se negar a estar sempre “reciclando-se” para melhor oferecer/vender a sua força de trabalho ao capital.

O jovem não é levado a sair da escola com uma perspectiva crítica acerca de mundo, mas apenas interessado em escolher uma carreira que propicie ao mesmo tempo uma rentabilidade financeira em curto prazo, em que as relações sociais de produção estariam pautadas na idéia de colaboração.

Estes são exemplos dos vários outros existentes que perpetuam o poder do capital. Nossa busca vai de encontro a apreensão das possibilidades de contradições, ressignificação e apropriação crítica do modelo pelos trabalhadores, o que pode indicar um significativo grau de adesão e, por outro lado, um crescente, porém ainda incipiente, movimento de crítica.

Portanto, é preciso destacar que o valor do capital intelectual tem sido estudado como fator de melhoria de performance da empresa, o que significa, sobretudo, destacar a importância das pessoas, considerando suas características, capacidades e competências, de maneira a solucionar problemas e tomar decisões para contribuir ao bom desempenho da organização e não de si próprio.

A realidade posta é a de que as empresas que não introduzirem inovações tecnológicas e gerenciais sucumbirão e os trabalhadores devem adaptar-se a elas, pois, do contrário, correm o risco de não mais ocuparem um vaga, a não ser no mundo dos desempregados.

Também não é novidade a inovação da informática e da cibernética, dando as novas máquinas formas dotadas de maior poder de auto-regulação e projeção do processo de trabalho e, ao mesmo tempo, crescente autonomia sobre o trabalhador. Daí surgem as falas sobre o fim do trabalho, o fim da classe trabalhadora. Prevalece, na consciência da maioria, a idéia segundo a qual a “sociedade do trabalho” acabou e só resta aos seus representantes a

perspectiva de decadência e depreciação. Para coroar tal raciocínio, as forças do trabalho vêm sendo submetidas a uma brutal ofensiva do capitalismo por meio das iniciativas econômicas, políticas e ideológicas configuradas no chamado neoliberalismo.

Mas estamos falando de máquinas que, por mais sofisticadas que sejam, possuem uma capacidade limitada quando se trata de operar com eficiência diante dos imprevistos e da variedade de situações, criando problemas que podem contaminar todo o processo produtivo, já que são sistemas complexos altamente integrados. Daí surge a necessidade de substituir o trabalhador por um trabalhador com capacidades de agir diante do imprevisto, que seja criativo na resolução dos problemas, que seja capaz de interagir como a equipe e com todo.

O argumento dominante usado é mais ou menos coincidente com o de superação histórica, de transformações radicais e a emergência de novas práticas. Acredita-se que essa ordem de acontecimentos implodiu as bases sobre as quais se assenta a teoria do valor-trabalho, jogando por terra seu núcleo racional. São argumentos que dizem que, com a eletrônica, robótica, novos materiais de produção e novas fontes de energia nos processos de trabalho, deslocou-se o trabalho como unidade dominante de produção da riqueza. O conhecimento, a ciência, são levados à condição de grandes forças produtivas, por isso o trabalho passa por reformulações no sentido, a atividade produtiva passa a fundar-se em conhecimentos técnico-científicos, em oposição ao trabalho rotineiro, repetitivo e desqualificado que predominou até então.

O trabalhador, não é mais considerado como simples apêndice da máquina, mas sim como sujeito que regula o processo de trabalho, em vez de ser por ele regulado.

Para Teixeira (1995), como a “ciência” e o “conhecimento” tornaram-se a primeira força produtiva, não foi permitida a criação de um tempo livre de trabalho como possibilidade concreta para o pleno desenvolvimento das capacidades intelectuais e espirituais

dos indivíduos. Na realidade contemporânea, descobre-se que essa sua nova estruturação potencializa enormemente a exploração da mais-valia, pois o desenvolvimento das forças produtivas continuando sendo mediado pelo capital, o saber técnico e científico torna-se uma mercadoria-chave e fundamental na concorrência capitalista e não uma possibilidade concreta para o pleno desenvolvimento das capacidades intelectuais e espirituais dos indivíduos, ou seja: seu “salário” será medido pelo quanto de mercadoria foi entregue. Marx, ao analisar as características do trabalho por peça, “[...] aplicar sua força de trabalho o mais intensamente possível, o que facilita ao capitalista elevar o grau normal de intensidade. Do mesmo modo, é interesse pessoal do trabalhador prolongar a jornada de trabalho, pois com isso sobe o seu salário diário ou semanal” (MARX, apud Teixeira 1995 p. 141)<sup>19</sup>. Assim, o empregador pode contar com 24 horas de trabalho diário mas pagando pelo tempo contratual.

A transformação da ciência numa força produtiva direta também vem conferindo à educação um papel estratégico na produção e no desenvolvimento desigual das economias nacionais. Assim, a maior agregação de valor nas cadeias produtivas dependem cada vez mais do grau médio de escolaridade da classe trabalhadora, do número de universitários e dos investimentos em pesquisa e tecnologia.

---

<sup>19</sup> Francisco José Soares Teixeira Este artigo é parte de um capítulo do livro *Pensando com Marx*, editado pela Ensaio (São Paulo) em 1995

## CAPÍTULO II – O DEBATE SOBRE A CRISE DO CAPITALISMO E OS IMPACTOS DA CIÊNCIA E DO TRABALHO ALIENADO

*Sentindo que a violência  
Não dobraria o operário  
Um dia tentou o patrão  
Dobrá-lo de modo vário.  
De sorte que o foi levado  
Ao alto da construção  
E num momento de tempo  
Mostrou-lhe toda a região  
E apontando-a ao operário  
Fez-lhe esta declaração:  
- Dar-te-ei todo esse poder  
E a sua satisfação  
Porque a mim me foi entregue  
E dou-o a quem bem quiser.  
Dou-te tempo de lazer  
Dou-te tempo de mulher.  
Será teu se me adorares  
E, ainda mais, se abandonares  
O que te faz dizer não  
(Operário Em Construção, Vinicius de Mores)*

Começamos este capítulo indagando a pertinência das relações existentes entre os trabalhadores e as formas de exploração que se dão pelos homens de negócios voltados para a reprodução do capital e obtenção de ganhos de mais-valia. O interesse pelo capital intelectual se consolidou com o avanço do Toyotismo, das novas tecnologias, legitimadas pelos pressupostos neoliberais. Contudo, defendemos que a importância do capital intelectual deve ser acompanhada com outras questões: quais as virtudes pessoais e competências que o trabalhador deverá ter? O capital intelectual é consequência de comportamento prévio? De outro lado, como se dá a medição do seu valor? Não devemos nos esquecer da influência do capital mediada pela resistência dos trabalhadores: o mesmo visa a construção de um projeto ideológico global, impondo às diferentes nações a sua lógica e projeto de mundo.

Estabelece-se o equilíbrio entre a produção e o consumo. As crises cíclicas, presentes em seu interior, tão debatidas tanto no século XIX como no século XX, e afetam as

formas de sobrevivência dentro da sociedade, as relações de emprego, as estratégias empresariais, as formas de organização da produção. Para Mello (2000, p.118) as crises cíclicas são a expressão (causa e efeito) desse movimento contraditório de acumulação e expansão contínua das forças produtivas capitalistas. Estas têm representado, sempre, momentos de reajuste da economia que têm conduzido a uma crescente e progressiva mundialização das bases materiais do capital. Nesse sentido, a problematização do capital intelectual como forma de recomposição da acumulação do capital, deve levar em conta as diferenças regionais, nacionais e internacionais e o nível de organização dos trabalhadores vinculados à produção.

Ideologias são construídas em torno de questões como: “habilidades”, “experiências” e “qualificações”. No entanto, partimos do princípio que o debate em torno da exploração do capital intelectual deve ser percebido a partir da problematização da crise econômica, política e social presente no capitalismo e dos desafios para a humanidade na sua própria percepção de sociedade. É o que afirma Paulani (2004, p. 79) ao problematizar as contradições do individual e do coletivo.

Em uma sociedade afetada pelos princípios neoliberais, essa relação é contraditória, de atração e repulsa, de necessidade e indiferença. O ser humano precisa da sociedade para realizar seus afins particulares, mas não pode abrir mão de seu autocentramento. Sua participação na “sociedade” é apenas formal: ele faz parte dela, mas não se sente organicamente a ela ligado. É determinado por ela, mas a forma dessa determinação o faz cultivar a sensação contrária da pura e total autodeterminação. No mais das vezes, portanto, age como solipsista, para quem a existência do mundo externo é vista e sentida como uma ficção. E, no entanto, nunca na história humana, o homem precisou tanto da existência do mundo “externo” e de seu bom funcionamento do que quando vestiu a pele de indivíduo capital, base de percepção das contradições que se materializam na sociedade.



Entre os seus pressupostos, tal qual afirmou Marx em *O Capital*, a análise da mercadoria enquanto materializadora do trabalho humano é fundamental.

Se na circulação simples, o valor das mercadorias adquire, no máximo, em confronto com o valor-de-uso, a forma independente de dinheiro, na circulação do capital, esse valor se revela subitamente uma substância que tem um desenvolvimento, um movimento próprio, e da qual a mercadoria e o dinheiro são meras formas (MARX, 1980, p. 174).

A percepção da essência do capitalismo deve levar em consideração um processo inexorável presente em seu interior. O capitalismo possui intensa dificuldade em estabelecer o equilíbrio entre a produção e o consumo. As crises cíclicas presentes em seu interior, tão debatidas tanto no século XIX, como no século XX, afetam as formas de sobrevivência dentro da sociedade, as relações de emprego, as estratégias empresarias, as formas de organização da produção.

## **2.1 Alguns pressupostos da crise econômica, social e política do capitalismo monopolista**

Para Antunes (1995), no campo econômico, a crise capitalista se dá pela dificuldade das estratégias neoliberais na contensão da miséria e da pobreza, promovendo um crescimento econômico que possibilite a inclusão social e a elevação da capacidade aquisitiva de parcela considerável da população. No âmbito social, tem-se os desdobramentos da crise dos “anos de ouro do capitalismo” período em que milhares de trabalhadores foram incorporados ao consumo por meio da elevação de ganhos salariais propiciados pela produção em massa.

Esse processo propiciou a elevação da degradação das condições sociais de vida, direitos e proteção social. Bihr (1998), Antunes (1995), compartilham com a idéia de que trata-se de uma fase histórica mais destrutiva e regressiva, em que prevalece o desemprego e a informalidade, a deterioração dos salários, levados a níveis muito baixos. No âmbito político, além da classe burguesa, parte da esquerda tendeu a acenar para a concepção de democracia que encerra a luta dos trabalhadores nos marcos da legalidade burguesa. O fracasso da tentativa de socialismo foi a bandeira levantada para colocar em prova a impossibilidade do próprio socialismo, mesmo que a experiência soviética mostrasse muitas mais características capitalistas de exploração e dominação que são propriedades do capitalismo.

Esse processo dinâmico de constituição da crise no capitalismo acirra a competição entre os países ricos, elevando as contradições e rivalidades entre os blocos. As conquistas democráticas são destruídas processualmente, guerras são declaradas contra o “terrorismo”, pela manutenção da hegemonia e também a todos aqueles que demonstravam posturas políticas críticas contra a ditadura econômica internacional que se instaurou.

No campo ideológico a crise se dá, pois a capacidade de racionalização é maior do que a de expansão. A capacidade de produzir uma fase expansionista, criadora de trabalho

deixou de existir; nem os economistas mais positivos conseguem ver nenhum grande ciclo do capitalismo.

O sistema de “compromisso” entre Capital, Estado e trabalho apresentava seu esgotamento. O Estado, que em países centrais mantinha um papel regulador das relações econômicas através dos princípios do *Welfare State*, estava gradativamente impedido de promover políticas sociais. O Estado já não assegurava a oferta de serviços, saúde, educação, segurança, previdência etc. Assume, então, um status de ineficiente administrador dos recursos públicos pelos administradores capitalistas. Estes últimos, organizados em termos de uma retomada dos princípios liberais de regulação da economia, passaram a exigir uma reconfiguração na sua ação perante a sociedade. Podemos dizer que nas negociações com a classe trabalhadora a exigência é que este se retire, apostando a livre negociação entre patrões e empregados. Nos negócios capitalistas, apostou-se na elaboração de políticas públicas voltadas aos interesses dos homens de negócios e da reprodução do capital.

A constituição do capitalismo monopolista pós-crise da década de 1970 colocou desafios aos homens de negócios no intuito da construção de estratégias voltadas para a sua superação. A concorrência se acirrou, colocando desafios aos países ricos em se tratando de se relacionar com uma realidade econômica transnacional. Dentre os fatores que possibilitaram a emergência de economia mundial, temos a abertura do espaço financeiro nacional, que se integrou aos Estados econômicos dominantes de forma defeituosa e inacabada em virtude do elevado grau de graduação entre as nações, bem como pela acentuação das desigualdades entre essas economias. A China e a Índia se apresentaram como atores no processo econômico mundial.

Dentre os novos desafios, a acumulação do capital já não se limitava às regulações do fordismo, desenvolver uma economia nacional para seu próprio mercado já não era suficiente, já que o próprio fordismo necessitava de um mercado de extensões

mundiais para dar vazão a produção em grande escala. Medidas como o aumento de exportações e importações, migração de multinacionais para zonas em que o salário fosse baixo e onde a organização sindical fosse menos agressiva já não era suficientes.

O capitalismo monopolista passa a se organizar de forma transnacional como estratégia de recomposição das suas formas de acumulação. Gradativamente assume uma dimensão transnacional.

Bihr (1998, p. 109) oferece importante contribuição a essa discussão ao afirmar que as economias tornaram-se transnacionais. As grandes corporações passam a ter uma grande mobilidade espacial e capacidade de competição. Para Bihr, a economia transnacional caminha e em dois sentidos, trazendo consigo contradições. Ao mesmo tempo em que seus movimentos atravessam as diferentes economias nacionais, prejudicando sua coerência e autonomia, tentando emancipar-se dos limites dos Estados-nação, sem, entretanto, conseguir. O autor nos coloca que ao mesmo tempo em que tenta-se uma homogeneização através de fluxos de mercadorias, capital, de mão-de-obra, de tecnologias, de informações etc., há também a tentativa de fragmentação devido à persistência dos Estados-nações e da hierarquização imposta pelo desenvolvimento desigual. Outra brecha encontrada para a transnacionalização da economia foi o enfraquecimento do Estado concernente a dirigir e controlar a atividade econômica dentro de seus limites nacionais, de um equilíbrio dinâmico entre oferta e demanda. Assim sendo, de acordo com Bihr (1998, p. 114) com a transnacionalização do capital ocorre o divórcio entre espaço econômico e político: enquanto econômico é transnacional; o político e social é nacional.

De acordo com Meszáros (2002, p.340) as empresas transnacionais que dominam as economias têm enormes lucros gerados por meio da exploração obscena do trabalho barato local nos países de terceiro mundo são um ingrediente essencial da saúde geral das transnacionais dominantes, com sede no coração do capital ocidental, e não podem ser

afastadas pela defesa quixotesca do *proteccionismo regional* sem conseqüências catastróficas, não somente para as próprias companhias, mas também para seus países-hospedeiros. Sobre isso, Bihl (1998, p.116) complementa que, com a transnacionalização do capital, agravam-se as desigualdades no plano regional porque a transnacionalização atrapalha as ações do poder central de saneamento das desigualdades de desenvolvimento nacional, devendo as regiões de mesma nação ficarem sob a lei da concorrência e do desenvolvimento desigual. Quando uma empresa transnacional migra de uma região em busca de relações sociais de trabalho socialmente mais baixas, pode ser ocasionada a falência não só econômica da região.

Ianni (2004, p. 185) classifica as transnacionais como corporações simultaneamente localizadas e desterritorizadas. Enraízam-se nos mais diversos e distantes lugares, mas também se movem de um a outro todo o tempo, de acordo com a dinâmica das forças produtivas, segundo as exigências da concentração e centralização do capital, concretizando a reprodução ampliada do capital em moldes crescentemente globais.

A mobilidade conseguida pelas transnacionais também se deu pela criação de alianças que visam a “livre” circulação de pessoas, capitais, serviços e mercadorias ou seja: de *mercado comum*, que pode padronizar as tarifas aduaneiras ou até eliminá-las (*zonas de livre comércio*), como é o caso do Nafta (Acordo de livre comércio da América do Norte), formado pelos Estados Unidos, Canadá e México. Neste sentido é que as transnacionais vão buscando a reconcentração industrial e privilegiando regiões com melhor infra-estrutura econômica e menores problemas sociais. Assim se dá no Brasil – as empresas transnacionais e nacionais, estão investindo seu capital em locais em que há maior tranqüilidade social, menores custos de transporte, facilidade de acesso aos grandes mercados e não que tenham subsídios fiscais e financeiros.

## 2.2- Posicionamento do Mercado Financeiro

Economicamente, o mercado financeiro é composto por um conjunto de instituições e pode ser formado pelo mercado de capitais, monetário, crédito, e de câmbio, juntamente com todas as instituições e transações que o compõe, sejam elas moedas, títulos etc. Graças à microeletrônica, à computação, à rotatividade do capital e às telecomunicações, o mercado financeiro liberalizou e generalizou, diversificou e potencializou, tornou dinâmico e global. O mercado continua sendo o espaço de competição. Sua organização e estruturação representa, principalmente, os interesses daqueles que detêm os meios de produção. Suas relações se dão na compra e venda, seja qual for a mercadoria. Os atores dessas transações operam numa lógica em que apenas os mais aptos podem sobreviver; trabalha-se com o posicionamento de custo-benefício e, sendo assim, o mercado é totalmente alheio a questão de justiça. Sua única meta é o lucro e a riqueza..

No mercado figura seus representantes, as grandes corporações transnacionais o que Boron (2004) classificou como os “novos Leviatãs”, pequenos conglomerados de gigantescas empresas transnacionais que, devido a sua escala planetária e gravitação social, torna atores políticos de primeira ordem, difíceis de serem controlados e responsáveis pelo desequilíbrio das instituições e das práticas democráticas da sociedade.

São também as exigências do mercado, de mais qualidade, diversificação dos produtos que faz com que os “novos Leviatãs” modifiquem suas estratégias de organização da produção: *just in Time*, qualidade total, trabalho em equipe, polivalência maneiras de trabalhar que envolva o trabalhador e torne seu trabalho mais alienado.

Em países como os da América Latina, as exigências do mercado são ainda mais danosas, a reestruturação do mercado caminha em direção ao setor primário. Esses, não têm a capacidade de investir financeiramente na produção de forma que seus produtos possam concorrer com os produtos importados das empresas transnacionais. Assim, tentar acompanhar as exigências do mercado contando com tecnologias obsoletas requer uma intensificação da exploração do trabalho por meio do *cerceamento* dos tempos mortos, das tercerizações.

Para Ianni (2004, p. 176), a forma como o capital se articula e desdobra, inclusive sobre vários setores da economia, confere a ele a preeminência sobre as outras forças produtivas. Ainda que o capital não possa nunca atuar de maneira independente e, além disso, dependa em essência da capacidade da força de trabalho para produzir valor, é inegável que pode determinar as direções e os ritmos da reprodução ampliada.

O capital encontrou a liberdade para se expandir e exprimir a sua capacidade brutal de extração do lucro. Teve a liberdade por meio de seus representantes para explorar um número cada vez maior de nações. Foi de acordo com Boron (2004, p. 45-46), protegido por atores estratégicos da economia mundial.

Em primeiro lugar, por uma densa rede de organismos financeiros internacionais entre os quais sobressaem o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e os grandes bancos comerciais, com seu séquito de think tanks, comunicadores sociais, publicistas e acadêmicos entregues ardentemente à difusão das idéias neoliberais. Em segundo lugar, pelos governos dos países centrais e suas autoridades monetárias e financeiras, incluindo naturalmente os presidentes dos bancos centrais. Terceiro, pelos economistas, esses substitutos modernos dos teólogos medievais e que, salvo honrosas e esporádicas exceções, depuseram todo vestígio de pensamento crítico dobrando-se irremediavelmente ao paradigma dominante em sua profissão. Quarto, pela loquacidade e pelo ativismo de organizações empresariais, partidos “reconvertidos” e movimentos sociais de tipo diverso que respaldam a “sensatez” dos “tabilãs” de mercado.

O capital conseguiu fazer com as forças produtivas atingissem um nível de competição individual que torna quase ou até utópico pensar em socialização da produção fora do modelo capitalista. O capital intensificou a centralização e a sua concentração graças

a fusões, aquisições e acumulações. Para Chesnais (1997, p. 27), as fusões e aquisições na última década conheceu um desenvolvimento sem precedentes, mas não representam a criação de meios de produção e sim um deslocamento de propriedades de capitais.

Impulsionado pelas exigências da concorrência - que leva os grupos mais fortes a arrebatar as porções do mercado das firmas absorvidas e a reestruturar e “racionalizar” suas capacidades de produção -, e favorecido e facilitado pelas políticas de liberalização, de desregulamentação e de privatização

Ainda dentro da concentração de capital Chesnais (1997), coloca que isso não é característica contemporânea, o petróleo sempre esteve muito concentrado nas mãos de poucos; o que é característico desse momento são os oligopólios de empresas de tecnologias e setores industriais de produção em larga escala.

O aspecto que marca o capital financeiro foi a junção do capital bancário com capital industrial. Isso provocou mudanças na economia e todas as grandes empresas hoje têm banco vinculado ou tem profundo estreitamento com a relação bancária. Daí a justificativa para entender a dominação que os bancos assumiram frente a economia. Lênin<sup>20</sup> (1916, p. 597), em seus estudos dedicados ao crescimento dos bancos, diz que eles transformaram-se “[...] de modestos intermediários em monopolistas onipotentes que dispõem de quase todo o capital-dinheiro, bem como da maior parte dos meios de produção e das fontes de matérias-primas de um ou de muitos países”.

A ascensão em grande escala do capital financeiro ocorre após a década de 1980, com algumas características peculiares. São investimentos extremamente concentrados nas mão de poucos, podem vaporizar e evaporar muito rápido, por isso são investimentos de curto prazo, muitas vezes restritos aos grandes mercados financeiro. Entretanto, de qualquer forma tem significando um volume considerável de operações no setor financeiro mundial.

---

<sup>20</sup> Ver <http://www.vermelho.org.br/pcdob/secretarias/formacao/imperialismo.asp> apud LENIN, 1916.



Chesnais (1998, p.13) nos coloca que a ascensão do capital financeiro se dá pelo menos em três dimensões:

A primeira refere-se ao movimento de relativa autonomização da esfera financeira em relação a produção e, sobretudo em relação a capacidade de intervenção das autoridades monetárias. A segunda tem a ver com o “fetichismo” (ressaltado por Marx e também por Keynes) das formas de valorização do capital de natureza especificamente financeira. A terceira remete ao fato de que são os operadores que delimitam os traços da mundialização financeira e que decidem quais os agentes econômicos, de quais países e para quais tipo de transação, que participarão desta (CHESNAIS, 1998, p.13).

A interpretação que se quer passar com essa ascensão do capital financeiro<sup>21</sup> é a de que ele não provém do nada, é fruto do capital produtivo, de relações sociais, fruto de juros de empréstimos bancários, fruto de riquezas acumuladas pela redução de salários e eliminação de benefícios sociais, dentre outros, das transferências das dívidas públicas.

Não é essencial para nós definir o peso do que contribuiu para a transformação do capital financeiro, e sim o fato de como os grupos sociais que se beneficiam dele e se comportam diante das contradições elementares do desemprego, precariedade dos contratos

---

<sup>21</sup> Chesnais (1998, p.24) atribui três etapas da emergência das finanças de mercado mundializadas de maior destaque: 1960-1979, Internacionalização financeira “indireta” de sistemas nacionais fechados. Evolução dos Estados Unidos em direção às finanças de mercado. Formação nos estados Unidos de mercados de títulos de crédito (papéis de caixa) utilizados principalmente pelos bancos. Formação dos mercados de eurodólares como em off-shore. Desagregação e liquidação do Sistema de Bretton Woods (1966-1971). Passagem ao câmbios flexíveis (1973) e início do crescimento dos mercados de câmbio. Falência do Banco Herstatt, início dos trabalhos referentes à normatização no BIS. Expansão acelerada do mercado de eurodólares e reciclagem petrodólares, empréstimos bancários tomados de consórcios. Internacionalização acelerada dos bancos americanos, (compreendidos, aí, sob forma de empréstimos não-sindicais de créditos internacionais). Início o endividamento do Terceiro Mundo. Surgimento de mercados derivados (futuros e de opções) sobre moedas e as taxas de juros. 1980-1985, Passagem simultânea para as finanças de mercado e para a interligação dos sistemas nacionais pela liberalização financeira. Início o monetarismo nos Estados Unidos e Reino Unido. Liberalização dos movimentos de capitais. Securitização da dívida pública, Rápida expansão dos mercados bônus. Políticas monetárias de atração de investidores estrangeiros. Arbitragem internacional sobre mercados de bônus, Início da desintermediação da demanda privada de liquidez dos grupos industriais e das instituições financeiras. Crescimento muito rápido dos ativos dos fundos de pensão e dos *mutual funds*. Crescimento rápido dos derivativos. Expansão internacional das operações dos fundos de pensão e dos *mutual funds*. *Junk bonds* e recursos alavancando os mercados de títulos das propriedades de empresas em Nova York e em Londres. 1986-1995, Acentuação da interligação, extensão da arbitragem e incorporação dos “mercados emergentes do terceiro mundo.” “Big-bang” na City. Abertura e desregulamentação dos mercados de ações. Explosão das transações sobre os mercados de cambio. Abertura e desregulamentação dos mercados de matérias-primas. Crescimento rápido dos mercados derivados de matérias-primas. Explosão dos derivados. Aceleração do crescimento dos mercados de bônus. A partir de 1990, início da abertura e desregulamentação dos mercados de bônus e acionário dos NPI e de países do Terceiro Mundo. Expansão para além da zona da OCDE do regime das finanças diretas e da securitização da dívida pública. Discussões sobre a extensão do papel do FMI (1995), em seguida da crise mexicana.

de trabalho, da subordinação e flexibilização das empresas, diante da vulnerabilidade das economias dependentes que por um lado, que usam o aumento das taxas de juros para protegerem o país de uma “fuga de capitais”, por outro, ela estrangulam o mercado interno.

Como resolver a questão contraditória entre financiamento e comercialização, sendo que quanto mais o capitalista reduz os salários e precariza o mundo do trabalho também inevitavelmente afeta o consumidor final que se vê contraído a consumir cada vez menos.

Aqueles que o detêm parecem cada dia estarem em menor número e mais fortes; em contrapartida, aqueles que não o têm se tornaram mais numerosos e fracos. Não poderíamos deixar de mencionar que as principais linhas de apoio ao crescimento o setor de call center tem sido o financiamento concedido pelo BNDES<sup>22</sup>. Suas linhas de crédito dão apoio a financiamentos a longo prazo e custos competitivos, contribui para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e do desenvolvimento do mercado de capitais

### **2.3 A sociedade mundial**

Ideologicamente utilizada para fortalecer uma crença completamente errônea de que a sociedade global desde a ascensão da civilização ocidental passa pelo estágio do capitalismo de “desenvolvimento”, “crescimento”, “evolução” e “progresso”, esse fundamento, de certa forma, tem sido um dos segmentos orientadores da globalização. Este está ligado ao pensamento racional da burguesia ocidental capitalista que vem buscando impor o impessoal e a sistematização das relações sociais, tentando universalizar as tecnologias (mesmo que obsoletas) e a ciência, tentando romper os valores e crenças locais,

---

<sup>22</sup> O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES, ex-autarquia federal criada pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, pela Lei nº 5.662, de 21 de junho de 1971. O BNDES é um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Desta ação resultam a melhoria da competitividade da economia brasileira e a elevação da qualidade de vida da sua população.

tentando recriar um mundo de acordo com sua imagem. Nesta sua dinâmica de reprodução ampliada, o capital não precisa romper com as dimensões locais, mas sobrepor a elas e para isso é que cria e desenvolvem estruturas tanto sociais, econômicas, políticas, simbólicas. Ideologicamente, criam-se possibilidades de bem-estar de que a reorganização da economia e da sociedade caminha para produção mais flexível.

Para Ianni (2004, p. 97) as mais diversas formas de sociedade, compreendendo tribos e nações, culturas e civilizações, passaram a ser influenciadas ou desafiadas pelos padrões e valores sócio-culturais característicos da ocidentalidade, principalmente sob formas européias e norte americanas. O autor coloca ainda:

A própria atuação da organização das Nações Unidas(ONU), por suas diversas organizações filiadas, no que se refere à economia, política, cultura, educação e outras esferas da vida social, tem sido uma atuação destinada a apoiar, incentivar, orientar ou induzir a modernização, nos moldes do ocidentalismo.[...] no âmbito do ocidentalismo, predominam não só a individualização, mas também o individualismo. [...] O individualismo possessivo, relativo a propriedade, a apropriação e ao mercado, expressa boa parte do tipo de personalidade que tende a predominar na sociedade moderna, modernizada, modernizante ou modernizável.

É preciso que entendamos que ver mundo como uma sociedade global é ter uma visão de que a sociedade têm relacionamento e negociações, perfeitamente arranjadas ou não negociadas, democráticas ou não entre nações. Significa entender que a sociedade global tem uma globalização cujas orientações do capitalismo são as econômicas e estão em função de sua necessidade de aumentar de forma contínua a produção e criar nas pessoas a necessidade também ininterrupta de consumir.

A globalização, empiricamente concebida e teoricamente formulada pelo sistema social e econômico capitalista, torna a modernidade e a racionalização concebidas como conseqüências naturais, frutos do progresso científico e tecnológico do mundo ocidental.

A questão que Ianni (2004) nos chama atenção é relativa à percepção de que modernizar pode ser secularizar, individualizar; urbanizar, industrializar, mercantilizar (que

leva ao consumo cada vez em maior escala), racionalizar etc. A industrialização espalhou-se pelo mundo causando uma crescente dissolução do mundo agrário – o mundo torna-se uma grande fábrica e um *shopping Center* global, local que exclui dele aqueles que não podem consumir.

Essa modernização na esteira da globalização e do capitalismo tolera a intensificação de uma sociedade mais injusta, menos humana e menos democrática. Sociedades desmoronam, reproduzem não o trabalho e sim misérias. A Sociedade Global tem em seu seio uma legião de desempregados, subempregos, de salários precários, é dividida entre a riqueza e pobreza, abundância e a escassez, luxo e singeleza. Esta é uma sociedade muito clara na redefinição administrada de poder, sacrificando os valores essenciais da vida humana.

Na sociedade global, o campo ideológico e conceitual ocidental sem dúvida tem papel também muito importante, assim como econômico, social e político. O aparato eloqüente da verdade e da razão se sacralizam e rompem-se todas as barreiras possíveis; a dominação se dá pela falsa percepção de que sociedade esta evoluindo. Uma evolução segundo prisma do contexto histórico, o capitalismo.

Para Ianni (2004, p. 102), na medida em que se desenvolvem e generalizam, os processos envolvidos na modernização ultrapassam ou dissolvem fronteiras de todo o tipo, locais, nacionais, regionais, continentais; ultrapassam ou dissolvem as barreiras culturais, lingüísticas, religiosas ou civilizatórias.

As barreiras culturais estão sendo rompidas pela sofisticação das tecnologias de produção e controle social, assim como pela persuasão dos meios de comunicação. Para Ianni (2004, p. 109) toda tecnologia, na medida em que é inserida na vida da sociedade ou no jogo das forças sociais, logo se transforma em técnica social. E, como técnica, monopolizada ou é administrada pelos que têm o poder; tende a ser manipulada para que se intensifiquem e se

racionalizem as formas sociais de vida, de trabalho, dos modos de ser e pensar. Povoam e também organizam o imaginário de indivíduos e coletividades.

A comunicação é um elemento básico de qualquer sociedade. A mídia, sendo uma das formas mais abrangentes da comunicação global, antes não estivesse, está conformidade a dinâmica das empresas, corporações e com a industrial cultural ocidental que criam a ilusão de uma universalização das condições e perspectivas – cidadania, de capital de trabalho e de democracia. A mídia deveria revelar, mostrar os movimentos da realidade social e exigir das pessoas ou dos indivíduos que re-avaliassem suas atitudes, suas orientações, de modo a entender as idéias políticas e culturais, bem como fortalecer o senso de democracia, divulgação e mobilização para os conhecimentos científicos.

No entanto, precisamos pensar que a mídia, seja ela impressa ou eletrônica, que hoje invade as casas e a vida social dos indivíduos e mostra a imagem da realidade, do mundo, de acordo com as orientações daqueles que detêm o poder também têm em seu seio diversos intelectuais e, também, na sociedade, indivíduos que enxergam além das lentes e da ótica da gestão do capital. Assim, não nos limitamos a ver *mídia* como uma representação unicamente da nova ordem do capital, e nem observamos unicamente que a sociedade se conformará apenas com programas de entretenimento e nem que caminhamos para o “fim da história”. Afinal, quem conseguirá controlar as próprias contradições que o presente nos mostra e que mídia, por mais que tente, não consegue esconder? Até quando este meio de controle da sociedade não se virará para seus criadores e controladores?

A barreira lingüística é um dos artifícios dos mais modernos e mais seguros de controlar pessoas e as nações, convencê-las a ficarem sob a dominação e submissão do outro, tornar as desigualdades mais simbólicas. Dar ao outro a percepção de igualdade e tornar mais fácil subjugá-lo a todo o momento, quando se percebe que as igualdades entre colonizador e colonizado são vis frente às desigualdades.

O propósito modernizador ocidental é fazer com que o Inglês funcione como uma língua universal, fazendo sucumbir outras línguas. A língua inglesa está no centro de um sistema global, no qual desempenha um papel igual ao do dólar no sistema monetário internacional. O “não falar inglês” já é uma boa explicação a ser usada para justificar a falta de “oportunidades profissionais” ou seja – a globalização acontece no inglês e quem não pode utilizar essa língua está condenado à exclusão e à marginalização. O mercado atualmente considera requisito básico no momento da contratação que o candidato domine o inglês, e se possível, conheça uma terceira língua, como espanhol, por exemplo. Em outros termos, nesse determinado momento histórico de hegemonia ocidental, o inglês é a representação de flexibilização da comunicação da sociedade global.

Para Ianni (2004, p. 110), ocidentalizar e modernizar prevalece no compromisso essencial com a formação, o desenvolvimento e a consolidação do capitalismo, em escala local, nacional, regional, internacional e global. A globalização segue também na perspectiva de que o Estado Nacional, pela necessidade de se ligar à questão da dependência econômica, política, social, ambiental, foi se vinculando a outras nações, mesmo que isso custasse sua soberania e seu status de nação.

Para Meszáros (2002, p. 206), a sociedade é administrada por um novo tipo de “personificação do capital”; os burocratas, o partido do sistema pós-capitalista do capital, cuja função primordial é impor ao novo tipo de “personificações do Trabalho” (os “trabalhadores socialistas” de quem se extrai, não de modo economicamente controlado, o trabalho excedente) os imperativos de um sistema reificado e fatalmente alienador de reprodução sociometabólica.

Ianni (2004, p. 85), coloca que, na dinâmica das relações, processos e estruturas que constituem a globalização, os atores são diversos e desiguais quanto a sua

força, sua posição estratégica, sua amplitude de atuação, seu monopólio de técnicas e de poder. Dentre esses atores, tem-se o grupo das sete nações dominantes (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Inglaterra, França, Itália e Canadá), que dispõem de modos de influenciar dos Estados dependentes e periféricos, como no caso das organizações bi e multilaterais, como a ONU<sup>23</sup>, FMI, a OIT a ALFA, dentre outras.

Para Meszáros (2002, p. 209) os limites da igualdade formal no sistema do capital são sempre subordinados – estruturalmente, pela mudança das relações de poder material impostas – às exigências de uma desigualdade substantiva.

## **2.4 Alguns pressupostos do neoliberalismo**

Foi a partir de um ato de despotismo que os capitalistas instituíram as ideologias e práticas neoliberais sem considerar quais eram as condições históricas, econômicas, sociais e culturais que cada nação enfrentava, subjungando as forças populares às tendências da reestruturação capitalista, mesmo que ainda mantivesse as práticas dos mercados tradicionais, tais como: intensificação de impostos, protecionismo, déficits fiscais elevados discursaram que a única saída para as nações eram as tendências neoliberais.

Para Anderson (1995, p. 12), dentre os governos neoliberais, o modelo inglês foi o primeiro o mais puro que conseguiu colocar em prática os preceitos neoliberais nos países desenvolvidos. Os governos de Thatcher contraíram a emissão monetária, as taxas de

---

<sup>23</sup> A Organização das Nações Unidas é uma instituição internacional formada por 192 Estados soberanos, fundada após a 2ª Guerra Mundial para manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações cordiais entre as nações, promover progresso social, melhores padrões de vida e direitos humanos. Os membros são unidos em torno da Carta da ONU, um tratado internacional que enuncia os direitos e deveres dos membros da comunidade internacional. Ligados à ONU há organismos especializados que trabalham em áreas tão diversas como saúde, agricultura, aviação civil, meteorologia e trabalho – por exemplo: OMS (Organização Mundial da Saúde), OIT (Organização Internacional do Trabalho), Banco Mundial e FMI (Fundo Monetário Internacional). Estes organismos especializados, juntamente com as Nações Unidas e outros programas e fundos (tais como o Fundo das Nações Unidas para a Infância, UNICEF), compõem o Sistema das Nações Unidas. [http://www.onu-brasil.org.br/conheca\\_onu.php](http://www.onu-brasil.org.br/conheca_onu.php)

juros foram elevadas, houve baixa de impostos para rendimentos altos, deixaram de controlar os fluxos financeiros, elevaram-se os níveis de desemprego, controlaram as greves, impuseram nova legislação anti-sindical, cortaram gastos sociais e, mais tarde, lançaram-se em um programa de privatizações de habitações públicas, indústrias de gás, petróleo, água, eletricidade etc.

Para o autor, dos itens acima, os que mais se mostraram realistas e obtiveram êxito foram a deflação, lucros, empregos e salários, o que não foi suficiente para reanimar o capitalismo. Isso porque a recuperação dos lucros não significou investimentos.

Para Anderson (1995, p. 16), durante os anos 1980 aconteceu uma verdadeira explosão dos mercados de câmbio internacionais, cujas transações, puramente monetárias contribuíram para diminuir o comércio de mercadorias reais. O peso dessas transações parasitárias foi uma das razões do fracasso econômico do neoliberalismo, uma vez que o Estado não contribuiu como os economistas desejavam porque teve que assumir gastos provenientes do desemprego e do custo das aposentadorias.

Essa nova fase, a despeito de elevação do Estado ao status de ineficiente e do mercado livre como completo e eficiente, dificultou a distinção relativa a se um governante é de *direita* ou de *esquerda* pela sua prática, pois ambos recorrem aos ideais neoliberais. Ambos aderem a mercantilização os serviços como: saúde, educação e destituir o cidadão de direitos adquiridos através de lutas históricas. Talvez seja a *esquerda* seja mais eficiente na implementação da idéias neoliberais e alimentação do capitalismo: ela é capaz de massacrar a classe trabalhadora sem o poder dos militares.

A adesão do Brasil às práticas neoliberais vem de encontro com fim do trauma da ditadura militar. No entanto, para Armando Boito Jr. (1999, p.117-118), desde o governo do General João Figueiredo, o setor bancário já tinha se identificado com a ideologia e a plataforma neoliberal. A Fenaban (Federação Nacional dos Bancos) e a Febraban (Federação



Brasileira de Bancos) vinham defendendo a privatização, a abertura comercial e outros pontos da plataforma neoliberal como solução para o país.

Os grandes bancos tomaram a iniciativa de criar o Instituto Liberal, que tinham como objetivo difundir o neoliberalismo no conjunto do empresariado. A seção carioca foi criada em 1983 e a paulista em 1987. Participaram da iniciativa empresas multinacionais do setor industrial e, inclusive, grandes grupos econômicos não-financeiros nacionais.

Na eleição de Collor, o discurso era de que o Estado era ineficiente porque gastava muito, desperdiçava muito e tinha no seu seio pessoas corruptas, as quais esse governo denominou *marajás*. Háveria má distribuição da renda, problemas da saúde, educação e políticas sociais que seriam culpa do Estado.

Com a eleição de Fernando Collor à presidência do país, mesmo com seu caráter de reformador social moralizante e, ao mesmo tempo, explosivo e individualista, seu governo tem como características a implementação de medidas que representava abertura comercial, privatizações, desregulamentação da economia brasileira, das políticas de controles fiscais, gastos públicos e diminuição da liquidez financeira.

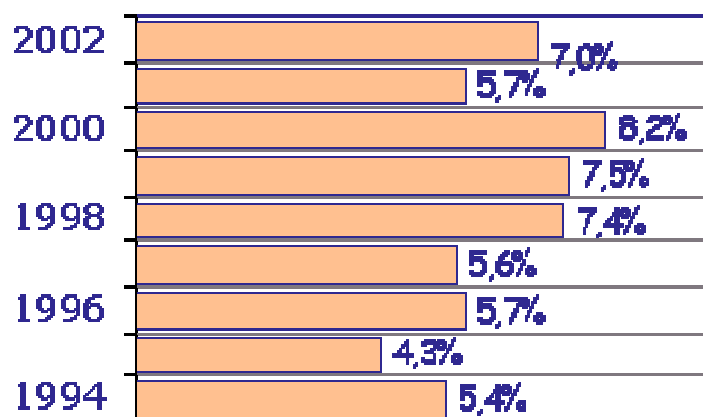
Entretanto, foi com Fernando Henrique Cardoso que a agenda econômica neoliberal foi implementada, contando com a sustentação parlamentar; sua agenda foi implementada sem turbulências, também graças ao apoio do conservadorismo social que ataca as bases da esperança do movimento popular e o medo da mudança.

Já no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, não aprofundando na desesperança e frustrações, marcas mais sentidas da população, temos também as marcas da dependência econômica, que reduz ação do governo tanto campo político e social. As alianças feitas pelo governo são das mais diversas possíveis e têm interesses individuais variados. O que se observa no governo de Lula é uma continuidade do governo de Fernando Henrique, com política monetária restritiva de juros altos que tenta assegurar investimentos externos, mas

arruína o mercado interno. O crescimento do PIB é insignificante, há especulação financeira e a política cambial favorece as importações e não as exportações.

O balanço que se faz dos governos neoliberais no Brasil é de miséria crescente, altas taxas de desemprego, aumento do índice de violência no Estado e tensão social crescente. Mesmo com o dinheiro da venda das estatais, os resultados da gestão neoliberal e o crescimento não são percebidos, além de a modernização ser obsoleta. No Brasil, assim como nos países da América Latina, as políticas neoliberais se dão pelo sacrifício das classes populares em proveito das classes e dos blocos no poder. Isso pode ser comprovado taxa média de desemprego<sup>24</sup> do IBGE, no período de 1994 a 2002 abaixo:

**GRÁFICO 01 – Taxa média de desemprego aberto - mês de fevereiro**



Fonte: IBGE, 2008

Para Meszáros (1916, p. 224-225 ), a questão do desemprego crônico traz à tona as contradições e os antagonismos do sistema global do capital. Diante desta dificuldade, a

---

<sup>24</sup> Taxa subiu 0,2 ponto percentual em relação a janeiro e 1,3 ponto percentual em relação a fevereiro de 2001. Por região metropolitana, também em relação a fevereiro do ano passado, as duas maiores altas foram em São Paulo (2,5 pontos) e no Rio (1,2 ponto). Por setor, o desemprego aberto subiu 1,9 ponto na indústria de transformação e na construção civil

maneira pela qual se tem lidado com o problema é reforçar a subordinação do trabalhador ao capital. O Autor coloca que, na realidade, o desemprego, a mais grave doença social, assumiu proporções crônicas, sem que a tendência a piorar tenha algum fim à vista. Somente no capitalismo avançado da Europa Ocidental existem mais de 20 milhões de desempregados, mais 17 milhões em outros países capitalistas avançados. Para esses números ameaçadores, o remédio receituado em todos países sob domínio do capital é “maior disciplina no trabalho”, “maior eficiência”, o que resulta na redução dos níveis salariais e na crescente precarização da força de trabalho.

Mistificar a sociedade de mercado é não estar aberto a enxergar a quantidade de “força de trabalho supérflua” e as conseqüências que isso pode ocasionar. Essa força de trabalho supérflua são homens e mulheres economicamente ativos, em condições saudáveis para exercer sua função social. O desemprego é conseqüência da forma de funcionar do capital. Como o Estado tem dado sinais de que não tem mais interesse e nem condições de assumir os gastos do desemprego, com neoliberalismo, o desemprego tornou-se problema individual das pessoas sem qualificação ou com profissões obsoletas quanto às quais o Estado e o mercado não tem nada o que fazer. As empresas e seus representantes freqüentemente justificam que, principalmente no Brasil, a carga tributária é muito pesada e, para manter pessoas em seus postos de trabalho, o necessário é a redução das taxa de impostos e dos direitos sociais.

É por isso que o absurdo do preço a pagar pelas permanências das condições prevalentes não pode ser escondido para sempre debaixo das mistificações de uma sociedade de mercado. O desemprego é um problema social que, conforme podemos verificar, vem aumentando, atingindo não somente os “despreparados” mas também pessoas com qualificação. É um problema que atinge mais severamente os excluídos da sociedade – são as mulheres, negros, jovens, velhos, analfabetos, pobres. A tabela abaixo, resultado do

censo do IBGE, nos mostra uma proporção bem considerável de desemprego nas principais cidades do Brasil, que pode ser ainda maior.

**TABELA 04 – Estimativa dos desempregados, por sexo em Regiões Metropolitanas e Distrito Federal - 1998/2006 (em 1.000 pessoas)**

Período	REGIÕES METROPOLITANAS E DISTRITO FEDERAL								
	Belo Horizonte			Distrito Federal			Porto Alegre		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
<b>1998</b>	302	147	155	181	85	96	251	125	126
<b>1999</b>	347	171	176	210	95	115	316	155	161
<b>2000</b>	358	179	179	201	92	109	286	135	151
<b>2001</b>	383	186	197	212	94	118	259	119	140
<b>2002</b>	392	185	207	226	101	125	266	125	141
<b>2003</b>	457	209	248	257	116	141	296	135	161
<b>2004</b>	455	210	245	243	105	138	287	130	157
<b>2005</b>	399	178	221	228	96	132	266	120	146
janeiro/2006	377	167	210	229	95	134	245	116	129
fevereiro/2006	376	168	208	241	103	137	252	119	133
março/2006	395	170	225	254	110	144	275	127	148
abril/2006	383	163	220	255	114	141	286	127	159
maio/2006	370	160	210	242	108	134	285	130	155
junho/2006	351	148	203	232	102	130	276	126	150
julho/2006	349	148	201	225	98	127	273	129	144
agosto/2006	337	137	200	229	97	132	266	124	142
setembro/2006	324	137	187	227	96	131	264	124	140

Fonte: IBGE, 2008.

**TABELA 05 – Estimativa dos desempregados, por sexo em Regiões Metropolitanas e Distrito Federal - 1998/2006 (em 1.000 pessoas)**

Período	Regiões Metropolitanas e Distrito Federal								
	Recife			Salvador			São Paulo		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
<b>1998</b>	009	153	156	347	170	177	1.585	794	791
<b>1999</b>	323	160	163	398	195	203	1.734	874	860
<b>2000</b>	006	149	157	398	189	209	1.622	770	852
<b>2001</b>	316	146	170	426	201	225	1.654	772	882
<b>2002</b>	309	147	162	440	210	230	1.828	866	962
<b>2003</b>	357	169	188	468	227	241	1.944	912	1.032
<b>2004</b>	358	173	185	431	203	228	1.859	877	982
<b>2005</b>	343	162	181	419	190	229	1.696	780	916
janeiro/2006	329	153	176	418	189	229	1.584	727	857
fevereiro/2006	326	156	170	420	181	239	1.646	756	890
março/2006	339	163	176	432	186	246	1.695	759	936
abril/2006	349	167	182	425	177	248	1.700	779	921
maio/2006	350	170	180	422	182	240	1.714	780	934
junho/2006	337	162	175	410	180	230	1.683	774	909
julho/2006	328	162	166	416	191	225	1.680	758	922
agosto/2006	338	161	177	421	198	223	1.609	724	885
setembro/2006	351	166	185	413	198	215	1.545	709	836

Fonte: Convênio DIEESE/SEADE, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE

Nota: Projeções populacionais baseadas em dados censitários do IBGE (Censo Demográfico 2000).

Diante desses dados apresentados, podemos afirmar que as contradições fundamentais do capitalismo se encontram em processo de agravamento, sobretudo a contradição entre o caráter social da produção e a concentração de capitais e riqueza. Dessa forma, a política econômica burguesa conservadora de renda coíbe o consumo das massas e não busca criar novas atividades produtivas, mas, pelo contrário, freqüentemente fecha unidades produtivas através das constantes reestruturações. O que nós temos hoje não só no Brasil, mas, também, em todo mundo, é um contingente de força de trabalho barata que já não pode ser absorvida por novas indústrias porque o capital e os lucros já não são mais investidos em tecnologias ou novos postos de trabalho, mas sim no capital especulativo.

Com o problema do desemprego e a falta de trabalho, os direitos básicos e fundamentais do homem vêm sendo negados: alimentação, moradia, lazer e a própria vida, direitos esses tantas e tantas vezes esquecidos pelos estados neoliberais. Mesmo sendo enorme o contingente de homens e mulheres espalhados pelo mundo e que não formam uma classe por não tem unidade econômica, política e ideológica entre eles, muitos são desempregados permanentes, outros são “socorridos” – sejam pelos laços familiares ou pelos laços do crime e da droga. A questão de Meszáros, “os século XXI: socialismo ou barbárie?”, depende dos efeitos e das conseqüências das respostas que o novos miseráveis darão à sociedade global, ao crime, violência, resistências e lutas sociais que se darão no dia a dia, no cotidiano das relações entre capitalistas e trabalhadores. Acreditamos também que as frentes que vem sustentando a ideologia neoliberal ainda não estão satisfeitas com que já desregulamentaram.

Um exemplo dessa afirmação é o setor de Call Center. O Relatório Brazil Call Center 2006 da IDC Brasil aponta que no mundo, os serviços de callcenter renderam em 2005 US\$ 51,4 bilhões, e a previsão é que alcance US\$ 92 bilhões em 2010 o relatório aponta que o mercado de call center brasileiro caminha para o amadurecimento do setor. De acordo

com Solange Shehtman, presidente do Instituto de Telemarketing, o Brasil pode “conquistar” parte das 300 mil PAs<sup>25</sup> que devem migrar dos EUA para outros países até 2008, com perspectiva de geração de 900 mil novos postos de trabalho. Topázio Silveira Neto, presidente da ABT, aponta que “os serviços públicos e empresas estrangeiras – interessadas em internacionalizar suas centrais – estão entre as principais contratantes em potencial do setor em 2007.”<sup>26</sup>

## 2.5 - Revolução tecnológica e a reestruturação da produção

A terceira revolução<sup>27</sup> tecnológica ocorrida após os anos 1970, juntamente com sistema de flexível de produção da Toyota, ocasionou profundas transformações econômicas e ideológicas. Ocorreu a automação da base eletrônica, trouxe o chamado “progresso” – as telecomunicações se expandiram, assim como a robótica e junto a reestruturação econômica. Não tem como afirmar que a tecnologia vem andando na contramão da melhoria de qualidade e quantidade de benefício para homem; no entanto também não dá para negar que parte da população vem ficando a margem destas conquistas.

A terceira revolução tecnológica consolida a introdução de novas técnicas, que dão suporte a flexibilização da produção e as mudanças na gestão do trabalho, e automaticamente a valorização do capital. Para Salama (1998), perdura uma combinação de formas de exploração antigas com formas modernas, caricaturizadas. Para o autor, a não ser

---

<sup>25</sup> Posições de atendimento

<sup>26</sup> <http://www.cartaderh.com.br/website/text.asp?txtCode=22755&txtDate=20070117000000> Fonte: DCI – SP – Carreiras & Gestão – 17/01/2007

<sup>27</sup> A primeira grande revolução tecnológica vivida pelo homem ocorreu em torno de 1780, sob o comando da Inglaterra. Conhecida como a "revolução do ferro e do carvão", teve como a indústria têxtil. A segunda revolução tecnológica se deu por volta de 1913, com a "revolução do aço e da eletricidade", nos Estados Unidos, com a introdução do forma de produção fordismo e taylorismo, teve impulso na indústria automobilística, petrolífera e de eletrônica.

que a taxa de investimentos aumente muito, o crescimento da produtividade do trabalho se traduz por uma perda de empregos no setor industrial e no setor de serviços “modernos”. Em outros termos, Salama coloca que nas economias semi-industrializadas até a obtenção da mais valia-relativa é prejudicada pela falta de investimentos, restando a estes a utilização da mais-valia absoluta arcaica que trata de prolongar a jornada de trabalho a fim de aumentar a quantidade de trabalho remunerado, o que predominava no início do desenvolvimento do capitalismo nos países hoje desenvolvidos.

As estratégias de atuação, tanto com aliados, quanto com subordinados, deveriam ser estruturadas em uma base política orientada pela vontade coletiva numa dinâmica de inclusão, conferindo aos membros da sociedade o status de cidadão. Deveria ser promovido o acesso universal aos bens que são negociados em seu âmbito como forma política orientada na vontade coletiva, o adjetivo deveria ser *justo*, já que a representação muitas vezes é fruto do sufrágio universal.

Para Meszáros (2002, p. 214), as funções mediadoras primárias, de decreto e administração as normas sociais – que, em princípio, poderiam ser exercidas de maneira bem mais democrática por todos e para benefício de todos –, assumem a forma alienada do Estado político moderno. O mandato desse Estado é impor aos indivíduos a reprodução ampliada do sistema do capital em seus próprios termos, segundo sua constituição objetiva e determinação estrutural como a estrutura abrangente de comando político do capital.

Os Estados nacionais redefiniram seu papel e impuseram a um bem coletivo depender da reorganização ou manutenção do mercado. O Estado e seus governantes são indiferentes diante das necessidades civis e assumem como característica marcante a corrupção política. Para Boron (2004), os governantes cedem diante das chantagens ou subornos dos capitalistas. O Estado encontra-se estático, incapaz e inerte diante do dinamismo



que as grandes empresas se impõe, não conseguem neutralizar o crescente poder econômico sobre as classes populares.

Uma baixa de investimentos, uma fuga de capitais ou uma simples desconfiança das classes proprietárias diante de um anúncio governamental ou uma troca de ministros pode arruinar uma obra de governo, ou forçar o abandono de projetos reformistas, em duas semanas (BORON, 2004, p. 36)

Os Estados nacionais estão a cada dia perdendo seu poder de negociação diante da fuga de capitais e diante a dívida externa. Isso não significa que Estados nacionais tenham chegado à falência ou tenham perdido sua soberania. Para Ianni (2004), eles continuam a desempenhar os papéis de atores privilegiados, mesmo que frequentemente sejam desafiados pelas corporações, empresas ou conglomerados. São eles que polarizam muitas relações de reivindicações, negociações, tensões e integrações que articulam o sistema mundial.

Para Meszáros (2003), apesar de todos os esforços em as grandes potências dominantes fazerem com seus Estados dominantes triunfem sobre os outros e, assim, prevalecer o Estado sistema do capital, o Estado nacional continuou sendo o árbitro último na tomada de decisões socioeconômicas e políticas e garantidor dos riscos assumidos por todos os empreendimentos econômicos transnacionais. Apesar de enxergarmos a validade dos Estados nacionais, o que fazer quando sua liberdade e sua democracia e a autodeterminação do povo deste estão submetidos aos regulamentos, às leis, ao controle extra-território, às tecnologias, às intermináveis dívidas, à moeda de um Estado imperialista que conta com apoio de órgão de permutas econômicas, Banco Mundial, FMI e a Organização Nacional do Comércio?

Para Meszáros (2003), além do controle tecnológico que os Estados Unidos possui, e que tem sido um entrave para as nações adequarem equipamentos aos hardware e softwares, estes ainda buscam impor controle sobre produção alimentícia no controle de sementes não renováveis, na busca contínua de dominação de recursos como as fontes de

energia e matérias primas. A doutrina Monroe (1823), “A América para os americanos” serviu de argumento para muitas intervenções dos Estados Unidos na América Latina, desde as intervenções em Cuba até Revolução Cubana de 1959; ainda, a intervenção na província do Panamá (garantir o Canal do Panamá ligando o Atlântico ao Pacífico), a República Dominicana, o Haiti, Guatemala, Nicarágua etc. Controlar toda a economia do México, o petróleo da Venezuela, as minas de cobre do Chile, garantir a “democracia” no Brasil, na Argentina, mesmo que essa “democracia” seja garantida por meio de violentas ditaduras. Os interesses imperialistas somente no quintal de casa não foi suficiente. Para Meszáros,

Um das formas favoritas de fazer prevalecer os interesses imperialistas dos Estados Unidos foi sempre de depor governos desagradáveis, e impor ditadores totalmente dependentes do novo senhor e governar os países em questão por meio desses ditadores bem controlados (MESZÁROS, 2003, p. 58).

A citação de Meszáros aponta também para as intervenções dos Estados Unidos nas ditaduras do Equador na década de 1960 e 1970, no Peru (1968-1980 e 1992-2001), no Uruguai (1972-1984), bem como nas incontáveis intervenções na Bolívia, no Paraguai (1940-1947 e 1954-1989). Os Estados Unidos atuaram também em várias outras partes do mundo, todas as vezes que podiam sentir ameaça externa, tendo como justificativa invadir e/ou intervir. Vemos um Estado imperialista norte-americano que, através de suas corporações, apoiaram a ascensão do fascismo na Europa (o regime fascista na Espanha), Nazismo (Alemanha e Áustria), como forma de impedir o avanço comunista. Após a Segunda Grande Guerra, fortalecimento dos Estados Unidos e sua elevação ao Status de única nação imperialista realmente respeitada e quase inquestionável, suas disputas continuaram acentuadas, haja vista a Guerra na Coreia (1950-1953), no Vietnã do Sul (1962), o apoio governo ditador da Indonésia e Filipinas (1966-1998 e 1965-1986). Na África, o apoio que os Estados Unidos deu a regimes ditatoriais violentos e grupos terroristas financiou guerrilheiros e as sangrentas guerras civis.

No Oriente Médio, os Estados Unidos mantiveram líderes no governo, como no Irã do Xá Reza Pahlevi (1941-1979), apoiou a Saddam Hussein na ascensão ao governo (1979), principalmente quando Xá foi deposto pelo Aiatolá Khomeini e, assim, levou Irã e Iraque a uma guerra que perdurou de 1980 a 1988, em nome da causa americana de aumentar seus negócios por meio da venda de armas para ambos os países, assim como fez tantas outras guerras.

Em 1990, como o Iraque invade o Kuwait, zona petrolífera fornecedora de petróleo para Estados Unidos, isso significou fim da aliança e elevação do Iraque a grande potencia de perigo, inimiga da nação global. Maior representante desta nação global, os Estados Unidos invadiram o Iraque e condenaram ao extermínio massivo as pessoas dessa nação por meio da fome, doenças como câncer e leucemia causadas pela bombas e mísseis de Urânio, sem falar de ataques constantes de civis.

Ainda no nosso percurso pela história do imperialismo norte-americano, cabe não esquecer o financiamento aos treinamentos do grupo de guerrilheiros islâmicos como o Taleban e grupos terroristas da rede Al'kaida; a invasão da Arábia Saudita, que acabou culminando a Guerra do Golfo (1990-1991); o apoio militar a Israel na Guerra Civil contra o Líbano (1982); em 1986, a invasão da Líbia e da Somália (1994); o bombardeio da Sérvia, Sudão e o Afeganistão (1999), sob a alegação de combate ao terrorismo.

Esta guerra contra o terrorismo nos últimos tempos talvez tenha sido umas das formas mais inescrupulosas utilizadas pelas nações imperialistas para conquistar o poderio econômico. A união dos mais poderosos grupos econômicos da história do capital, o petróleo e a indústria bélica, tem causado ganhos econômicos inigualáveis e, também, ganhos políticos interessantes como candidatura Bush, resultando em danos enormes à sociedade.

De acordo com Meszáros (2003), com suas bases militares, os Estados Unidos ocuparam militarmente o território de 69 países: um número que continua a crescer com a

ampliação da OTAN<sup>28</sup>. O autor coloca que estas bases não existem para benefício das pessoas – a grotesca explicação ideológica –, mas para benefício único do poder de ocupação, uma forma de possibilitar condições para imposição de políticas que melhor atendam aos seus interesses.

O que fazer quando as criaturas, grupos financiados e treinados pelos Estados Unidos, viram-se contra o criador? O que fazer ante a ocorrência de inúmeros conflitos causados pela tentativa de demolir seus próprios limites e suas próprias contradições? Sendo os EUA aqueles que fomentam em nome da paz as guerras e dificultam os tratados mundiais de desarmamento químico, rejeitam tratado internacionais contra armas biológicas e faz oposição as tentativas de paz na ONU? Mesmo os Estados Unidos assim como o capital categoricamente autoritário não pode negar a pluralidade de capitais e pluralidade do trabalho social. Como ficará o capital e os Estados Unidos diante das contradições criadas dentro de seu sistema. Meszáros (2003, p. 56) aponta que o capital mesmo no afã de todos os limites há dois aspectos proibitivos que ele não pode deixar de reconhecer:

A pluralidade de capitais não pode ser eliminada, por mais inexorável e brutal que seja a tendência monopolista de desenvolvimento manifesta no sistema. E, segundo, o fato de a correspondente pluralidade do trabalho social não poder ser eliminada, de forma a transformar a força total de trabalho da humanidade, com todas as suas variedades de divisões nacionais e seccionais, num “servo obediente” e sem inteligência o setor hegemonicamente dominante do capital (MEZAROS, 2003, p. 56).

Os Estados Unidos, diante do ataque de 11 de setembro, vem progressivamente fechando a tão falada “liberdade e democracia”, principalmente para os estrangeiros, que estão em seu território ou tentam entrar no país. Quando a estrutura política e econômica capitalista que os Estados Unidos tanto luta em manter baseada na exploração, na injustiça e

---

<sup>28</sup> O ato constitutivo da Organização do Tratado do Atlântico Norte foi assinado em Washington em 4 de abril de 1949, como resultado das tensões acumuladas na fase inicial da Guerra Fria entre as duas grandes potências vencedoras da II Guerra Mundial

na desigualdade social – opressão, for questionada por outros Estados, quando todas essas nações – refletirem sobre as alternativas existentes *além do capital* e o enfrentamento – das contradições – for inevitável, talvez possamos criar um sociedade verdadeiramente global. Enquanto isso, para Meszáros (2003, p. 75) vão se intensificando as contradições – dos antagonismos associados às causas irremovíveis sob o comando do capital, *estruturalmente* incapaz de dar soluções as contradições e, daí, o momento como ele adia o “momento da verdade” até que os tipos de pressão econômica – resultem em algum tipo de explosão.

## **2.6 Precarização do Trabalhador**

A dinâmica do modo de produção capitalista que – historicamente vem se criando e recriando – é o distanciamento, ou melhor, uma separação – do trabalhador – aos meios de produção, o que pode ser – aprofundado – com as inovações tecnológicas. Em nome da manutenção do casamento – do trabalhador com seus meios de produção, as concessões impostas ao trabalhador – tem sido severamente penosas.

Para tal, foi necessário em empreender mudanças nos fatores de produção, criar condições de competitividade do trabalhador com a máquina, do trabalhador com outro trabalhador e do trabalhador consigo mesmo, multiplicar as iniciativas de coerção empresarial, oferecer quantidade e diversidade de mercadorias que o incentivasse a consumir que mudasse a mentalidade, tanto do trabalhador quanto dos empresários etc.

Para Mello (2000, p.118) pela – própria natureza contraditória do movimento de autovalorização do capital que, por depender da realização da massa, do valor gerado e de sua contínua absorção pelo mercado, ao estender de tempos em tempos a oferta de produtos para

além dos limites possíveis da demanda conjuntural, acaba por gerar nesses contextos uma superprodução de mercadorias (com a conseqüente depreciação).

De fato, assiste um processo muito intenso que revela uma desproporção de mercadoria (força de trabalho) posta em oferta diante de necessidade de consumo cada vez mais restrita. Mercadorias estas que não podem ser absorvidas por limitações impostas pelas novas formas de organização da produção, primeiro porque historicamente – como é sabido por todos – quando tem excesso de mercadorias no mercado, a tendência é seu preço cair e isso para o capitalista é muito interessante; segundo porque, pela introdução de novas tecnologias, a necessidade desta mercadoria se torna bem menos procurada.

Atualmente o mundo sente o impacto de uma nova organização da atividade econômica com o advento da Terceira Revolução Industrial, com a utilização maciça de computadores e softwares. Não se pode ignorar que caminhamos para uma situação em que haverá apenas poucas pessoas trabalhando com alta tecnologia. Milhões de trabalhadores, em todo o mundo, já foram definitivamente excluídos do mercado formal de trabalho. Somando com aqueles que convivem com os baixos salários, regimes de superexploração, trabalho escravo e infantil e restrições à liberdade sindical são cada vez mais freqüentes no mundo. As empresas dos países industrializados mudam a base de suas operações para tirar vantagem da mão-de-obra barata nas regiões pobres do planeta, exige-se o envolvimento dos funcionários e com uma boa gestão da produção obtém substanciais aumentos de produtividade, que conseqüentemente reduz o quadro de funcionários. O capital impõe ao trabalhador de forma geral duas categorias: trabalho precarizado ou desemprego.

O trabalhador precarizado é aquele que assimilou as técnicas do movimento do capital, que se enquadrou no processo de flexibilização e subsunção subjetiva ao Toyotismo, converteu seus saberes, técnicas e vivências em dispositivos para as máquinas, seu conhecimento empírico foi expropriado, colocando-o sob o domínio da máquina. Com isso,

potencializou-se a produção e diminuiu-se a demanda efetiva de força de trabalho, bem como multiplicou-se o desemprego.

O capitalismo é, sem dúvida, um movimento carregado de contradições, uma vez que, em virtude da concorrência, a queda da taxa de lucro permanece em queda e a apropriação da mais-valia torna-se uma necessidade para os representantes do capitalismo. Mello, (2000, p. 33) ilustra que o capitalismo é movimento de transformação constante das bases materiais da produção, acumulação frenética, centralização crescente. A cada nova mudança no patamar do padrão tecnológico do sistema produtivo, acelera-se em proporção geometricamente inversa a redução da parte variável em relação à massa global do capital empregado.

O desenvolvimento do capital constante (meios de produção) desvaloriza o capital variável (trabalhadores), pelo menos em dois sentidos: primeiro, aumenta o nível de exploração do trabalho com o aumento da produtividade-por-trabalhador; segundo, multiplica a concorrência estabelecida entre os trabalhadores empregados x desempregados. Durante esse período de crise do capitalismo, os trabalhadores desempregados pressionam os trabalhadores em ação. Tal concorrência entre os próprios trabalhadores tende a prejudicar os trabalhadores na hora de exigir os salários necessários. Assim, torna-se possível ao capitalista, recrutador de mão-de-obra estabelecer salários a níveis que melhor lhe convêm, ou seja, sempre relativamente mais baixos (flexibilização dos salários e dos direitos dos trabalhadores) para com isso embolsar mais lucros.

No pensamento de Marx, nos manuscritos de 1844, o trabalho aparece como algo como a objetivação primária do ser social por objetivar-se que os homens podem constituir sua subjetividade, sua personalidade enquanto determinação individual específica. Esta é determinada ontologicamente na totalidade das condições sociais e é nelas e a partir delas que

a subjetividade é *historicamente formada e mudada*. Ela é mutável, uma vez que as condições são produzidas pelo homem social.

A subjetividade é sentida e constituída com a aproximação e a abundância de relações sociais. Em outras palavras, o que estamos colocando é que a subjetividade humana é formada por relações humanas concretas e históricas. Quando as relações sociais são marcadamente relações burguesas ocorre a alienação do homem para com o mundo do trabalho porque o trabalho perde o caráter metabólico entre homem e a natureza para ser considerado uma construção burguesa. Para Meszáros,

É na sua acepção histórica particular nos moldes capitalistas - na forma da "divisão do trabalho, troca, propriedade privada"- que a atividade teleológica se torna trabalho assalariado. Ao invés de ser uma objetivação e o elemento mobilizador da sociabilidade que realiza uma subjetividade rica, o trabalho aqui se transforma no seu contrário: aliena o homem ao invés de objetivá-lo, passa a ser o que o avilta e mutila, aparecendo como a base de toda alienação. O homem é dominado por aquilo que ele cria, o que o impede de fazer a passagem do singular para o genérico, expressando uma sociabilidade marcada pelo caráter individualista e egoísta. "A atividade produtiva é, portanto, a fonte da consciência, e a 'consciência alienada' é o reflexo da atividade alienada ou da alienação da atividade, isto é, da auto-alienação do trabalho (MÉSZAROS, 1981, p.76).

No entanto, estamos falando de mercadoria que possui vida, que, quando considerada supérflua, pode ter manifestações variadas que no próximo capítulo analisaremos.

## **2.7 Precarização do trabalho em Uberlândia-MG**

Uberlândia-MG é uma cidade que se destaca como um pólo regional importante, altamente urbanizado, e que compreende ramos de ponta, a exemplo das comunicações, educação e transportes. Além disso, é reconhecidamente bem provida de infraestrutura básica, que atende à quase totalidade dos domicílios – o que a coloca acima da média brasileira. A cidade se orgulha de ostentar um Pólo Moveleiro, com áreas e infra-estrutura para receber

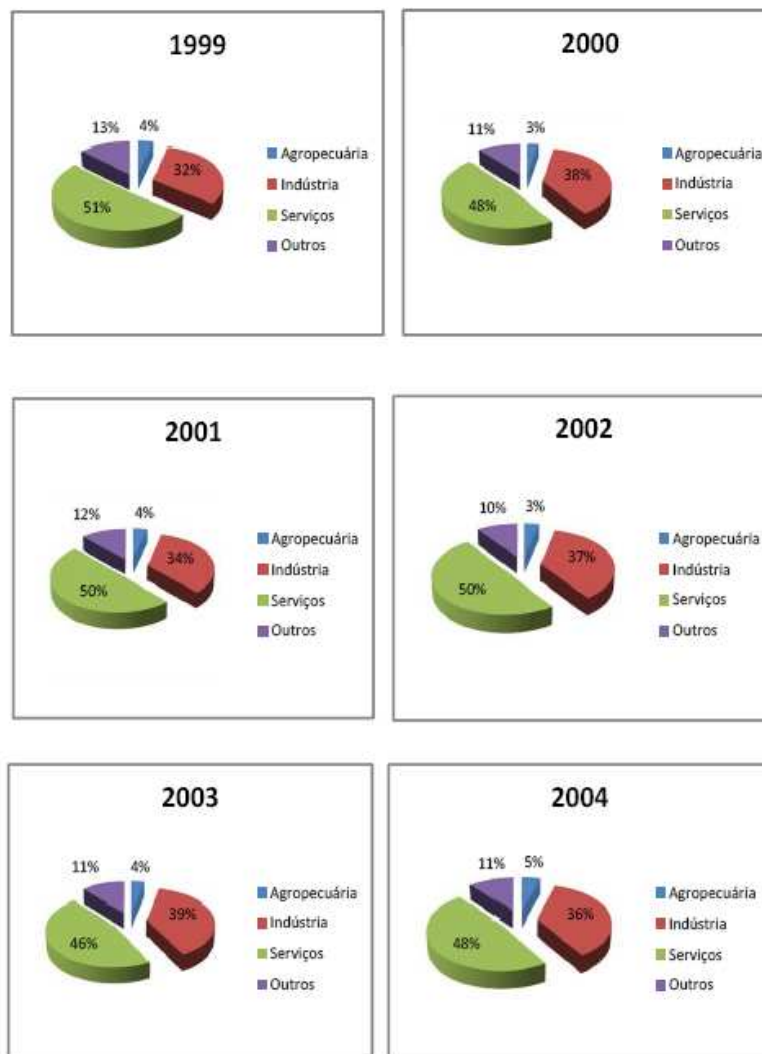


novas empresas da cadeia produtiva do setor. Ainda, por meio de incentivos, a Prefeitura concederá às empresas integrantes do Pólo Moveleiro a isenção de tributos municipais por um período de 10 anos.

A cidade tem ainda um Distrito Industrial com empresas de diversos segmentos, das quais destacam-se atacadistas, indústrias de processamento de grãos, transportadoras, armazenamento, processamento de couros, indústria de cigarros, gases industriais, indústrias de alimentos, produtos químicos e irrigação e é sede do maior centro atacadista-distribuidor da América Latina.

Os setores de Tecnologia da Informação e Telemarketing de Contact Center instalados na cidade passaram a ser uma referência no país e hoje atendem clientes nacionais e internacionais. Verifica-se uma grande participação do setor serviço na geração de postos de trabalho formal no município.

**GRÁFICO 02 – Participação dos setores econômicos do PIM de Uberlândia-MG no período 1999 a 2004**



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação Contas Nacionais.  
Elaboração: CEPES/IEUFU.

Os gráficos acima apontam para o crescimento do setor de serviços na região de Uberlândia.

Em contrapartida, a urbanização acelerada e as políticas concentradoras de renda acentuaram a exclusão social, a degradação ambiental, a insegurança e a violência, reduzindo a qualidade de vida da população.

De acordo com a pesquisa feita sobre as condições sócio-econômicas das famílias de Uberlândia que vivem na cidade, são fortes os contrastes. Portanto, o centro regional consolidado, com uma economia de razoável densidade e significativo poder de irradiação e de atração migratória convive com marcas profundas de pobreza e indigência, fruto de uma estrutura social injusta, na qual cerca de 10,7% da população (aproximadamente 53,8 mil pessoas) sobrevive com renda *per capita* abaixo da linha de indigência.

No campo educacional, no total da população de 15 anos ou mais predomina a escolaridade do primeiro grau incompleto (41,6%), seguida por 17,9% com o segundo grau completo, 13,4% com o segundo grau incompleto e 7,7% com o primeiro grau completo. Destacam-se ainda os que concluíram o ensino superior (6%), bem como os que ainda não concluíram este nível de ensino (4,7%). Os analfabetos correspondem a 3,8% da população, sendo que os analfabetos funcionais alcançam a 1,6% deste total. Por sua vez, 1,4% declararam que lêem e escrevem, embora sem escolaridade formalizada. Ressalta-se, ainda, que 1,1% desta população possuem pós-graduação. A cidade de Uberlândia-MG não foge à regra quando relacionada ao quadro brasileiro de precariedade na questão educacional.

Apesar do baixo número de analfabetos identificados na cidade, o que tende a corresponder a um percentual considerável de indivíduos alfabetizados, o nível de escolaridade da população é considerado baixo, uma vez que é grande a parcela dos que possuem o primeiro grau incompleto (41,6%). Aparentemente, há uma baixa inserção da população no sistema de ensino local, de forma que a maioria (79%) se encontra na condição de "não estudantes". Entretanto, é significativa a taxa de escolarização da faixa etária de 7 a 14 anos, bem como a dos jovens de 15 a 17 anos – em ambos os casos, superiores à média brasileira e da Região Sudeste.

No campo de trabalho no geral, as pesquisas e os dados tem apontando para um quadro de deterioração no mercado de trabalho, expresso na redução dos assalariados com

carteira assinada, pela elevação das taxas de desemprego aberto e pela ampliação do período de duração do desemprego. A variação do número de postos de trabalhos com vínculos formais é extremamente sensível ao ritmo do crescimento do produto nacional, o que representa uma reversão do avanço da informalização no mercado de trabalho.

Dentre as diferentes faixas etárias a partir de 15 anos, os jovens recebem as menores remunerações. No ano de 1999, os jovens (15 a 24 anos) alcançaram rendimento médio real de R\$226,93, enquanto que os adultos, com idade entre 40 e 59 anos, apresentaram o rendimento médio real mais elevado, de R\$705,21 (PME/IBGE).

As remunerações crescem com a escolaridade. De acordo com os dados da PME, no ano de 1999 os indivíduos com escolaridade entre 0 e 4 anos perfizeram uma remuneração média de R\$299,15; as pessoas ocupadas, que possuem entre 05 e 08 anos de escolaridade, obtiveram uma remuneração média de R\$348,59; os indivíduos ocupados, com escolaridade entre 09 e 11 anos, receberam remuneração média real de R\$518,08; e, por último, aquelas pessoas ocupadas, com mais de 12 anos de escolaridade receberam remuneração média real de R\$1.334,96.

No mercado de trabalho em Uberlândia-MG, a taxa de atividade<sup>29</sup> corresponde a 65,90% e a taxa de ocupação corresponde a 57,72% e a População em Idade Ativa (PIA)<sup>30</sup> compreende 348,5 mil pessoas. Os indivíduos sem escolaridade representam 6,74 % da PIA; as pessoas com 1º Grau Incompleto totalizam 41,58% dessa população. Já as pessoas com 1º Grau completo correspondem a 7,66% da PIA; os indivíduos com 2º Grau incompleto representam 13,42% e as pessoas com 2º Grau completo totalizam 17,86% dessa população; e finalmente, as pessoas com curso superior completo, incompleto ou pós-graduação correspondem 11,77% dessa população. Na PIA, a faixa etária entre 15 a 24 anos representa 28,53%; o segmento entre 25 a 29 anos corresponde a 10,64% dessa população; os indivíduos

---

<sup>29</sup> A taxa de atividade é igual à razão entre população economicamente ativa e população em idade ativa. A taxa de ocupação é dada pela razão entre população ocupada e população em idade ativa.

<sup>30</sup> População em Idade Ativa compreende as pessoas com idade superior a 14 anos.

na faixa etária entre 30 a 39 anos compreendem 19,94% da PIA; as pessoas na faixa etária entre 40 a 49 anos correspondem a 17,07% PIA; os indivíduos na faixa etária entre 50 a 59 anos representam 10,81% dessa população e no caso de pessoas de 60 anos ou mais o percentual atinge 13,01%.

A População Economicamente Ativa (PEA)<sup>31</sup> da cidade perfaz 229,7 mil pessoas. Desse total, 58,85% pertence ao sexo masculino e 41,13% pertence ao sexo feminino. Dentre os membros da PEA, em torno de 3% declararam não possuir escolaridade; 40,39% possuem o 1º Grau incompleto, 8,74% apresentam 1º Grau completo e 11,30% possuem o 2º Grau incompleto. Os indivíduos com 2º Grau completo totalizam 22,27% dessa população e as pessoas com superior incompleto, completo ou pós-graduação representam 13,22%. Portanto, em Uberlândia-MG, como no Brasil, prevalece entre os membros da PEA uma baixa escolaridade.

Na PEA local, as pessoas jovens (de 15 a 24 anos) representam 25,96%; as pessoas na faixa etária entre 25 a 29 anos correspondem a 13,78%; os indivíduos dessa população entre 30 a 39 anos representam 26,08%; as pessoas entre 40 e 49 anos compreendem 20,63%; os indivíduos na faixa etária de 50 a 59 anos perfazem 9,87% e as pessoas com 60 anos ou mais representam 3,68%. Cabe destacar, para Uberlândia, a elevada participação de jovens na PEA.

A população ocupada (PO)<sup>32</sup> na cidade, corresponde a 201,1 mil indivíduos. Os homens representam 60,44% nessa população e as mulheres 39,55%. Na população ocupada 3,10% dos indivíduos não possuem escolaridade; as pessoas com 1º Grau Incompleto representam 40,15%; os indivíduos com 1º Grau completo correspondem a 8,87% dessa

---

<sup>31</sup> Pessoas efetivamente trabalhando, remuneradas ou não remuneradas, ou que estão procurando trabalho. Para efeito desta pesquisa, estamos considerando para a composição da PEA as pessoas com mais de 14 anos, ficando excluídos os aposentados e pensionistas

<sup>32</sup> Formada por indivíduos acima de 14 anos que são empregados, empregadores, trabalhadores autônomos ou contáprópria, temporários com contrato, temporários sem contrato, trabalhadores eventuais, funcionários públicos. Essa população é formada por todos que trabalham e recebem remuneração monetária, incluindo também pessoas que trabalharam pelo menos 1 hora na semana anterior à pesquisa, mesmo sem receber remuneração monetária.

população; os indivíduos com 2º Grau incompleto compreendem 10,22% e as pessoas com 2º Grau completo representam 22,39% da população ocupada, enquanto as pessoas com curso superior completo, incompleto e pós-graduação totalizam 14,16%.

A faixa etária de pessoas entre 30 e 39 anos apresenta o maior percentual na população ocupada, 27,23%; no caso dos jovens esse nível atinge 22,95%; o segmento entre 40 a 49 anos representa 21,59% da PO; os indivíduos com idade entre 25 a 29 anos compreendem 13,78%; as pessoas na faixa etária entre 50 a 59 correspondem a 10,40% e os indivíduos com 60 anos ou mais perfazem 4,05%.

A população desocupada em Uberlândia compreende 28,5 mil pessoas. As mulheres correspondem a 52,33% na população desocupada, enquanto que os homens representam 47,67%. Dentre a população desocupada, 2,5% das pessoas declararam não possuir escolaridade; o percentual de indivíduos desocupados com 1º Grau incompleto situa-se em 42,05%; os indivíduos com 1º Grau completo compreendem 7,82% dessa população; o peso das pessoas desocupadas com 2º Grau incompleto na população total de desocupados corresponde a 18,93%; os indivíduos com 2º Grau completo representam 21,46% dessa população e as pessoas desocupadas com curso superior incompleto, completo ou pós-graduação representam 6,63%. O percentual de pessoas na faixa etária entre 15 a 24 anos corresponde a 47,23% da população; as pessoas no segmento entre 25 a 29 anos representam 13,80% da população desocupada; os indivíduos com idade entre 30 a 39 anos perfazem 17,07%; as pessoas na faixa etária entre 40 e 49 anos compreendem 13,81%; os indivíduos na faixa etária entre 50 e 59 anos correspondem a 6,13% e as pessoas com 60 anos ou mais representam 1,08% da população ocupada.

O mercado de trabalho formal na cidade corresponde a 52,73% da população ocupada; já o informal atinge 43,92%. De acordo com os dados dos Registros Administrativos do Ministério do Trabalho e Emprego de 1999, para a cidade de Uberlândia-MG, no mercado

de trabalho formal os setores da economia que mais absorveram trabalhadores foram os serviços (35,78%), o comércio (23,83%) e a indústria de transformação (14,79%).

Os títulos ocupacionais mais frequentes entre a população ocupada são, em ordem decrescente: vendedor, empregada doméstica, serviços gerais, professor, comerciante, motorista e pedreiro. Alguns desses títulos indicam ocupações pouco qualificadas e de baixa remuneração, tais como empregada doméstica, serviços gerais e pedreiro. Quanto às mulheres, os títulos ocupacionais mais citados em ordem decrescente são: empregada doméstica, professor, vendedor, secretária e serviços gerais.

A maioria da população ocupada distribuída segundo a posição na ocupação concentra-se na faixa de rendimentos entre 0 e 3 salários mínimos, com exceção dos empregadores e funcionários públicos. Quanto aos empregadores, 21,25% obtém rendimentos acima de 10,01 salários mínimos.

O percentual de trabalhadores por conta própria, nas faixas de rendimentos acima de cinco salários mínimos é significativamente mais elevado quando comparado aos percentuais dos trabalhadores com carteira assinada e sem carteira assinada. Os trabalhadores por conta própria, portanto, recebem rendimentos mais elevados que os assalariados. Os títulos ocupacionais mais citados pelos trabalhadores por conta própria são, em ordem decrescente: comerciante, vendedor, pedreiro, professor, cabeleireiro, motorista, confeccionista, pintor e manicure, alguns deles indicando ocupações pouco qualificadas e de baixa remuneração.

Da jornada de trabalho para homens e mulheres, observa-se que a maior parcela da população ocupada (37,90%) trabalha mais de 44 horas semanais; 26,45% trabalham de 31 a 40 horas; 19,43% trabalham entre 41 a 44 horas semanais e por volta de 12,62% dessa população tem jornada de trabalho semanal de 0 a 30 horas.

Na pesquisa realizada sobre as condições sócio-econômicas das famílias de Uberlândia, de acordo com este artigo, na região Sudeste, em 2004, 49,4% do PIB do país estava fora do entorno dos grandes centros urbanos. Os cinco maiores PIB da região foram: Campos de Goytacazes (RJ), Macaé (RJ), São José dos Campos (SP), Sorocaba (SP) e Uberlândia (MG). No Estado de Minas Gerais, Uberlândia é um dos principais municípios geradores de renda, sendo que, em 2003, ficou em 3º (terceiro) lugar e, nos anos anteriores (1999 – 2002), ficou em 4º (quarto) lugar perdendo apenas para Belo Horizonte, Betim e Contagem. Em 2004, ocupou o 4º lugar. O PIB de Uberlândia apresentou um crescimento de 77,21% no período de 1999 a 2004. O PIB de Minas Gerais, neste mesmo período, cresceu 77,61% e o PIB do Brasil apresentou um crescimento de 81,41%.

**TABELA 06 - Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes (em R\$ 1.000,00) e Uberlândia-MG, Sudeste e Brasil – 1999 a 2005**

Anos	Uberlândia	Minas Gerais	Sudeste	Brasil
1999	4.460.554	93.748.370	567.221.454	973.845.470
2000	5.265.292	106.168.725	636.394.495	1.101.254.907
2001	5.560.741	113.529.800	684.730.535	1.198.736.188
2002	6.226.439	125.388.846	758.374.273	1.346.027.825
2003	7.485.592	144.544.822	858.723.000	1.556.182.000
2004	7.904.609	166.510.000	970.244.552	1.766.621.000
2005	nd	nd	nd	1.937.598.000

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação Contas Nacionais  
Elaboração: CEPES/IE/UFU

Dentre os três setores que formam o PIB local, os que mais se destacaram foram o industrial e o de serviços, com superioridade do segundo em relação ao primeiro. Em 1999, o setor de serviços apresentava uma participação de 51,21% no PIB Total e o industrial, 31,89%. Já em 2000, o setor de serviços caiu para 48,02% e o industrial apresentou participação de 37,79%. Em 2002, o setor de serviços apresentou uma participação de 49,80% e o setor industrial, de 36,69%. Em 2003, a participação do setor de serviços caiu para 46,48%



e o industrial para 38,70%. No ano de 2004, ocorre uma reversão entre estes dois setores. O setor de serviços passa para 48,08% e a indústria cai para 36,58%, mas o destaque fica para o crescimento do setor agropecuário que apresentou percentuais de 3,52% no ano de 2003, e passa para um percentual de 4,62% em 2004.

**TABELA 07 - Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes segundo setores Uberlândia-MG (em R\$ 1.000,00) – 1999 a 2004**

Anos	Agropecuária	Indústria	Serviços	Outros	Total
1999	174.247,00	1.422.416,00	2.284.283,00	579.608,00	4.460.544,00
2000	159.450,39	1.988.603,83	2.528.696,32	588.541,46	5.265.292,00
2001	215.482,00	1.909.794,00	2.767.840,00	667.625,00	5.560.741,00
2002	228.371,00	2.283.798,00	3.100.875,00	613.395,00	6.226.439,00
2003	263.840,00	2.896.533,00	3.479.413,00	845.806,00	7.485.592,00
2004	365.223,00	2.891.595,00	3.800.764,00	847.027,00	7.904.609,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação Contas Nacionais  
Elaboração: CEPES/IE/UFU

O gerente do Senac Uberlândia<sup>33</sup>, Paulo Baratta, afirma que a falta de profissionais qualificados prejudica o crescimento econômico do País e que a carência acontece em todos os setores. Segundo ele, isso ocorre por causa do “boom” de faculdades e da facilidade de acesso ao curso superior. Segundo ele, “os jovens começaram a buscar muito cedo uma formação. Temos excesso de pessoas com formação teórica e faltam conhecimentos práticos”, ressaltou.

Em Uberlândia-MG, a maior carência de profissionais qualificados é percebida no comércio e no setor de serviços. A diretora do Sine Uberlândia, Jane Clemente, diz que os rendimentos para os níveis técnicos variam entre R\$ 1 mil e R\$ 1,5 mil, o que é considerado um bom salário, mas mesmo assim a dificuldade em preencher as vagas oferecidas pelo mercado é grande. “A qualificação dos profissionais é insuficiente e o grande gargalo está no nível técnico”, reforça, comentando que o governo do Estado vai investir, a partir do ano que vem até 2010, R\$ 217 milhões em qualificação de nível técnico.

<sup>33</sup>Ver <http://www.bancopovo.com.br/noticias.php?IdNot=557>.

A análise dos dados coletados procurou tornar as informações sistematizadas e passíveis de serem interpretadas em seu conjunto. Diante do problema de pesquisa estabelecido, que perpez a verificação de qual é impacto do capital intelectual à performance organizacional e pessoal, bem como, com base nas mudanças estruturais e processuais implementadas nas empresas de aumentar sua produtividade, exigindo do trabalhador uma disposição para criar permanentemente, explorando outras virtudes, principalmente a da instabilidade, mas também de maior qualificação, inovação permanente, desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, permitir que os trabalhadores canalizem seu pensamento em projetos de melhoria permanente de tal modo que eles pensem todo o tempo em como poderiam atender às necessidades de descoberta e redefinição organizacionais.

## CAPITULO III – A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CALL CENTER: UM RELATO DE EXPERIÊNCIAS

*“Uma das coisas que aprendi é que se deve viver apesar de. Apesar de, se deve comer. Apesar de, se deve amar. Apesar de, se deve morrer. Inclusive muitas vezes é o próprio apesar de que nos empurra para a frente.” (Clarice Lispector)*

### 3.1 - Educação

Para os entrevistados, a educação, este fortemente ligada ao que Leite (2003, p. 79), chamou de “epidemia da competitividade”, ou seja: em nome de um discurso de modernização produtiva, de uma empresa aparentemente mais participativa, de uma fase que instituiu os programas de qualidade total, de diminuição e simplificação das estruturas ocupacionais na empresa, da necessidade constante de capacitação da força de trabalho, da redução interna dos conflitos, a escolha por uma graduação ou até mesmo a escolha do curso vem muito de encontro a essa adequação.

Para Aberto o motivo da escolha da graduação esta ligado

[...] primeiramente pelo campo de trabalho, pelo crescimento profissional e também consequentemente pelo acúmulo de, como eu vou poder tá dizendo acumulo de intelectual, mesmo de informação, crescimento intelecto e profissional, mais profissional do que intelectual... não primeiramente foi o trabalho, pelo desenvolvimento de funções, pra mim chegar em um grau de desenvolvimento ou subir de carreira dentro da empresa, eu precisava de uma faculdade, então isso me fez já buscar um estudo superior, praticamente foi isso mesmo, a busca da faculdade foi por causa do desenvolvimento no trabalho

Caetano enfatiza que

a escolha pela administração veio – principalmente pela influência da empresa, onde nós trabalhamos no meio corporativo é algo que me chama muito a atenção, e é um universo que instiga um conhecimento mais aprimorado e que eu me interessei principalmente pela questão da liderança. A administração é um curso mais acessível, e também direcionado pro mercado de trabalho eu optei por ele

Defendemos a hipótese de que as políticas educacionais adotadas nos últimos anos no Brasil criaram espaços para um mercado extremamente atraente para a iniciativa

privada, sobretudo no Ensino Superior. Esse crescimento de ofertas de cursos em nível superior se deu de forma contraditória, uma vez que existem propostas sérias voltadas para uma concepção de formação de ser humano que coexistem com outras as quais muitas instituições se transformam em “balões de diplomas”.

O que está em jogo é a mediação entre as ofertas dos novos cursos e sua mediação com a ciência do seu tempo: até que ponto os cursos conseguem promover nos alunos a percepção da discussão do seu tempo na área em que estudam? Até que ponto os mesmos conseguem enxergar e apontar perspectivas humanísticas de formação total dos seres humanos em detrimento de um conhecimento fragmentado com bases em uma dimensão alienada do trabalho presente nas tendências atuais?

Esses são fundamentos e inquietações que nos permitem indagar a formação dos trabalhadores do Call Center e a importância da educação no processo. A educação para os trabalhadores de call center é vivida e sentida como um negócio e não como uma criação; a qualificação se dá para o mercado e não para a vida, conforme propôs Mészáros em *A educação para além do Capital*, a educação tornou-se para esses trabalhadores um instrumento de transmissão que legitima os interesses do capital. Para Sader (2005), tornou-se uma peça do processo de acumulação de capital e de estabelecimento de um consenso que torna possível a reprodução do injusto sistema de classes. A natureza da educação – como tantas outras coisas essenciais nas sociedades contemporâneas – está vinculada ao destino do trabalho.

Na fala de Caetano sobre a escolha do curso de graduação, podemos observar que, para ele, na atual sociedade a educação e o trabalho estão na mesma dinâmica. Caetano coloca que a união da educação com a empresa é como um casamento. Os dois se unem para formar uma sociedade, “uma família”. É algo de novo, com características próprias, e como toda

sociedade é voltada para o seu próprio crescimento ela busca necessariamente os frutos. Sendo uma sociedade, solenemente constituída diante de um deus, “o Capital”, os dois são obrigados a cumprir as regras do contrato, e como toda sociedade supõe a intenção de perdurar no tempo, o que justifica os membros dessa sociedade unirem seus esforços e interesses para viver o resto de suas vidas na companhia um do outro. No entanto, o próprio sacramento do casamento tem como juramento que a união deverá se dar num vínculo santo e indissolúvel, que não poderá ser desfeito a não ser pela morte um dos dois.

[...] E na formação acadêmica entra os conceitos, entra a parte como e que eu posso dizer (pausa)... Científica, então muitas coisas que eu vejo hoje na teoria eu já tinha tido o contato na prática, então é um casamento na verdade, uma pessoa que tem vontade de estar envolvida no meio corporativo, fazer este curso que eu faço.

No entanto, a história tem nos mostrado que esta característica destrutiva de forma fatal na verdade não acontece; Meszáros (2004), com a mesma visão transformadora de Marx, reforça que o sistema ou modo de produção se forma no interior do sistema vigente e só se institui como novo quando todas as possibilidades do modo de produção antigo estiverem esgotadas; É nessa perspectiva que nos chama atenção o fato de que o capital precisa ser legitimado socialmente e a escola é um destes espaços de interiorização da hierarquia Social.

Entretanto, o autor coloca que a educação “[...] formal não é a força ideológica primária que cimenta o sistema capitalista e também nem é capaz de, por si só fornecer uma alternativa emancipatória radical”, mas sua principal função, segundo Mészáros:

Produzir tanta conformidade ou ‘consenso’ quanto for capaz a partir de dentro e através dos seus próprios limites institucionalizados e legalmente sancionados. E, portanto, romper a lógica do capital no campo da educação é sinônimo de substituir as formas onipresentes e profundamente enraizadas de interiorização misticante por uma alternativa positiva abrangente (MÉSZÁROS apud RESISTIR, 2004).

Vista nesta perspectiva, a questão da educação para além do capital pressupõe uma nova ordem social e a sustentação da mesma depende do controle consciente dos produtores associados livremente no processo de reprodução social, em oposição ao modelo capitalista, por meio de uma ação educativa positiva, na qual as pessoas se tornem capazes de

avaliar suas prioridades e definir as necessidades de forma livre, diminuindo a geração de necessidades e equilibrando o atendimento das mesmas. E não uma educação como um processo de “interiorização” das condições de legitimidade do sistema que explora o trabalho como mercadoria, para induzi-los à sua aceitação passiva.

A educação não pode funcionar suspensa no ar. Ela pode e deve ser articulada adequadamente e redefinida constantemente no seu inter-relacionamento dialético com as condições em mudanças e as necessidades da transformação social emancipadora progressiva (MÉSZÁROS apud RESISTIR, 2004).

Consideramos que, atualmente, para a maior parte dos nossos entrevistados, existe uma incapacidade aparente de interpretar os acontecimentos, as pessoas filtram-se no que é colocado, conseguindo transmitir até com facilidade o discurso econômico apreendido, mas não demonstram refletir sobre questões de contradições presentes nas forças sociais.

Outro ponto que constatamos no setor de Call Center é que a educação é uma constante qualificação para ascensão, e não um processo contínuo de educação porque, para os trabalhadores, é pela qualificação que se pode tentar fugir da lógica excludente do capitalismo. Mesmo após todos os investimentos em qualificação, o trabalhador ainda submete a receber baixos salários já que a lei da oferta e da procura tomou proporções até então imagináveis.

hoje em dia a pessoa ter só o curso superior, ela está obsoleta também né, então a pessoa tem que fazer uma pós-graduação ela tem que fazer um mestrado como você tá fazendo, ela tem que fazer um MBA, fazer um curso de idiomas também, e também ter experiência profissional pra junto da experiência acadêmica ela ter este diferencial, da experiência profissional (CAETANO, 2008)

Qualificação escolar para os trabalhadores de Call Center traz também outro ponto positivo para as empresas, que é a diminuição da rotatividade, pela necessidade do trabalhador manter-se no posto de trabalho para concluir a graduação. O piso salarial dessa categoria varia de estado para estado e até de sindicato para sindicato. Em São Paulo, o piso do Sinttel é de

R\$ 360 e do Sintratel, próximo aos R\$ 420. Além de ajuda de custo com vale transporte e refeição (ver <http://www.callcenter.inf.br>). Diante desta situação, o trabalhador vê-se numa armadilha, pois para manter-se no trabalho, é necessário qualificação e para custear a qualificação é necessário manter-se no emprego.

A qualificação aliada a um contexto social, político e econômico empresarial contribuiu para o reforço da ascensão profissional, pois é através da qualificação que se pode chegar ao cargo de supervisor, a exemplo. Torna-se um supervisor já coloca o trabalhador no cargo de gestor e, mesmo não sendo o proprietário dos meios de produção, este administra a condução do trabalho dos demais atendentes, submetendo-os às disciplinas e comportamentos esperados pela empresa.

A educação corporativa, que, junto com a educação formal, auxilia o reforço da substituição da propriedade individual e, em particular, semantiza uma forma de propriedade coletiva.

João Bernardo (1987) expõe com muita propriedade o papel do gestor. No setor de Call Center, tornar-se *supervisor* já qualifica o trabalhador como gestor. Este é responsável pelo controle e disciplina dos trabalhadores e é responsável para assegurar a extorsão da mais-valia. Bernardo define os gestores da seguinte maneira:

em função do funcionamento de uma unidade econômica enquanto unidade em relação com o processo econômico global. Essa organização ocorre tanto no nível da organização material dos processos produtivos, como no nível da organização do mercado de trabalho (...) como no nível da organização do mercado de produtos. Tanto os gestores quanto a burguesia são capitalistas, isto é que se opõem ao proletariado numa relação de exploração da mais-valia (BERNARDO, 1987, p. 55)

A Qualificação deve ser acompanhada de excelente performance, com alta produtividade e desejável qualidade; caso contrario, a qualquer momento os trabalhadores são dispensados em razão do ajuste produtivo e da reorganização do trabalho noutro patamar tecnológico mais avançado.

### 3.2 Formação e educação corporativa

A educação corporativa<sup>34</sup> nos é apresentada em uma linearidade histórica, ou seja, ela vem a cumprir na sociedade moderna aquilo que a Igreja e o Estado cumpriu no passado. Melhor dizendo, na idade média a Igreja criou as primeiras universidades (Bolonha e Salamanca etc.), cumpriu sua função. Veio o Estado no século XVII e, após a implementação das primeiras democracias modernas, criou as primeiras Universidades estatais (Alemanha, França e Inglaterra). Agora, depois que o Estado já não consegue mais cumprir sua função, torna-se responsabilidade da empresa garanti-la que trás consigo uma imagem de inovadora, combinando comunicação e educação, oferecendo educação à distância por meio do rádio, da televisão, dos satélites, da internet etc.

O principal objetivo da educação corporativa é evitar que o profissional se desatualize da técnica e da cultura profissionalmente, bem como não consiga exercer a profissão com competência e eficiência. Para a empresa, a educação continuada consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização dos conhecimentos buscando a melhora da capacitação técnica e cultural do profissional

A pesquisa nos mostrou que a educação corporativa no setor de call center é contínua; logo que o funcionário inicia sua formação o treinamento é presencial, mas o reforço dos profissionais para melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços se dá principalmente pela web.

Para Alberto,

---

<sup>34</sup> A educação à distância, como alternativa de formação regular, foi introduzida no sistema educacional brasileiro ao final de 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9.394, de 20/12/1996), em especial nos artigos 80 e 87.



[...] o treinamento, com a informática tá muito desenvolvida tudo é feito no computador, então não tem uma pessoa física presente que te leva pra um campo de sala de aula e te explique tudo item por item, você fica na sua posição de trabalho, você tem seu acesso ao sistema faz a sua leitura, e a partir dessa leitura você é acompanhado por uma avaliação no final onde ela te da o peso do grau de aprendizado que você tem.

A grande questão sobre a educação corporativa para nós é que ela muda completamente a lógica de como acessar o saber e de como aprender. O uso de novas tecnologias tais como a internet, portais, ferramentas de interatividade, dão uma falsa idéia que o saber é amplamente socializado. Graças à adaptação dos trabalhadores a esse estilo de educação e o acesso a essas ferramentas, tem-se um conhecimento a ser seguido, transformando-os em multiplicadores do conhecimento adquirido.

A Educação à Distância, potencializada pela Internet e pela revolução dos meios de comunicação, é amplamente utilizada no setor de call center. Com as facilidades, a evolução tecnológica trouxe consigo a democratização do acesso aos meios de comunicação; as pessoas usam o computador e dispõem da internet como uma biblioteca–escola em que se permite teoricamente ao trabalhador uma autonomia, aprendizagem, inclusão social

Não conseguimos encontrar consenso sobre a educação corporativa: para alguns entrevistados, a educação corporativa permite que os funcionários se envolvam em um constante aprendizado, aumentando seu desempenho e sua produção nos negócios. Outros já não dão destaque à formação corporativa, pois não percebem o valor agregado de resultados e nem o desenvolvimento de um número maior de competências

Para Sueli, “[...] eles tem a reciclagem, reciclam, reciclam, reciclam, mas o importante mesmo não é passado, eles não colocam, eles não ensinam fica uma coisa assim superficial, fraca”.

Uma das primeiras notícias que se tem sobre educação corporativa data de 1954, quando surgiu a universidade corporativa da GE (General Eletric), nos Estados Unidos. Mas foi na década de 1980 que o conceito se disseminou. No Brasil, as organizações começaram a

se movimentar nesse campo no começo dos anos 90 do século XX. No geral o propósito tem sido instalar o modelo de aprendizagem para que a empresa consiga o fortalecimento e a disseminação da sua cultura, formar uma liderança que seja exemplar e vivencie e pratique a cultura empresarial.

Na nossa análise quanto a educação corporativa consideramos que ela tem como missão promover o aprendizado que gere resultados de ganhos de produtividade e auxiliariam as empresas a manterem-se competitivas no mercado. Para ajustar este trabalhador a esta missão, em um cenário de organizações flexíveis, “era do conhecimento!”, de conhecimento que se torna obsoleto antes mesmo de se efetivarem, de globalização e da luta pela empregabilidade, criou-se o discurso que a universidade corporativa forma e desenvolve talentos humanos. Para que isto seja feito com eficácia e sucesso, tem-se mostrado fundamental a utilização de tecnologia de ponta acoplada a uma nova metodologia de trabalho que permite a todos na empresa não só utilizarem as informações disponíveis, mas também atuarem como fornecedores de novas informações. Fez-se necessário desenvolver metodologias de geração, disseminação, aplicação e comprovação do conhecimento cada vez mais focado no negócio e estratégia de cada organização. Assim, conhecimento passa a ser definido como compreensão dos conceitos e técnicas e sinônimo de saber, habilidades como aptidão, capacidade de realizar torna-se poder, atitude é o mesmo que postura e aprendizagem organizacional ocorre mediante *insights*, conhecimento e modelos mentais compartilhados que também pode ser classificado como capital Intelectual.

### 3.3 Capital Intelectual no Call Center

A análise dos conteúdos demonstrou que a maior preocupação repousa muito mais sobre os programas motivacionais com o intuito de cooptar ideologicamente os trabalhadores aos ideais da empresa, do que capacitar para o trabalho produtivo em novos patamares. Para Leite,(2003:81) boa parte dos esforços empresariais direcionados ao treinamento destina-se a programas comportamentais ou motivacionais, que significa despertar nos trabalhadores um senso de cooperação em relação as estratégias gerenciais.

Quando a empresa consegue envolver ideologicamente o trabalhador através de dialogo exposto de que o trabalhador tem participação nos processos decisórios, coloca-se em segundo plano as discussões de remuneração, de conflitos. A palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. A motivação pode ser definida por série de fatores que nos faz entender a conduta das pessoas, geralmente o resultado da motivação é acompanhado por recompensas e benefício.

As entrevistas foram muito importantes para nos auxiliar a entender quais os objetivos e estímulos internos e externos contribuía para despertar nos trabalhadores um senso de cooperação. Daí entendemos que a motivação destes trabalhadores está muito próxima à teoria de Maslow<sup>35</sup> sobre a motivação, partindo das necessidades humanas. Leiam-se aqui necessidades humanas construídas pelo capital. Sendo assim, a motivação inicial do ser humano seria para atender as necessidades fisiológicas (alimentação, abrigo etc.), necessidades de segurança (manutenção do emprego), necessidades sociais (relacionamento com todos, consideração, aceitação), necessidade de auto-estima (respeito, progresso, status,

---

<sup>35</sup> HIAVENATO, Idalberto. Administração, teoria processo e prática; São Paulo, editora Atlas, 2002.

admiração, progresso) e necessidade de auto realização (auto-desenvolvimento, auto-satisfação).

Nosso posicionamento diante das entrevistas e da nossa própria leitura, sendo a pesquisadora trabalhadora do setor, é o de que as motivações primárias são as mais latentes, mas as necessidades sociais, de auto estima e auto realização são as mais expressas. Reforçamos o que já colocamos, antes que os indivíduos se torne um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais de motivação.

A fala de Daniel demonstra bem o que falamos; para ele, atingir as metas que a empresa determina e garantir as necessidades primárias não é suficiente: elas devem vir acompanhadas de outras motivações.

A empresa determina metas pra se cumprir e espera um comportamento ao menos mediano. Então estabelece de acordo com isso as metas, mas o funcionário precisa estabelecer metas também, porque se ela pensar apenas nas metas que a empresa estipula, talvez ela não tenha motivação pra trabalhar, agora se ela almeja, se ela deseja alguma coisa que ela quer muito, ela passa a trabalhar com mais vontade, e assim é mais fácil que se alcance os resultados, se ela alcança os dela, automaticamente alcançaria os da empresa.

- eu digo assim, que muitas vezes as pessoas reclamam, eu não consigo crescer profissionalmente, eu trabalho, trabalho, mas ninguém vê o que eu estou fazendo, a pessoa ela para, e fica só reclamando, mas não reconhece o trabalho de outra pessoa, também não busca o crescer, então ela se acomoda e não faz nada além do que é pedido pra ela, faz apenas o básico, e fica reclamando, eu digo esta questão de reclamar, é de você reclamar de uma outra pessoa chegar num lugar mais alto, e não fazer nada por onde chegar lá.

Para nós, a educação corporativa, juntamente com área de recursos humanos - os jesuítas das organizações -, tem feito uma boa abordagem deste tema dentro do setor de call Center; juntas, estas duas áreas conseguem dar sentido, conseguem desenvolver habilidades específicas com pouca liberdade para ação e expressão, evitando, assim, desenvolver comportamentos coletivos. Juntas, trabalham a motivação direcionada para ensinar as pessoas a privilegiar pensamentos e comportamentos, obtendo assim a combinação para melhorar a percepção e compreensão da organização. Leticia, por exemplo, mesmo tendo uma cartilha do que pode ou não ser feito, considera que tem autonomia.

dentro do possível sim, é a gente tem as alçadas, o que a gente pode fazer, o que não pode, então o que a gente precisa ter é o seguinte, até onde eu posso chegar, isto é determinado pela empresa, então dentro disso eu tenho autonomia pra tomar minhas decisões.. - mais ou menos, eu acho que a minha participação nas decisões eu acho que é pouca na empresa como um todo, eu não sei direito como esta sendo todo o processo, mas eu acho que não está sendo muito.... eu não consigo influenciar muito nas decisões mais gerais não, porque algumas opiniões a gente sempre leva, levanta algumas questões de oportunidades que podem ser melhoradas, levar essas sugestões eu sempre tento levar, na medida do possível

Nesse contexto, a discussão sobre o exercício da autonomia esta diretamente relacionada à própria construção da idéia de autonomia, autogestão e com o projeto de formação empresarial; trata-se de criar um novo tipo de relação de participação por meio da qual a autonomia e a imaginação possam ser permanentemente construídas de acordo com a mistificação que se queira transmitir

Isto pode ser observado na fala de Alberto:

Não, não, como poder de decisão não, ainda tenho que passar pela mão de um superior ainda, quando algo foge do que é rotineiro dentro da empresa, o que a gente chama de exceção, você ainda tem que buscar uma pessoa com um grau mais elevado dentro da empresa pra gente tomar a decisão junto.

Pela reeducação corporativa pode-se construir um ambiente físico e psicológico necessário para ajudar a pessoa a construir sua própria competência, da mesma forma que se constrói conhecimento. A organização capacitou as pessoas para enfrentar as situações inerentes à sua função, com possibilidade de criar, resolver adversidades, sugerir alternativas de progresso e criar ambiente adequado. Resolver problemas, realizar atos definidos e alcançar os resultados propostos: competitividade, habilidade, atitude e colocar em ação suas qualidades humanas que, quando aliadas a uma base teórica consistente, conseguem atingir os resultados propostos, no tempo hábil e com o esforço compatível.

Sendo assim você pode transmitir a sua idéia e ela ser ouvida mesmo que não seja implementada já é motivador:

eu sinto que quando a gente tem uma idéia pra passar, a gente é...ouvido, logicamente que nem todas as idéias é possível ser aplicada na pratica, em função de vários fatores, mais a questão de ser ouvido eu sinto que sou participativo também no processo (DANIEL, 2008)

Atuar à serviço do grupo de trabalho implica a sensibilidade necessária para uma constante aplicação da própria contribuição para o resultado global da equipe, compreendida como time, ou unidade organizacional:

[...] Sempre que há necessidade de ver alguma falha em algum processo tanto pela supervisão, como pelas pessoas de alto nível lá dentro da empresa, quanto o pessoal que mexe com as áreas de tecnologia e desenvolvimento elas, sempre pedem sugestões, vê necessidade de uma melhoria no sistema, assim a gente tem essa abertura. (Alberto, 2008).

Devido à forma de organização desenvolvida no call center em redes de trabalho, a figura do líder torna-se central nessa nova configuração. O trabalho em times, ao mesmo tempo em que demanda cada vez maior autonomia de seus componentes, traz a necessidade de uma “figura” que una o trabalho desenvolvido.

O melhor canal como se diz [...] pra sugestões pra melhoria de processo é diretamente com a nossa supervisão, a partir disso ela faz uma análise e se houver mesmo uma necessidade ela como se diz. .. ela puxa o carro pra frente, vão ver quais são as pessoas que são mais aptas a poder fazer essas mudanças, essas pessoas sentam com a gente vê qual que é a duvida, qual a melhoria que é possível ser feita, elas vão trabalhar a partir disso com uma área de qualidade junto a empresa pra ver se há essa necessidade mesmo ou não (ALBERTO, 2008).

As principais formas de controle que observamos no setor de call center são aquelas que assumem a roupagem de participativas. Assim, torna-se necessário um líder que saiba ouvir, delegar ações, e ter noção dos processos e conteúdos construídos pelo seu grupo. É um líder que deve, acima de tudo, saber gerir pessoas.

Aqui na empresa, a gente não tem portas, ou seja, você tem acesso ao mais alto escalão da empresa é obvio que existe um nível hierárquico, mais todos os líderes, todos os lideres acima eles são muito abertos a sugestões, a ouvir o que o funcionário tem a dizer, porque como a pessoa tá lá na linha de frente ela sabe exatamente qual a reação do cliente, numa determinada mudança de procedimento, gerencialmente pode ser uma decisão que para o cliente não seja o melhor, então os líderes eles são muito abertos a esta questão de sugestões de saber exatamente o que o funcionário pensa, nem todas as sugestões são acatadas, existe uma decisão gerencial por trás disso, mas a empresa ela gosta de ouvir o funcionário (CAETANO, 2008).

Os métodos de busca de soluções para os impasses produtivos devem ser internalizados por todos para que se estabeleçam uma cooperação, mas examinado mais de perto esta modalidade de gestão, o trabalho se sustenta na idéia de coletivo, o erro, pelo contrário é individual.

Olha na linha de frente são decisões mais voltadas para o cliente mais as pessoas que gerenciam e trabalham na liderança destes funcionários, muitas sugestões são acatadas no âmbito gerencial que pode mudar às vezes até procedimentos. Isso é monitorado, e tem de ser porque eu penso que a gente só cresce, vendo os erros ou os acertos, e os erros têm de ser concertados, você errou você tem de voltar pra concertar também, eu acho que faz parte do crescimento (CAETANO, 2008).

### **3.4 Remuneração x Reconhecimento**

Um dos fatores mais presentes da motivação nas entrevistas foi o reconhecimento. As pessoas reagem favoravelmente ao reconhecimento dado a elas. O reconhecimento, em suma, são as ações concretas, o esforço, o talento, a dedicação e o comprometimento. Segundo relata Caetano,

Inclusive a empresa ela tem até uma de reconhecimento de funcionários que eles dão idéias que essas idéias são acatadas na pratica, a pessoa pode ganhar jantares com acompanhantes, a pessoa pode ser reconhecida apenas por um obrigado que motiva a pessoa a ser reconhecida por alguma pratica boa que ela fez, então assim tem varias formas de reconhecimento, a pessoa pode, ter a sua foto exposta por exemplo, ela pode ser reconhecida através do canal de comunicação, então tem varias formas de reconhecimento que a empresa faz pelos funcionários.

Camila completa:

[...] eu acho bastante importante o reconhecimento, porque hoje em dia a pessoa que é trabalhadora, qualquer coisa que é reconhecido pra ela é bom não precisa nem sem em dinheiro, não precisa nem ser um premio, só de te falar “olha você foi bem”, nossa que bom, consegui que ela visse que eu fiz isso de bom, isso é muito importante e eu me vejo assim reconhecida

Apesar dos entrevistados falarem diretamente das características que determinam o trabalhador ideal, de não haver nenhuma indicação neste sentido para processos de seleção, ascensão profissional é vista pelos trabalhadores como determinada unicamente pela vontade de crescer, pela busca constante pela excelência nos resultados.

[...] quando você trabalha bem e desenvolve estas habilidades, além de você ter outras oportunidades em questão de desenvolvimento profissional, o reconhecimento acredito que parte do próprio funcionário, de você reconhecer que fazendo seu papel bem feito, e o reconhecimento parte tanto do líder imediato e através de nota de mostrar através de feedback o que foi feito, o resultado obtido, o reconhecimento é desta forma para ser repetido, o comportamento correto para ser repetido depois (CAMILA, 2008)

[...] de salário também teve, mas o que eu falo ahhh, ser reconhecido, eu digo que foi em relação de ser valorizado, pelo trabalho que eu desempenhei, eu sei que eu fui reconhecido por isso, eu sei que se eu não fosse reconhecido eu não seria, convidado pra participar da equipe (DANIEL, 2008)

No entanto, o controle e a regulação sobre a gestão do trabalho e do trabalhador, apesar dos processos modernizantes, não evidenciam mudanças concretas e significativas quanto à autonomia e controle do trabalhador sobre sua própria atividade. O reconhecimento vem também da disponibilidade do trabalhador dispor da mais-valia absoluta gira exclusivamente em torno da jornada de trabalho". Quer dizer, o capitalista a obtém pela exploração do trabalhador até seu esgotamento físico.

são prêmios, salário não porque hora extra não se paga mais, você tem um banco de horas<sup>36</sup> que seria um... vamos dizer um benefíciozinho. Ela tem direito a pegar uma folga, ela acumula horas que ela se mata o mês inteiro, que vai juntando as horinhas lá ai, ela pega um dia da semana de folga. Óbvio não pode ser uma segunda feira porque na segunda tem muito volume ou então ela não pode pegar no sábado porque tem uma reunião então ela pode pegar um dia né, que ela escolha ou que determinem pra ela folgar ou então vem um catalogo pra ela escolher um brinde que pra eles sai uma miséria, porque eles estão ganhando, aquela pessoa se matou, ela ficou duas horas a mais o mês inteiro ou eles dão um dia ou eles simplesmente dão um prêmio se ela atingiu um. ... alguma coisa qualidade... ou a produtividade que é

<sup>36</sup> Banco de horas é a compensação do excesso de horas trabalhadas em um dia, nunca excedente a dez horas, pela correspondente diminuição em outro dia.

Não existe um modelo único para funcionamento do Banco de Horas e cada empresa tem liberdade para redigir sua norma interna sobre o assunto, desde que respeite a legislação pertinente (art. 59 § 2o. da CLT) e a Convenção Coletiva de Trabalho.

<http://nev.incubadora.fapesp.br/portal/trabalhoerenda/direitostrabalhistas/bancodehoras>



mais importante, elas escolhem o prêmio e elas ficam todas felizes todo mundo fica feliz !!!

A finalidade do banco de horas (Lei 9.601/98) é flexibilizar a jornada de trabalho, de acordo com a necessidade de produção maior ou menor de uma empresa. Como a produção é de acordo com as determinações de variações da demanda econômica e do mercado, a produção passa a ter picos e quedas. O banco de horas é uma maneira eficaz de evitar que essas variações aconteçam e assim não se tenha perda de lucros e que o ambiente de produção seja realmente de produção.

Chiavenato (2004) colocou que desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e às metas da organização. Para ele a remuneração é um tipo de recompensa a partir da contribuição do trabalhador para o alcance dos objetivos traçados pelos empresários.

Ainda, segundo este autor, a *remuneração total* concedida ao funcionário é constituída, na contemporaneidade, de três componentes principais: (i) a remuneração básica que é o pagamento fixo que o funcionário recebe todos os meses (salário); (ii) incentivos salariais que são os componentes desenhados exclusivamente para recompensar os funcionários pelo bom desempenho. (bônus, participação nos resultados e nos lucros etc.); e (iii) os benefícios. Ou como é também conhecido, *remuneração indireta* (férias, décimo terceiro, seguro de vida etc.), conforme apresenta Chiavenato (2004. p. 257-258).

Diante do que foi posto acima entendemos a fala de Alberto.

Eu não tenho o que reclamar, a empresa tem benefícios bons como planos de saúde, ticket alimentação, o salário em vista da margem fora da companhia, tá um salário de nível bom, [...] não da pra você sobreviver e arcar com [...] fora dela com gastos pessoais, mais poderia ser melhor [...]

O benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem

geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, etc.

[...] Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, (...). Os benefícios sociais estão intimamente relacionados como aspectos da responsabilidade social da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 314-315).

Para nós, esses tipos de leituras que se faz para os trabalhadores é que contribui para criação de um pensamento único e homogêneo, produtor de um sentimento que nos parece comum a muitos

[...] olha, eu tive [...] de reconhecimento eu já tive alguns, eram feitas campanhas mensais de reconhecimento, de destaque da equipe, então assim dez meses que eu fiquei em determinada equipe, eu fui reconhecida sete vezes, eu fui a funcionaria destaque da equipe, então assim são fatos que a gente vai seguindo que leva ao reconhecimento maior, por este destaque que eu tive nesta equipe eu fui convidada a fazer parte de outra na qual estou até o momento então assim... nesta equipe eu consegui me desenvolver mais, fui estimulada a levar a um maior envolvimento, e consegui ser promovida dentro desta equipe, então assim, o reconhecimento, ele é muito importante como eu falei anteriormente e o maior reconhecimento que eu tive foi agora que eu fui convidado a exercer uma nova função que requer maior responsabilidade e pra mim foi muito gratificante, por que eu não tenho tanto tempo de empresa, tem até pessoas que tem maior experiência que eu, mais as características que eu demonstrei durante este período, me levaram assumir esta nova função. É todo um trabalho que é feito não é de uma hora pra outra.

Outra forma de remuneração presente neste setor é a utilização do projetos de participação nos lucros e resultados da empresa para apropriar-se do excedente, pois o funcionário terá participação nos lucros da empresa de acordo com seu desempenho. No final 1992, no primeiro ano da posse de Itamar Franco na Presidência da República. O Estado brasileiro ensaiou uma regulamentação mais vultosa das relações trabalho, através da realização do Fórum Nacional de Debate sobre o Contrato Coletivo e Relações de Trabalho e da regulamentação da Lei da Participação dos Lucros e Resultados-PLR<sup>37</sup> que passou a vigorar a partir de Dezembro de 1994.

---

<sup>37</sup> A PLR, atribui que as empresas podem distribuir seus lucros de forma negociada entre a empresa e o trabalhador, sendo que as companhias podem estabelecer, enquanto contrapartida, o engajamento do quadro

Entretanto, dado o grau de conservadorismo e de resistência das empresas, a PLR foi implementada de forma incompleta – pois a Lei não define como obrigatoriedade a distribuição de lucros, ficando optativo por parte das empresas fazê-lo ou não, além de relegar um papel secundário aos sindicatos, ao não estipular a obrigatoriedade da sua participação nas negociações. Muitas empresas que adotaram a PLR, o fizeram com o intuito de fugir de parte dos encargos trabalhistas, reduzindo os rendimentos regulares registrados em Carteira de Trabalho e compensando as perdas através dos rendimentos pagos a título de distribuição de lucros, não susceptíveis a encargos trabalhistas e dedutíveis do IRPJ.

Daí nascem dois grandes problemas: um é que as empresas passam adotar este programas de participação nos lucros e resultados como medida de flexibilizar os rendimentos dos trabalhadores; estes passam a negociar não mais por perdas salariais mas remuneração baseada na produtividade através da redução incondicional do custo do trabalho.

### **3.5 Trabalho**

Das ultimas décadas emergiu uma série de modalidades de emprego que se distanciam do modelo de emprego inserido nas relações salariais e em formas diferenciadas de designar as situações de emprego, o que atribuímos ao movimento de reestruturação do processo produtivo e da flexibilização do mercado de trabalho levando à desagregação e dispersão da realização do trabalho, à fragmentação da sua organização que

---

funcional nas suas metas de qualidade e produtividade, a negociação deve ocorrer entre a empresa e uma comissão de empregados eleita por eles, as comissões tem estabilidade no trabalho, as empresas podem deduzir do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ os valores pagos a título de PLR. As negociações abrangem o período anual, sendo que os repasses de lucros aos trabalhadores devem ser semestrais. LEI No 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000. <http://www.planalto.gov.br>

implica em uma mão de obra que pode ser contratada, despedida e eliminada de acordo com as necessidades e adaptação ao mercado por parte das empresas.

Em face aos discursos ideológicos e aos dados apontados sobre a flexibilização do mercado de trabalho a princípio nos permitia apenas algumas análises das transformações ocorridas. No entanto, conhecendo como os trabalhadores vivem e sentem essa flexibilidade, até que ponto as formas flexíveis de emprego vão de encontro as suas necessidades e em que medida contribui para sua integração social e cultural nos grupos que pertencem podemos construir outras possibilidades de olhares.

Numa economia mundializada, com a predominância da lógica financeira e da rentabilidade a curto prazo, existe uma pressão incessante para a máxima flexibilização do factor de trabalho. Os empregadores buscam uma força de trabalho que responda rapidamente, com facilidade e a baixo custo, aos requisitos e às variações do mercado. Diante das expectativas dos empregadores a investigação nos mostrou que:

Os indivíduos da organização consideram que não é possível sobreviver às mudanças organizacionais se não se posicionarem como seus agentes. Caetano coloca:

a pessoa tem que ter a mínima qualidade e a mínima produtividade, porque senão ela não consegue se manter na empresa, agora quanto aos objetivos pessoais da pessoa, é onde ela quer realmente estar, aí é uma coisa mais individual...você tem que passar confiança pra receber desta pessoa confiança, então a partir do momento que você começa a adquirir esse grau de intimidade, com o funcionário, você consegue trabalhar junto esse foco que a pessoa passa a ter.

E acrescenta:

[...] olha, na verdade é algo que está ligado né, o desenvolvimento do funcionário com o meu desenvolvimento, com a minha chefe, como desenvolvimento do meu gerente, com o desenvolvimento do meu diretor, então tudo é em cadeia, o meu resultado, a minha avaliação, ela interfere positivamente na avaliação da minha chefe, que interfere positivamente na avaliação do meu gerente, e eu me preocupo com o resultado da empresa, porque o resultado da empresa depende do meu resultado.

O trabalho representa, para grande parte dos entrevistados, não apenas uma forma de ganhar a tão necessária sobrevivência física, mas sim uma fonte de identificação própria, frente a sua equipe e seus pares. Vejo que se olhássemos com um olhar menos atento colocaríamos que para ele o seu trabalho é fonte de realização dos seus desejos e aspirações. No entanto faz-se necessário uma abordagem mais cautelosa da relação trabalho e capital, de forma que fique mais claro o processo de trabalho capitalista e suas implicações. Então, neste processo de desqualificação da grande maioria e qualificação de uma minoria é comum graças a tecnologia criar ambientes de trabalho que exerce no trabalhador efeitos que expressam tais sentimentos cooperativo, mais qualificado e mais satisfeito o trabalho até perde o caráter alienante.

Sabemos que a motivação e o desejo destes trabalhadores vem muito ao do encontro com discurso da organização, discurso esse que é, na sua gênese, carregado de uma série de contradições, tais como o desejo e a motivação do trabalhador viver do equilíbrio *natural* do trabalho em equipe, das expectativas e aspirações e necessidades internas, quando uma dessas pessoas ou elos se rompe pode por fim a aliança, até porque na nova organização da produção a desqualificação é de muitos e qualificação é para poucos.

Outro ponto importante que consideramos nas entrevistas é que os trabalhadores consideram seus atuais empregos como uma situação precária provisória, alias nem isso, pela nossas interações não sentimos que eles consideram seus trabalhos como precários; são pessoas que consideram que seus empregos, os qualificam, permitindo e exigindo aprendizagem contínua, as mudanças em curso são inevitáveis e representam uma ascensão a um padrão evolutivo superior, sendo mais sábio adaptar-se criativamente a ele.

eu tenho várias perspectivas, esperanças de crescimento, não pretendo ficar na mesma função a vida inteira, eu acho que a gente tem de crescer verticalmente, não só horizontalmente, então a atividade que eu faço hoje é interessante, eu considero que é interessante, a qual eu fico com vontade de trabalhar, eu acho que isso motiva a gente, quando você não gosta do que faz eu acho que você não tem motivação, eu gosto do que eu faço e eu sempre tenho vontade de vir trabalhar, eu pretendo... o que me motiva a continuar é mesmo pra crescer pra conhecer novas funções, poder exercer novos cargos, essa é a minha motivação (LETÍCIA, 2008)

Alice coloca que a experiência de 05 anos no call center é positiva e lhe qualifica para o mercado lhe dá possibilidde ter mobilidade profiissional no mercado externo.

[...] Então, eu tô há cinco anos no mesmo departamento, então eu me sinto muito preparada pra assumir hoje o que eu faço aqui ou até de uma forma melhor lá fora, isso é fato, tenho comigo, e tenho experiências de pessoas que já saíram daqui e conseguiram uma vaga no mercado com a mesma forma de trabalho, me faz crer mais ainda nesta possibilidade, e com credito na área que eu trabalho, talvez em outro departamento eu não sei porque eu não conheci exemplos de pessoas que saíram de um atendimento de outro departamento que conseguiram arrumar emprego fácil

Daniel nos conta que sempre trabalhou em call Center:

primeiro eu comecei na TTT, porque eu era até bem jovem, dezesseis anos porque eu queria, fazer alguma coisa, queria trabalhar, e quem dava naquela época oportunidade para menores de idade seria a AAA. Então entrei na TTT fiquei lá durante dez meses, e passei pra NNN, e lá foi bom o tempo que eu fiquei, só que a gente não via mais como crescimento, então eu encontrei aqui na EEE até por outras pessoas, possibilidade de crescimento, acho que é esta a motivação que eu encontro não só aqui mas, se tivesse em outro lugar motivação seria esta de crescer profissionalmente mesmo

Para Carolina,

[...] bom, primeiramente eu penso que todo mundo que ta numa empresa grande como a nossa, vê varias oportunidades de crescimento, e uma pessoa que não se dedica, não se esforça e não é comprometida, possivelmente ela não vai chegar a lugar nenhum, então desde que eu entrei na empresa, meu objetivo é crescer, então tudo que depender de mim eu vou fazer com perfeição, vou procurar sempre fazer direito, com comprometimento, com esforço, com pontualidade, tudo que depender de mim eu vou tentar fazer, e eu acho que a gente só consegue alcançar um objetivo, dessa forma, eu tenho certeza que a maioria das pessoas que são supervisores, diretores, gerentes, se esforçaram pra estarem onde estão, então tem de ser assim com a gente também.

Para a maioria, a busca da qualificação está intimamente ligada a perspectiva de crescimento interno, o que os motiva a se envolverem legitimamente no processo.

Para Daniel eu gosto muito de falar muito a questão da motivação porque a gente vê na empresa, que não tem muito isto, pessoas que trabalham apenas pra ter um trabalho mesmo. Ter o dinheiro no final do mês e não se preocupa em desempenhar o máximo. Então tem pessoas que, que não tem pessoa melhor que ninguém, não tem pessoa melhor que outra, eu acho que depende da vontade da pessoa, de ela não ficar estática, então a minha motivação, que eu tento, que eu busco todos os dias, é a

questão de ser reconhecido, futuramente e neste crescimento profissional, que eu já tinha levantado, então além desta motivação, se o funcionário pega uma coisa pra fazer ele tem que fazer bem feito, e eu não consigo pegar alguma coisa pra fazer em que eu não faça o melhor de mim, eu não consigo fazer as coisas pela metade ou incompletas ou uma ação mal feita. Então essa motivação que eu tenho, é de desempenhar um bom trabalho, de ser reconhecido, poder crescer futuramente na empresa, aprender também pra você aplicar isto em outro lugar.

Nossa pesquisa nos mostrou que as resposta vêm muito de encontro à idade dos entrevistados, os jovens na faixa etária dos 20 anos, mesmo com um nível de escolaridade relativamente elevado. Na sua maioria, iniciaram sua inserção no mercado de trabalho nos Call Centers com a expectativa de conseguir um emprego estável com perspectiva de carreira. São jovens que sabem que o acesso aos bons empregos é muito reduzido e, sabendo ou sentindo que aqueles que têm empregos com baixo nível de qualidade têm pouca probabilidade de obter empregos com melhor qualidade, buscam internamente a ascensão a supervisão como sendo a melhor referência de emprego que podem atingir no Call Center.

Sendo assim, o que podemos constatar foi que as empresas conseguem, com os jovens, transformar mais facilmente a organização do espaço e as referências simbólicas da empresa em potencial de aprendizado e comportamento. Com os jovens, o ambiente de trabalho torna-se propício à conquista e à sedução.

Outro ponto, os jovens têm maior facilidade em aceitar a crise social desencadeada com as mudanças tecnológicas em curso, que criaram uma irreversível e crescente quantum de desemprego e, colateralmente, provocaram uma desqualificação de parte considerável da força de trabalho (Antunes, 1995) o que contribui para seu envolvimento e participação nos novos processos de gestão da relação capital-trabalho. Nos *Grundrisse*, Marx vai mais longe ao concluir, das suas observações sobre as conseqüências da inserção da ciência na produção, que o trabalhador tende a tornar cada vez mais o sujeito ativo do processo, à medida que ele sai da posição de mero operador de máquinas e produtor de mais-valia.

Para os entrevistados com idade igual o superior a 30 anos as mudanças tecnológicas são sentidas mais profundamente pois são pessoas que sabem apenas o necessário para desenvolver suas atividade cotidiana e a determinação para seu envolvimento esta mais no comportamental, que se mostra através de um conjunto exigências e esforços que são cumpridos de forma a mantê-lo na atividade, um aprendizado tecnológico que se dá no âmbito superficial.

A pesquisa mostra que a construção da consciência individual já esta muito envolta em processos e valores quem vão além dos propósitos da empresa, o mercado, que conforme Marx, implica em uma divisão acentuada do trabalho e um trabalhador cada vez mais disponível para produção de valores que possam ser trocados entre si, livre do seu valor de uso. Ou seja, tanto os entrevistados mais jovens, quanto os mais velhos trabalham buscando uma produção que possam lhe trazer uma equivalência materializada pela representação universal da riqueza, que é o dinheiro. Os entrevistados demonstram que seu envolvimento com a empresa dá-se na realização da coisificação. Esse fluxo permanente de produção e difusão garante que os velhos e os novos sujeitos sejam cotidianamente re-inseridos no processo de sujeição que viabiliza a estabilidade das relações sociais e a funcionalidade das instituições burguesas. Sueli, supervisora de call center quando questionada sobre como é trabalhar com os jovens, mesmo demonstrando claramente sua ligação com o emprego mais forte com a coisificação, coloca:

Sinceramente eu não sei, parece que a cada ano, a cada época ta muito mais difícil, as pessoas estão cada vez mais assim. ... esta coisa ta empreguinando vamos dizer porque as pessoas estão cada vez mais individualistas, só estão pensando única e exclusivamente nelas e não no coletivo e é aquela coisa, quando se pensa só no individual a empresa toma conta porque as pessoas, elas só tem força quando elas se unem e a partir do momento que a empresa consegue, a partir do momento em que o capitalismo consegue fazer estas pessoas se separarem é praticamente assim impossível você conseguir reverter, as pessoas são cada vez mais novas, sem experiência quer dizer não são profissionais, são crianças que. ... como te falei, elas podem ter segundo grau completo só que pegaram apenas um diploma, nada mais que um diploma, elas não tem responsabilidade, elas não tem conhecimento, elas estão preocupadas se aquele salário no final do mês por pior que ele possa ser e .. chegar em uma loja e se for uma menina, comprar uma sandália de duzentos reais e parcelar em cinco ou seis vezes, mas “estou com uma sandália de duzentos pau no pé”. ... é ter o salariozinho dela no final do mês, mais nada, então ta cada vez mais



impossível você mudar a maneira destas crianças pensarem exatamente porque acho que elas nem sabem que pertencem ao mundo ainda!

Nas linhas dessas observações surge a mão-de-obra jovem, se analisarmos nossos entrevistados são os “*privilegiados*”; trata-se, portanto, daqueles que conseguiram uma das tarefas mais difíceis, o primeiro emprego. Para os jovens<sup>38</sup>, encontrar uma vaga é ainda mais complicado. As empresas, na hora da contratação, aumentaram as exigências e o desemprego fazem crescer a competitividade no mercado de trabalho. Assim, quem nunca trabalhou, terá “que dar duro” para conseguir a primeira chance.

Conhecer os principais programas de computador, apresentar um português correto e muita disposição para o trabalho, são princípios básicos, além de grande expectativa e apreensão em relação ao futuro. A inserção do jovem, bem como do idoso, tem requerido intervenção do governo, em medidas tais como Programa Nacional do Primeiro Emprego (PNPE)<sup>39</sup>, cujo o objetivo é contribuir para a geração de oportunidades de trabalho decente para a juventude brasileira, mobilizando o governo e a sociedade para a construção conjunta de uma Política Nacional de Trabalho Decente para a Juventude.

Outro choque quanto à visão do trabalho é que, na visão do mais velhos, esses jovens têm no trabalho um único sentido – atender suas necessidade de consumo. Criou-se uma mentalidade de que, quanto mais se consome, mais se tem garantias de bem-estar, de prestígio e de valorização, já que na atualidade as pessoas são avaliadas pelo que possuem e não pelo que são.

[...] Muito difícil, muito ! porque elas não tem comprometimento nenhum, compromisso nenhum elas não querem nem aprender o profissional e nem se

---

<sup>38</sup> Mesmo com o desenvolvimento da legislação trabalhista e com a implantação do salário mínimo, o trabalho juvenil continua a ser explorado, uma vez que o serviço rural atende a uma logística peculiar de produção, existindo lacunas nessas normas de regulamentação das relações trabalhistas. Toda a família é envolvida no processo de produção

<sup>39</sup> Decreto nº 5.199, de 30 de agosto de 2004 - Regulamenta a L-010.748-2003 - Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens - PNPE ...

desenvolver como pessoa, elas estão preocupadas única e exclusivamente com o umbigo delas mais nada.

[...] por que querendo ou não, a gente infelizmente depende de um salário para você construir alguma coisa, pra fazer alguma coisa na sua vida, pra você ter uma casa, pra ter um carro, dignidade, então estas pessoas são simplesmente preocupadas com que, com nada! O comprometimento delas é zero, e o mínimo que elas tinham que ter era comprometimento com elas mesmas e é uma coisa que elas não tem, elas não querem se desenvolver nem profissional e nem pessoal.

No depoimento de Sueli fica bem explícito que para ela é angustiante o fato de que as pessoas estejam apenas à procura de empregos que satisfaçam suas necessidades financeiras e físicas imediatas, destarte o desejo de que as pessoas tenham um trabalho significativo, que leve a um questionamento sobre o nosso conceito acerca da natureza do trabalho.

Sueli, hoje com quase 51 anos, passou os últimos 18 anos empenhada em harmonizar suas necessidades pessoais com às da empresa. Ao longo desses anos, encontrou diversas formas de equilibrar satisfação pessoal com os interesses da empresa. No entanto, a sensação que ela nos passa é de que sua experiência e sua história adquirida foram suplantadas por outras virtudes mais preciosas, sua concepção de trabalho está nas bases do Estado do Bem Estar Social (*Welfare State*), do compromisso fordista quem vem sendo substituído por processos de ajustes macroeconômicos e reestruturação industrial dos países centrais, e os processos de estabilização e desindustrialização dos países periféricos, as formas diferentes de mercantilização da força de trabalho, a contenção ou desmontagem dos sindicatos, a desregulação dos mercados de trabalho.

Nós últimos anos, uma confluência e sucessão de acontecimentos situados nos planos econômico, político e ideológico mundiais que acabaram abalando, de forma até definitiva, as bases em que se sustentavam as pilastras do *welfarestate* dos anos 50/80, obrigando-o a alguma forma de reorganização. Com tudo isto fica difícil de maneira extra para uma pessoa que tem outra experiência histórica de vida e trabalho diferente, entender e se posicionar frente a uma população que tem como história: desocupados de forma

permanente que se cruzam em vários espaços, expressão do mundo dos “sem-classe” ou da “subclasse”, que ficam cada vez mais excluídos dos mercados do trabalho, que aparecem cada vez mais corporativizados e mercantilizados. Todos estes fatores conjugados diminuem a possibilidade de qualquer tipo de solidariedade interna. Sueli completa.

[...] trabalho eu vejo assim, como algo que realmente que faça você crescer, que te desenvolva, que seja uma coisa que de prazer em você fazer por exemplo, eu posso falar mal da empresa que eu trabalho, posso criticar, mas o trabalho que eu exerço ou que exercia me dava prazer, eu gostava, então eu buscava saber mais, então eu deteriorava minha produtividade porque aquilo pra mim não me fazia crescer como profissional, eu queria saber mais porque o trabalho me fazia bem então eu aprendia eu desenvolvia agora hoje eu olhando essa molecada que trabalha na empresa, eles não trabalham na empresa eles tem um sub-emprego onde eles não se desenvolvem, eles ficam numa mesmice trabalham por um dois três anos e pedem a conta ou com um ano é mandado embora porque não quer aprender, querem só aquele salariozinho no final do mês nada mais que aquilo então eu posso dizer hoje que esta mesma empresa que eu trabalho a dezoito anos, no call center é um sub-emprego. E talvez no futuro este sub-emprego seja um sub-sub-sub-emprego e vai ser mais difícil ainda arrumar este sub-emprego, vou arrumar um emprego muito, muiiito, muiiiiiito pior do que este que eu tenho hoje

Pelas entrevistas, no ambiente de trabalho é constantemente estimulado a dedicação dos funcionários às atividades produtivas, estimulando-se o pensamento de que estas trazem benefícios, não apenas para si mesmo como também para o grupo. No entanto os entrevistados não se mostraram desmotivados ou demonstraram sentirem-se apenas como meros instrumentos de trabalho. Aqueles que sabem administrar bem a produção são merecedores de respeito, a esses são reconhecidos como possíveis supervisores pois neles vê-se liderança, preparo, sabedoria e responsabilidade

Nossa percepção foi também que as pessoas não sentem-se confortáveis para falar com franqueza sobre os assuntos que os incomoda ou aflige, caracterizando, dessa forma, um clima de verdade e abertura que não seja dominado pelo medo das represálias, possibilitando que as eventuais críticas sejam de fato contribuições valiosas para a melhoria do trabalho, e assim entendidas pelas chefias.

O que podemos constatar é que não há um envolvimento criativo com a empresa e sim um envolvimento de trabalhador que luta pelo poder na empresa. A aparência de

participação e criatividade que se manifesta de maneira tão regular nas falas, se revela, então, como um conjunto de exigências e de esforços do trabalhador, sobre os quais se cria um sistema de representações cuja a intenção é apreender apenas o aspecto superficial das coisas. Esse conhecimento, que se reproduz imediatamente com o mínimo de esforço cognitivo, só pode ser construído social e historicamente, através da práxis.

### **3.6 - Resistências**

Nas nossas entrevistas, podemos perceber que poucas as falas em que se expressam as formas de resistências. No entanto neste processo complexo, cheio de contradições de não se saber o que pode ser e o que realmente se é. Percebemos que a circulação das formas simbólicas de poder tem sido efetivas para o processo de dominação. Neste quadro pesquisado as estratégias de superação pelos movimentos políticos e pelas teorias sociais não são presentes, nas nossas interações em nenhum momento citam-se as palavras sindicato ou associações de funcionários. Para nós esses trabalhadores ainda não sabem bem o que querem conquistar, o que torna quase impossível saberem o que querem e se querem contestar. É muito intenso o poder coercitivo no sentido de dominação do conjunto de escolhas que a pessoa pode ter. No entanto encontramos em suas falas brechas que consideramos formas de resistências, são pessoas que estão na verdade lutando, mesmo que individualmente, pelos direitos humanos fundamentais – o direito de comer, de trabalhar e morar; pelas falas, percebemos que eles conseguem expressar em alguns momentos possibilidades de ruptura com discurso dominante se fazem, quando os próprios funcionários entrevistados colocaram que os seus colegas não tem “*foco*” são

peessoa que ela não tem interesse algum, [...] que ela não sabe a onde ela quer chegar... ela não quer ser desenvolvida”, “ela não tem objetivos, [...]peessoa tem que ter a mínima qualidade e a mínima produtividade, porque senão ela não consegue se manter na empresa [...]ela nem sabe se ela vai continuar, até mesmo o líder ali naquele momento ele não sabe se a pessoa é praquele negocio, O comprometimento delas é zero [...] porque elas não tem comprometimento nenhum, compromisso nenhum elas não querem nem aprender o profissional e nem se desenvolver como pessoa”, elas estão preocupadas única e exclusivamente com o umbigo delas, mais nada

Estas falas estão presentes nas entrevistas de Sueli e Caetano.

Tais falas devem ser entendidas na dimensão de como se encontra a aprendizagem destas organizações para com seus funcionários, como as relações de poder são desmistificadas por meio de seus atos; o que é não ter foco pode também ser entendido como ter foco para *além do capital*. Implica também entender que quando se diz que elas não querem ser desenvolvidas ao mesmo tempo desmistifica-se o poder da comunicação dominante. Acredito que é nesta direção que podemos entender os fenômenos de resistências que também se dão pelas doenças, pela assiduidade, pelos índices de rotatividade os quais sabemos que pela ausência de contato direto com as instituições nos faltou estes dados concretos. Mas, sabemos que o contato com a empresa nos restringiria a outros dados.

### **3.7 A precarização do trabalho dos atendentes de telemarketing**

Vivemos uma época de extremos. Talvez nada anteriormente vivido pela humanidade possa ser comparado a esse momento histórico. Costumamos dizer que estamos no “olho do furacão”; contudo, para o bem ou para o mal, este é o nosso momento. Todas as empresas que atuam no mercado tem como foco lucro, para este criou-se vários adjetivos: líquido. presumido, bruto etc. Como obter lucro, em um mercado que exclui grandes contingentes de consumidores tanto pela queda do poder aquisitivo, quanto pela eliminação de postos de trabalho. Como obter lucro em um mercado onde os consumidores que não dão

valor a mercadoria pelo seu valor de uso. Para as organizações o cliente ou consumidor ou associado é tratado como o Todo Poderoso o qual o *deus* lhe todo deu vários poderes exigindo-lhe apenas fidelidade.

Na nossa convivência e no nosso contato com os trabalhadores de call center, vimos que as exigências do mundo contemporâneo convocando-os cada vez mais saírem de si mesmos e se lançarem ao mundo sem que muitas vezes, tenham conhecimento para onde estão indo.

Nesta relação social do trabalhador com o cliente cria-se a seguintes possibilidades. O Funcionário mais atento consegue captar a subjetividade do cliente e direcionar seus desejos para que capital consiga convertê-lo em valor. O funcionário consegue introjetar o discurso e se comprometer com o resultado e o sucesso da empresa com foco no cliente conforme fala do Daniel e da Camila

[...] porque sem o cliente a empresa não é nada ela depende exclusivamente do cliente, sem ele, ela pode fechar as portas, não tem o que se trabalhar, tem os dois lados da moeda, tem a empresa e tem o cliente, você tem que saber olhar para os dois lados, tanto o lado da empresa quanto o lado do cliente, em outro lugar pra você... o call center... o atendimento ao cliente tem que ser o diferencial, isto pra você aplicar numa outra empresa, ajuda bastante (DANIEL, 2008)

[...] Ah, com certeza porque se não for pelo cliente, não tem porque ter a minha função por exemplo, é por isso que a gente tem que tratar ele como... sei lá como... um da família, como uma pessoa que você gosta e que você quer tudo de bom.

Ainda seguindo o raciocínio da relação do cliente com funcionário, concordamos que o cliente tem realmente poder; eles estão muito mais poderosos do que eram antigamente. Exatamente por terem toda a confiança, compartilham tanto as boas quanto as más práticas, socializam suas experiências, algo que é crítico para as empresas. Muitas vezes é o cliente quem determina a permanência ou exclusão destes trabalhadores, seja no processo de resistência, seja pelo desgaste da saúde conforme pontua Camila.

[...] ah com certeza, porque no primeiro call center que eu trabalhei, eu trabalhava com atendimento a empresa de telefonia, então assim, os clientes eram bem diferentes, eram clientes assim mais, de uma classe social menor, então assim você

agüentava muita. .. ah muito. ... como que e. .. ah um cliente muito mal humorado, uma pessoa assim que te tratava mal mesmo, então assim geralmente as pessoas que trabalhavam lá, ficavam até doente mesmo, com isso, e aí é bom porque ai você vai adquirindo um tato pra lidar com pessoas, ai quando eu entrei aqui os clientes já eram diferentes, eles apesar de serem clientes exigentes, eles são um pouco mais brandos assim, tem diferenças mas também tem pontos.

Continuando nossa análise desta relação social entre o trabalhador de call center e o cliente, temos que citar o que de certa forma é o mais exposto e latente desta relação. O Banco Central, inclusive, divulga a relação das empresas que tiveram o maior índice de reclamação de clientes quanto ao atendimento. Na categoria bancos, em abril de 2008, um total de 1539 reclamações procedentes registradas, conforme vê-se abaixo:

**TABELA 08 – Reclamações procedentes em Abril/2008**

Posição	Motivo da reclamação	Reclamações procedentes
1ª	RES. 2878 - ATENDIMENTO	1539
	<b>Instituição Financeira</b>	<b>Reclamações procedentes</b>
	Conglomerado BMG	295
	Conglomerado VOTORANTIM	212
	CADA ECONOMICA FEDERAL	162
	Conglomerado SS	146
	Conglomerado Bradesco	122
	Conglomerado Santander	81
	Conglomerado SCHAHIN	78
	Conglomerado ABN AMRO	65
	Conglomerado BIC	61
	Conglomerado Unibanco	45
	Conglomerado Itaú	41
	BANCO NOSSA CADA S.A.	32
	Conglomerado CITIBANK	31
	Conglomerado INDUSTRIAL DO BRASIL	30
	Conglomerado HSBC	27
	Conglomerado CRUZEIRO DO SUL	18
	Conglomerado J.MALUCELLI	18
	Conglomerado PINE	8
	Conglomerado Safra	8
	BANCO DAYCOVAL S.A.	6
	Conglomerado MERCANTIL DO BRASIL	6
	Conglomerado BONSUCESSO	6
	Conglomerado BGN	5
	Conglomerado ALFA	5
	BANCO BVA S.A.	4
	Conglomerado BRB	1
	Conglomerado FIBRA	1
	BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	2
	Conglomerado SOFISA	2
	Conglomerado BB	2
	Conglomerado BANESTES	2
	BANCO IBI S.A. - BANCO MÚLTIPLO	2
	Conglomerado BANRISUL	1
	Conglomerado MATONE	1
	Conglomerado SOCOPA	1
	Conglomerado ARBI	1
	BANCO GE CAPITAL S.A.	1

Fonte: <http://www3.bcb.gov.br/ranking/idxrc.do>

**QUADRO 01 – Ranking das prestadoras do serviço fixo reclamações na central de atendimento da Anatel de 1º a 31 de janeiro**

- 1º VESPER 1,226 mil reclamações
- 2º BRASIL TELECOM 666 reclamações
- 3º TELEMAR 504 reclamações
- 4º EMBRATEL 477 reclamações
- 5º TELEFÔNICA 451 reclamações
- 6º CTBC TELECOM 368 reclamações
- 7º GVT 225 reclamações
- 8º INTELIG 158 reclamações
- 9º SERCOMTEL 95 reclamações

Nº de Reclamações: 25.364

**Fonte:** Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)



**QUADRO 02 - ranking das prestadoras do serviço móvel reclamações na central de atendimento da  
Anatel de 1º a 31 de janeiro**

1º	14 BRASIL TELECOM	952 reclamações
2º	TIM	514 reclamações
3º	VIVO	416 reclamações
4º	CLARO	360 reclamações
5º	OI CELULAR	332 reclamações
6º	TRIÂNGULO CELULAR (CTBC)	323 reclamações
7º	TELEMIG CELULAR	225 reclamações
8º	SERCOMTEL CELULAR	82 reclamações
9º	AMAZÔNIA CELULAR	51 reclamações
Nº de Reclamações:		36.494

**Fonte:** Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)

É lamentável ouvir e acompanhar acusações alarmantes, tendenciosas e simplistas, dirigidas aos trabalhadores de call center denominados atendentes, mas que recebem outros adjetivos também e atribuições, tais como “os reis do gerúndio<sup>40</sup>”, “repentem "senhor" a cada sentença e não resolvem”, “super-heróis bizarros” “sujeito menos retardado para me atender” “os atendentes mais básicos (aquelas mulas que eles colocam em caixotes para atender telefone”.

---

<sup>40</sup> Fonte: [http://cfigigolo.com/archives/2006/05/vivo\\_e\\_voce\\_em\\_primeiro\\_lugar.html](http://cfigigolo.com/archives/2006/05/vivo_e_voce_em_primeiro_lugar.html)

Atendentes são trabalhadores fragilizados, acusados sem critério como responsáveis e culpados pela ignorância que lhes foi imposta; normalmente são incapazes de se defender dos ataques de "pessoas" que negam encarar a dura realidade das obrigações impostas a estes profissionais. Infelizmente, hoje o que se tem visto é que este empregado não tem nenhum poder de negociação, porque se limita a garantir o emprego. Se não há sindicatos fortes, o empregado individualmente fica fragilizado. Isso se confirma pelos próprios índices de demissões presentes na categoria profissional. De acordo com dados do Sinttel, o funcionário que nos atendeu tanto em Uberlândia-MG, quanto na sede do sindicato, contou-nos que eles não tem documentado os registros de quantas pessoas são desligadas de suas atividades na categoria. De acordo com o representante do Sinttel que nos atendeu em Belo Horizonte, ao qual chamaremos Luiz Fernando, foram aproximadamente 4500 demissões homologadas de funcionários de call center ano de 2007. Até momento totalizam-se aproximadamente 2337 demissões, considerando que no sindicato são homologadas apenas rescisões de funcionários com mais de ano de contrato de carteira assinada com as organizações.

Quando analisamos estes dados referentes à precarização das condições profissionais dos trabalhadores em estudo, questionamos a própria dimensão da educação e sua possibilidade de intervenção nesse processo. A Educação deveria tornar essas pessoas mais capazes de pensar, mas como disse Paulo (2005) Freire: “A Educação reflete a estrutura do poder”, e continua argumentando que o “homem passivo” permite que a Educação o enquadre ao modelo “bancário”, de depósito de informações. A diferença entre explicar e entender pode dar conta da diferença entre acumulação de conhecimentos e compreensão do mundo. Explicar é reproduzir o discurso midiático, entender é desalienar-se, é decifrar, antes de tudo, o mistério da mercadoria, é ir para além do capital. É essa a atividade que István Mészáros (2005) chama de “contra-interiorização”, de “contraconsciência”, um processo de

“transcendência positiva da autoalienação do trabalho”. Embora a Educação seja um bem universal, sua distribuição não o é já que há um acesso desigual a ela, vinculado à divisão social do trabalho, principalmente quando concebido como manual.

Gostaria de explicar que minha postura - o que estou escrevendo agora - não é ingênua nem simplista. Tive o privilégio de atuar na instituição estudada que viabilizou a realização do trabalho junto aos seus funcionários do atendimento, ali pude ver isso acontecer: a mudança da percepção dos ‘subordinados’ em relação às suas imagens como pessoas. Sei da extensão do poder, da força dos poderosos na construção deste setor. Não nos iludimos que fazendo um trabalho como este de reflexão, o qual pela dimensão de depoimentos das temáticas em voga pelo capital daria muitos outros estudos, conseguiria mudar posições ou mudar as estruturas de poder.

Entretanto, mesmo com toda pressão política e de força sofrida por aqueles que possuem uma posição crítica a essas iniciativas, acreditamos que essa pesquisa proporcione fundamentos para as organizações representativas e aos próprios trabalhadores de Call Center problematizarem a sua realidade produzindo ações de resistência para esse fim.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou entender nesse quadro de mudanças impostas pela globalização, a gestão participativa, a produção flexível, o modo como as empresas vem buscando o envolvimento dos trabalhadores. A investigação sobre as possibilidades concretas de participação dos trabalhadores do setor de call center apontou para as limitações existentes. Trata-se muito mais de um discurso do que de uma efetiva distribuição do poder entre todos que fazem parte da organização. Tal como era esperado, observou-se apenas formas limitadas ou parciais de participação. Participar corresponde ao bom desempenho no trabalho ou à inserção em atividades participativas estabelecidas pela própria empresa, desde que sejam observadas as devidas alçadas e autonomias.

A pesquisa mostrou que, para os entrevistados, a participação, dentro da atividade de trabalho é predominantemente positiva. Entretanto, é importante observar que considerando-se que alguém que participa pode significar, apenas, a colaboração nas atividades dentro de seu campo de atuação sugerem que os entrevistados tendem a transferir para suas representações sobre participação as limitações de sua experiência concreta no trabalho.

A representação participativa dos trabalhadores é considerada aqui como um conhecimento prático, desenvolvido a partir de suas vivências concretas. Como o setor de call center se mostrou circunscrito a um contexto configurado por contradições entre discurso e prática que influenciam as representações dos trabalhadores, consideramos que, apesar dos discurso corporativo sugerir comportamentos participativos, nem todos reagem como seres passivos. Com isso, foi possível observar trabalhadores que não se consideram participativos justamente por não desenvolverem atividades desejadas. Na fala dos entrevistados, estes são

aqueles que não “*veste a camisa da empresa*” “*os que não tem foco*”, revelando, assim, representações mais amplas dessa categoria de trabalhadores.

Finalmente, esta experiência de gestão participativa é possível com a aplicação de um estilo participativo de experiências concreta dos trabalhadores, emergindo suas representações em soluções originais para os problemas mais simples em um contexto de recursos escassos.

Existem tendências e sinalizações que apontam para readequação do perfil do trabalhador ao novo contexto do mundo do trabalho em que nos é exposto, alto nível de desemprego estrutural, realização de tarefas específicas em regime de tempo parcial, em oposição ao emprego assalariado, menor tempo, trabalho nos fins de semana, projetos, rotatividade de pessoas, exclusão de pessoas do processo produtivo, descapacitação contínua dos excluídos, concentração contínua da capacitação em poucos, a tecnologia como elemento racionalizador de atividades que continuarão a exercer seu papel de redutor líquido de postos de trabalho, tecnologia que estabelece como paradigma de avaliação premiar os que a incorporam e marginalizam os que não o fazem porque não o querem ou por que não o podem; quanto mais valor é atribuído a um determinado tipo de trabalho, mais esse trabalho se torna alvo de substituição pela tecnologia; quanto mais simples é o tipo de trabalho, mais facilmente ele é substituído pela tecnologia. Some-se a tudo isso organizações inseridas no modelo globalizado-mercadológico-competitivo, as quais só tem um único objetivo recursos financeiros, para isso desdobram-se, associam-se, incorporam-se e fundem-se.

Somando-se ainda as crenças redução em nome da competitividade, aumento da produtividade para garantir a lucratividade, necessidade de inovação de produtos e serviços para garantir a concorrência no mercado, necessidade de mudar o rótulo para garantir a sedução de quem adquire a mercadoria, tecnologia altamente avançada com técnicas de produção arcaicas, o quadro torna-se ainda mais grave.

Diante do que foi posto, qual trabalhador não se sentiria propenso a aceitar que a responsabilidade pela organização é responsabilidade de todos? Foi assim que consideramos que, para esta classe de trabalhadores jovens que compõe o setor de call Center, ter a força física (produtividade) e mental (participativa com sugestões do conhecimento tácito) apropriado pelas organizações representam os únicos recursos próprios disponíveis que podem dispor em nome da sobrevivência. Consideramos que, nas últimas décadas, tem-se agravado a exploração do trabalhador para além da força física, desta forma justifica a fala dos entrevistados quando se sentem bem em fazer “*algo a mais*” ou quando criticavam quem não fazer este “*algo a mais*”.

A proposta para reflexão, nesse caso, é para que, antes de tudo, seja discutida e evidenciada a identidade do sujeito. Estamos dizendo que, para estes trabalhadores, a possibilidade de desenvolver novas habilidades e enfrentar os desafios da exclusão precisam ser acompanhadas de superação produtiva e envolvimento com as atividades.

As considerações sobre a capacidade da tecnologia e da gestão participativa conseguirem captar a subjetividade do trabalhador, na organização é efetiva para determinados comportamentos. Nas falas dos entrevistados é muito presente uma linearidade de pensamentos, pontos que se apresentam fortes, tais como motivação, participação e envolvimento. Enquanto se tem controle de intenções individualizadas, os gestores conseguem fazer seu papel, de modo que os objetivos dos trabalhadores estejam alinhados com os objetivos da empresa.

Considerou-se que a maior subjetividade captada é tornar o trabalhador tão competitivo a ponto de fazê-lo permanecer na empresa. Para manter os *bons*, exige-se um ambiente adequado, possibilidades de crescimento (planos de carreira), dar a eles a esperança de onde podem chegar, dar prestígio ao trabalhador sendo assim eleva-se a definição de trabalhador para *colaborador ou associado*.

No entanto, quando houver um conjunto de intenções, acredita-se que neste processo de interação complexa que é a organização do trabalho marcada pela racionalidade do capital num determinado momento, os pontos que hoje se apresentam fortes individualizados, coletivamente se tornaram fracos perante a racionalidade que estrutura o discurso corporativo. Considera-se que o principal fator da produção é o saber e, para nosso entendimento, por mais mecanismos tecnológicos que as organizações construam elas não conseguiram quantificá-lo e também mensurá-lo, pois o conhecimento só é possível acontecer se for socializado entre os indivíduos.

Para discutir o termo *capital intelectual*, foi necessário pontuá-lo com atual cenário pelo qual o capital passa: produtos e serviços cada vez mais baratos de fazer e de comprar, menor necessidade de matérias primas; sobra de mão-de-obra, tecnologia cada vez mais barata, mundialização do capital, financeirização, perda de valor *econômico* do próprio capital, na medida em que o mesmo volume de dinheiro tem maior poder de compra, em função dos barateamento.

A utilização do termo capital intelectual pareceu mais um modismo para garantir ao capital gerar capital através das expectativas. Considera-se que este termo ganhou espaço para justificar o fetiche da mercadoria. São conceitos como estes que dão a compreensão de porque as empresas valem mais pela marca do que pelo produto, que empresas faturam milhões utilizando uma quantidade reduzida de funcionários.

A proposta de reflexão, neste caso, era de que a inovação permanente foi, sem dúvida o fator de sucesso: alguns grandes cérebros são capazes de criar grandes negócios por meio da sua capacitação e tornaram empresas em redes, desenvolveram grandes marcas, sendo, assim, dependentes do contexto e do momento e para quem se inova, uma boa idéia pode tornar-se um bem valioso e disputado, assumindo assim a roupagem de *ouro moderno*.

O termo ganhou espaço e estendeu nas organizações como um conjunto de conhecimentos de todos que possibilita vantagem competitiva e desta forma está conectado com clientes, fornecedores, competidores com os ativos humanos que se dão através da experiência, do conhecimento, iniciativa etc.

Nas entrevistas, viu-se que os trabalhadores não usam o termo capital intelectual, mas foi muito forte e presente na suas falas a preocupação em “tratar bem o cliente”, buscar conhecimento de forma que lhes possibilitem saber fazer e poder fazer, idéia que é difundida pela educação corporativa.

Por outro lado, observou-se que a educação e a reeducação para o conhecimento neste setor é direcionado não para gerar novas idéias, mas para preparar a manter índice crescente de produtividade, daí os treinamentos de formação e atualização para se ter pessoas mais preparadas para repetir as lições ensinadas do que *aprender a aprender*

A forma como são mensuradas as idéias dentro do call center vem em forma de pequenos reconhecimentos, tais como agradecimentos, notas, feedback, avaliações, jantares, brindes prêmios etc. Desta forma, entende-se que numa primeira análise, o contexto de dispor do capital intelectual neste setor se torna ouro de tolo. No entanto, aprofundando nossa análise, temos que concordar com ditado popular “em terra cego quem tem um olho é rei”.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Giovanni. **O Novo e Precário Mundo do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- \_\_\_\_\_. (1999). **Trabalho e Mundialização do Capital – A Nova degradação do Trabalho na Era da Globalização** Editora Práxis, 1999.
- ANDERSON, Perry. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **O Novo Sindicalismo no Brasil**. 2. ed. rv. e ampl. Campinas: Pontes, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Unicamp, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2003.
- BERNARDO, J. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores**. São Paulo: Boitempo, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Capital, sindicato e gestores**. In: vértice, revista dos tribunais, v. 6. São Paulo: Biblioteca do futuro, 1987.
- BIHR, A. **Da grande noite à alternativa: o movimento europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 1998.
- BOITO JR., Armando. **Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil**. São Paulo, SP: Xamã, 1999.
- BORON, Atílio A. (org). **Nova Hegemonia Mundial: alternativas de mudança e movimentos sociais**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciências Sociales, 2004.
- BORON, Atílio A. **Império e imperialismo: uma leitura crítica de Michael Hardt e Antonio Negri**. Buenos Aires: Clasco, 2002.
- BORON, Atílio A. Os "novos Leviatãs" e a polis democrática: neoliberalismo, decomposição estatal e decadência da democracia na América Latina. In Sader, Emir; Gentili, Pablo. **Pós-neoliberalismo II: que Estado, para que democracia?** Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa:** o movimento europeu em crise. São Paulo: Boitempo, 1998.

CHESNAIS, François. O capitalismo de fim de século. In: COGGIOLA, Osvaldo (org). **Globalização e socialismo**. SP: Xamã, 1997.

CHESNAIS, François. **A Mundializacao do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria processo e prática**. São Paulo: editora Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a gestão participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1992

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso:** modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

DEDECCA, C. S. e MONTAGNER, P. Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho. Considerações sobre o caso brasileiro. **Texto para discussão**, n. 29. Campinas: UNICAMP, Out. 1993.

EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital Intelectual** - descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 41 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Rio de Janeiro: Arte Nova, 1977.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva:** um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômica social e capitalista. São Paulo: Cortez, 1989.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel**. São Paulo, Boitempo, 1999.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo, Loyola, 1993.

HIRATA, Helena (org.). **Sobre o "modelo" japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

\_\_\_\_\_. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: Ferretti, Celso J. et alii. (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Vozes, 1994.

HOBBSAWM, E. J. **A era dos extremos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. 12. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, M.P. **O futuro do trabalho**. Novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994a.

\_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: BARBOSA DE OLIVEIRA, C. A. (Org). **O mundo do Trabalho**. Crise e mudança ao final do século. São Paulo: Scitta, 1994b.

\_\_\_\_\_. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In LEITE, M.P. (org). **O trabalho em movimento**. Reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas: Papirus, 1987.

\_\_\_\_\_. Novas Formas de Gestão de Mão-de-Obra e Sistemas Participativos: Uma Tendência à Democratização das Relações de Trabalho? In: **Educação e Sociedade**, n. 45, Ago. 1993.

LUCENA , Carlos. **Tempos de destruição**: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil. Campinas: Autores Associados, 2004.

MARX, Karl. **O Capital** - crítica da economia política, v. 1. São Paulo: Edições Sociais, 1977.

MARX, Karl. Manuscritos Econômicos Filosóficos. São Paulo – SP Editora Martin Claret, 2004.

\_\_\_\_\_. A Ideologia Alemã. São Paulo: Editora Martin Claret, 2004.

\_\_\_\_\_. Discurso pronunciado na festa de aniversário do “People’s Paper” In: MARX, K. & ENGELS, F. **Textos**. São Paulo, Edições Sociais, 1977, vol. III.

MARX, Karl. **O Capital**. São Paulo: Difel, 1980.

MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

MELLO, Alex Fiusa. **Capitalismo e mundialização em Marx**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marx e a globalização**. SP: Boitempo Editorial, 1999.

MÉSZAROS, I. **Marx: A Teoria da alienação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

\_\_\_\_\_. **O poder da ideologia**. SP: Boitempo Editoria, 2004.

\_\_\_\_\_. **O século XXI: socialismo ou barbárie?** São Paulo: Boitempo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Para além do capital**. SP: Boitempo Editorial, 2002. pp 207 - 248; 310 - 344; 634 - 700.

\_\_\_\_\_. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Irotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Eurenice. **Toyotismo no Brasil: desencantamento do fábrica, envolvimento e resistência**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

PAULANI, Leda. **Modernidade e discurso econômico**. SP: Boitempo Editorial, 2004.

PESSANHA, Elina G. Da fonte e MOREL, Regina Lúcia M. Mudanças Recentes no Modelo de Relações de Trabalho no Brasil e o Novo Sindicalismo. In: RODRIGUES, Iran Jácome (org) **O novo Sindicalismo**. Petrópolis RJ; Vozes 1999. p.95-112

QUINTANEIRO, Tânia. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2. ed. rev. amp. Belo Horizonte: editora UFMG, 2002. 159 p-(Aprender).

RODRIGUES, Iran Jácome (org) **O novo Sindicalismo**. Petrópolis: Vozes, 1999.

WOMACK, James P. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, James P. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOODS, S. Toyotismo e/ou japonização. In HIRATA, H. **Sobre o 'modelo' japonês**. Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: Edusp, 1993.

SAINSAULIEU R. e KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento. DP&A Editora (no prelo).

SALAMA, Pierre. A financeirização excludente: as lições das economias Latino-americanas. In: CHESNAIS, François (coord.). **A mundialização financeira**: Gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1998.

SALERNO, Mario S. **Via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo, Atlas, 1999.

SANTANA, Marco Aurélio. Política e História e disputa: 'O novo sindicalismo' e a idéia da Ruptura com o passado. In: RODRIGUES, Iran Jácome (org). **O novo Sindicalismo**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SCHMIDT, Paulo. DOS SANTOS, José Luiz. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SONINHO, Guilherme Marques. **O Novo Sindicalismo, a Estrutura Sindical e a Voz dos Trabalhadores**. São Paulo: Editora ADIA, 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual –A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1998.

#### **ARTIGOS OBTIDOS NA INTERNET**

ALVES, Giovanni. Labor and unionism in Brazil: a critical inventory of the "neoliberal decade" (1990-2000). **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, n. 19, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782002000200006&](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782002000200006&)

lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 26 Nov. 2006.

BORGES, Altamiro. Mutações no mundo do trabalho. Disponível em: <[http://www.vermelho.org.br/diario/2005/0420/altamiro\\_0420.asp?NOME=Altamiro%20Borges&COD=4371](http://www.vermelho.org.br/diario/2005/0420/altamiro_0420.asp?NOME=Altamiro%20Borges&COD=4371)>. Acesso em 15 nov.2006.

CALL CENTER. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em 15 nov.2006.

ALVES, G. **O Futuro do Trabalho**. Disponível em<[http://www.revistaautor.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=310&Itemid=50](http://www.revistaautor.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=310&Itemid=50)>. Acesso em: 05 Nov. 2006.

PLUSOFT. Disponível em: <<http://www.plusoft.com.br/plusMercadoCRM.asp>>. Acesso em: 05 Nov. 2006.

CEPES. Disponível em: <<http://www.ie.ufu.br/cepes/PainelInformacoes.asp>>. Acesso em: 05 Nov. 2006.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/27032002pme.shtm>>. Acesso em: 05 Nov. 2006.

DIEESE. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/ped/bd/mercado trab.xml>>. Acesso em: 05 Nov. 2006.

ESPACO ACADÊMICO. Disponível em: [http://www.espacoacademico.com.br/009/09almeida\\_otan.htm](http://www.espacoacademico.com.br/009/09almeida_otan.htm). Acesso em: 05 Nov. 2006.

IMPERIALISMO. Disponível em: <<http://www.vermelho.org.br/pcdob/secretarias/formacao/imperialismo.asp>>. Acesso em: 05 Nov. 2006.

O capital numa época governada pela desrazão Disponível em:<<http://www.vermelho.org.br/museu/principios/anteriores.asp>>. Acesso em: 05 Nov. 2006.

MÉSZAROS, I. **Intervenção na abertura no Fórum Mundial de Educação**, Porto Alegre, Brasil, 28/Jul/2004. Tradução de T. Brito. Disponível em: <[Rhttp://resistir.info/meszaros/meszaros\\_educacao.html](http://resistir.info/meszaros/meszaros_educacao.html)>. Acesso em: 05 Nov. 2006.