

REENCONTRANDO SÍSIFO
Tecnologia e Reificação

Uberlândia, MG
2.012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
Faculdade de Artes, Filosofia e Ciências Sociais – FAFICS
Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais – PPGCS
Mestrado em Ciências Sociais

REENCONTRANDO SÍSIFO:
Tecnologia e Reificação

Uberlândia, MG
2.012

CRISTHIAN DANY DE LIMA

**REENCONTRANDO SÍSIFO:
Tecnologia e Reificação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais .

Áreas de Concentração: Sociologia e Antropologia

Orientador: Prof. Dr. Edílson José Gracioli.

**Uberlândia, MG
2.012**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

L732r Lima, Cristhian Dany de, 1975
2012 Reencontrando sísifo / Cristhian Dany de Lima. - 2012.
 186 p. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa
de Pós-Graduação em Ciências Sociais.
Orientador: Edílson José Graciolli.

Inclui bibliografia.

1. Sociologia - Teses. 2. Hegemonia - Teses. 3. Produção - Efeito de
inovações tecnológicas - Teses. I. Graciolli, Edílson José. II. Universidade
Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação Ciências Sociais. III.
Título.

CDU: 316

CRISTHIAN DANY DE LIMA

**REENCONTRANDO SÍSIFO:
Tecnologia e Reificação**

Dissertação defendida em 09/08/2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Edilson José Graciolli (UFU)
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes (UNICAMP)

Profa. Dra. Ana Maria Said (UFU)

Profa. Dra. Maria Orlanda Pinassi (UNESP - ARARAQUARA) Suplente

Profa. Dra. Patrícia Vieira Trópia (UFU) Suplente

**Para meus pais,
Por meus filhos.**

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer aos meus pais: Jaime e Bel. Eles foram sempre a referência e a moldura de meus passos. Meu pai e sua retidão de caráter e firmeza de princípios. Minha mãe e sua doçura e leveza. Ambos moldaram-me. Devo a eles o homem que me tornei. Obrigado por, desde a mais tenra idade, sempre lutarem por mim, insistirem para que as ausências que ocuparam toda a vida de vocês, não fossem obstáculos para a festa de oportunidades que foi a minha. A vocês todo o reconhecimento, carinho e amor. Nada disso seria possível sem vocês.

Reconhecimento também aos meus filhos: Ana Terra e João Pedro. Vocês são a alegria que preenchem meus dias. Meus amigos, companheiros, confidentes, parceiros de vida. Isso! Vocês são vida: em estado bruto e abundante. São os meus objetivos e minhas melhores justificativas. Obrigado por me acompanharem durante a caminhada. Sou grato por suportarem os dias em que as páginas desta dissertação teimavam em não brotar conforme o planejado. Obrigado pelos estímulos diários. Quero sempre contar com vocês na festa da vida.

Obrigado meu amor: Lara de Carvalho Santos. Por cada gesto de carinho e pela gigantesca paciência. Obrigado pelas primeiras leituras e impressões deste trabalho. Obrigado pela presença e dedicação. Obrigado por ser exatamente tudo que você é. Não teria sido possível suportar tudo sem suas mãos. Obrigado ainda por vestir-se de alegria quando tudo parecia perdido. Suas cores foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Iremos longe!

Meu afeto também aos amores que preenchem minha vida de sentido: Isabela, Laura, Júlia, Vitória e Pedro Jorge. Sobrinhos, afilhados e amores para a vida toda.

Para minhas irmãs meu mais profundo agradecimento pela torcida e confiança. Dayse, Cynthia e Veruska vocês me fazem maior do que efetivamente sou. Partes de mim.

Aos colegas da primeira turma do mestrado em Ciências Sociais da UFU minha gratidão especial. Os debates que travamos em sala de aula, certamente, enriqueceram este trabalho. Em especial aos amigos Fabrício, Thiago e Felipe.

Aos professores do PPGCS meu muito obrigado pela orientação cuidadosa e comprometimento republicano com a Educação Pública. Há neste trabalho muito de vocês, de cada um.

Afeto particular para Patrícia Vieira Trópia, rara personalidade tecida pelo encontro entre competência e alteridade. Aulas magistrais, conselhos úteis, orientação cuidadosa; sem nunca abrir mão do rigor. Obrigado por todas as orientações durante a qualificação, espero que meu trabalho tenha honrado sua confiança.

Agradeço imensamente à Ana Maria Said. Você que acompanhou minha trajetória acadêmica desde os primeiros passos. Obrigado pela paciência quando não podia entender o que você falava e ainda mais obrigado por ter acolhido minhas nascentes ideias e – com suas críticas e ponderações – permitir que elas tomassem corpo como se minhas fossem. Só o transcurso de uma vida me permitirá retribuí-la.

Agradeço ainda à Edvandra, nossa secretária. Pelos lembretes de última hora, pelo carinho com que sempre nos recebe, pelo cafezinho e bom papo de todas as tardes. Seu apoio é indispensável para a qualidade de nossos trabalhos.

Meu afeto especial à minha família espiritual, em especial à minha mãe Ifátòki e ao meu pai Ifágbenro. Saibam que tudo que me deram pulsa nessas linhas. O tremer da pena diante da injustiça é – certamente – parte da dádiva.

Ao meu orientador Prof. Dr. Edílson José Graciolli obrigado por todos os momentos de encontro, orientação e possibilidade de aprendizado. Obrigado por me receber não só como seu orientando, mas, sobretudo como amigo. O pesquisador que sou é resultado do modelo de pesquisador que és. Que não nos falem oportunidades para o encontro.

Agradecimentos a todos que participaram diretamente para a construção desse trabalho na condição de entrevistados. Tudo o que aqui é afirmado, não seria possível sem suas contribuições. Vocês são, efetivamente, co-autores dessas linhas. Estou certo de que se há nelas alguma importância é a vocês que deve ser tributada.

Deixem-me respirar!
Abram todas as janelas
Abram mais janelas do que todas as janelas que há no mundo.
(...)
O que aí está a apodrecer a vida,
quando muito, é estrume para o futuro.
O que aí está não pode durar porque não é nada.

Ultimatum
Álvaro de Campos

RESUMO

Partimos da concepção de que se a hegemonia nasce na fábrica, ela absolutamente não se esgota nela. Para tornar-se hegemonia, os valores e ideais que emergem da produção precisam articular-se sob a forma de um discurso coerente acerca do mundo, precisam dar origem a uma teoria total acerca das relações humanas. Imbricar-se no cotidiano dos trabalhadores. Universalizar uma visão de mundo, um projeto de classe (ou de frações de uma classe social). É por isso que, a reestruturação produtiva sem uma forma de gestão que estimule – coercitivamente ou não – o envolvimento e a participação dos assalariados acaba por tornar-se um mecanismo estéril do ponto de vista da reprodução ampliada do capital. Podemos, portanto, vislumbrar que o capital não prescinde da força de trabalho, tendo ao contrário que envolvê-la, capturando-a e subalternizando-a.

Assim, no interior das relações sociais de produção de serviços em centrais de teleatividades, em particular na ALGAR Tecnologia, uma gama de estratégias e instrumentos são utilizados para assegurar a indispensável, para o capital, subsunção formal e material do trabalho. Entendemos que papel de destaque deve ser imputado às TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação), posto que, possibilitam a aquisição por parte do capital da habilidade de transformar, instantaneamente, certas atividades e conteúdos cognitivos em dados, tecnologia, trabalho morto, aprofundando a reificação dos trabalhadores e o controle do capital sobre o trabalho. Contudo, por maior que seja sua relevância, as TICs não superam a centralidade do trabalho no interior das relações de produção.

PALAVRAS-CHAVE: Reestruturação Produtiva, hegemonia, ALGAR, telemarketing, centrais de teleatendimento, teleatividades, reificação do trabalho, fetiche, tecnologias da informação e comunicação.

ABSTRACT

We come from the conception that if the hegemony is born in the factory, she absolutely doesn't become exhausted in her. To turn hegemony, the values and ideals that emerge of the production they need to articulate under the form of a coherent speech concerning the world, they need to give origin to a total theory concerning the human relationships. If in the daily of the workers. To universalize a world vision, a class (or of fractions of a social class) project. It is for that, the productive restructuring without an administration form that stimulates. Fiercely or not. The involvement and the salary earners participation ends for turning a sterile mechanism of the point of view of the enlarged reproduction of the capital. We can, therefore, have a glimpse that the capital doesn't abstract of the workforce, tends to the opposite that to involve her, capturing her and undermining it.

Like this, inside the social relationships of production of services in Tele-activities headquarters, in matter in ALGAR Tecnologia, a range of stratagems and instruments are used to assure the indispensable, for the capital, formal and material subsumption of the work. We understood that prominence paper should be imputed TICs (Technologies of the Information and Communication), position that, they make possible the acquisition on the part of the capital of the ability of transforming, instantly, certain activities and cognitive contents in data, technology, work died, deepening the workers reification and the control of the capital on the work. However, for adult than it is her relevance, the TICs don't overcome the centrality of the work inside the production relationships.

KEY WORDS: Productive restructuring, hegemony, ALGAR, telemarketing, HelpDesk , workers reification, fetish, technologies of the information and communication.

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABELAS E ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – RECEITA LÍQUIDA	25
GRÁFICO 2 – RECEITA LÍQUIDA POR SETOR DE ATIVIDADE	26
GRÁFICO 3 – COMPOSIÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA POR SETOR DE ATIVIDADE	26
GRÁFICO 4 – LUCRO LÍQUIDO	27
GRÁFICO 5 – VALOR ADICIONADO	30
GRÁFICO 6 – RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA SETOR TI/TELECOMUNICAÇÕES	36
GRÁFICO 7 – LUCRO LÍQUIDO SETOR TI/TELECOMUNICAÇÕES	37
GRÁFICO 8 – NÚMERO DE TRABALHADORES POR REGIÃO	162
TABELA 1 – NÚMERO TOTAL E TAXA DE ROTATIVIDADE DE EMPREGADOS	163
ILUSTRAÇÃO 1 – EMPRESAS HOLDING ALGAR DIVIDIDAS POR SETORES DE ATUAÇÃO	22
ILUSTRAÇÃO 2 – PRODUÇÃO VERTICALIZADA	85
ILUSTRAÇÃO 3 - PRODUÇÃO HORIZONTALIZADA	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS – ALGAR *Callcenter Service*.

ALGAR – nome da *Holding*, homenagem a seu fundador: Alexandrino Garcia.

BC – Banco Central.

BPO – *Business Process Outsourcing*.

CEO – *Chief executive officer*. Corresponde ao cargo de vice-presidente executivo, que está no topo da hierarquia operacional de uma empresa. Ele possui a responsabilidade de executar as diretrizes propostas pelo Conselho de Administração, que por sua vez é composto por representantes dos acionistas da empresa.

CMN – Conselho Monetário Nacional.

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

CTBC – Companhia Telefônica do Brasil Central.

CUT – Central Única dos Trabalhadores.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

DVA – Demonstração de Valor Adicionado.

GM – *General Motors Company*.

IA – Instituto ALGAR.

IFCH – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

JIT – *Just in time*.

PIB – Produto Interno Bruto.

PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica.

PPGCS – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais.

QTSN – Quantidade de Trabalho Socialmente Necessário

RSE - Responsabilidade Social Empresarial ACS – ALGAR *Callcenter Service*.

SINTTEL – Sindicato dos trabalhadores em Telecomunicação.

SIT – Sistema Integrado de Transporte Urbano de Uberlândia.

TI – Tecnologia da informação.

TIC's – Tecnologias de Informação e Comunicação.

TQC – Programas de Qualidade Total (*Total Quality Control*).

UAW – *United Automobile Workers* (Trabalhadores Automobilísticos Unidos).

UEL – Universidade Estadual de Londrina.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UNESP – Universidade Estadual de São Paulo

UNIALGAR – Universidade de Negócios ALGAR.

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	15
1.1 Histórico da pesquisa	18
1.2 Mestrado: os novos caminhos sugeridos pela pesquisa	22
2. A <i>HOLDING</i> ALGAR	25
2.1 O ano de 2010	29
2.2 O SETOR TI/TELECOM: nosso objeto de análise.....	36
2.3 Protagonismo econômico, técnico e político	42
3. ORDEM DO CAPITAL E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	46
3.1 A perspectiva de Gramsci: Americanismo como Revolução Passiva	46
3.1.1 O Movimento Produtivista	52
3.1.2 Americanismo e Hegemonia	57
3.2. Reestruturação Produtiva sob a forma da Produção Flexível.....	66
3.2.1 Nossa perspectiva: Reestruturação Produtiva como forma extrema de Revolução Passiva.....	66
3.2.2 A Emergência do padrão de Produção e Acumulação Flexível: o ‘novo’ sol burguês	84
3.2.3 JAPÃO: o Oriente aprimora o Fordismo.....	87
4. REENCONTRANDO SÍSIFO: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E REIFICAÇÃO HUMANA.....	116
4.1 O primado do REAL.....	116
4.1.1 Arqueologia do Silêncio.....	117
4.2 O calvário do teleatendimento	124
4.2.1 Como o sofrimento no trabalho fez nascer uma sindicalista	124
4.2.2 Sísifo informacional	128
4.2.3 <i>Scripts</i> : um instrumento destinado ao aprisionamento da subjetividade	140
4.2.4 Inovação tecnológica como condição da produção.....	148
4.2.5 O Panótico não é absoluto ou a história ainda é possibilidade	161
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
6. BIBLIOGRAFIA (REFERÊNCIA E CONSULTA)	175
7. ANEXO (QUESTIONÁRIO).....	184

1. APRESENTAÇÃO

É verdadeira a percepção da existência de um novo paradigma produtivo, que comporta metamorfoses e transformações da produção – o que afeta diretamente as condições materiais e subjetivas dos trabalhadores. Não obstante, é igualmente verdadeira a compreensão de que tais mudanças suscitam sempre uma intervenção particularizada e singularizada, uma vez que o processo de mundialização do capital dá-se de uma forma desigualmente combinada. O processo de universalização do paradigma toyotista de organização da produção e gestão da força de trabalho não se dá sem que adaptações, alterações e conformações sejam realizadas. A força desse modelo reside exatamente na sua flexibilidade estrutural. É ela quem o funda, é ela quem o anima e aprimora. Assim, mantidos os traços fundamentais, algumas alterações são necessárias ou toleradas. É sabido que a burguesia pode experimentar diferentes situações de organização e hegemonia política, conforme a divisão internacional do trabalho e a dinâmica da luta de classes que marca um país ou uma localidade em particular. Nesse sentido, é de indiscutível relevância a produção de

estudos e análises que se dediquem à reflexão sobre as formas particulares da flexibilização da produção capitalista.

Em Uberlândia, assume especial relevo a *holding* ALGAR (em face de seu protagonismo nos processos de reestruturação produtiva, do volume da força-de-trabalho empregada e de sua importância estratégica para a produção e o consumo de serviços, em particular os de telecomunicação). Nossa opção por uma empresa que atua no setor de prestação de serviços deu-se mediada pela necessidade de reforçar a contraposição ao hegemônico argumento de que tal setor negaria as características fundamentais do processo de reprodução ampliada do capital, descrito por Karl Marx em *O Capital*¹. Ademais, sendo um setor marcado por contínua inversão tecnológica, poder-se-ia arrogar à tecnologia determinada centralidade, o que restará demonstrado improcedente. (FRIEDMANN, 1981, 1972; GORZ, 1982; LAZZARATO & NEGRI, 2001)

Combinar formas consagradas e incentivar a busca de soluções originais e locais que permitam a reprodução ampliada do Capital, eis a alma e o fundamento da reestruturação produtiva. Foi o que se deu quando da implantação desse modelo por parte do grupo ALGAR, posto que a vinda de Mário Grossi² motivou-se pela forçosa decisão de acelerar a reestruturação produtiva no interior da *holding*. O próprio executivo foi categórico ao afirmar a obrigação de assimilar as características e

¹ (MARX, 1985).

² Foi Vice-Presidente Executivo (CEO) do Grupo ALGAR no período de 1989 a 1997, era membro do Conselho de Administração da *holding* quando de sua morte em 15/09/2011. Sua vinda para o Brasil justifica-se pelo fato de que seria sua responsabilidade instaurar a reestruturação produtiva na *holding* focando suas ações nos processos de terceirização e controle de qualidade.

necessidades locais³, com vistas a maior facilidade de penetração na subjetividade dos trabalhadores do grupo, e assim assegurar a maior eficácia possível ao processo produtivo.

Num criativo e original esforço de constituir um projeto local de reestruturação produtiva para o capital – sem negar as características e objetivos comuns às suas formas centrais – o Grupo ALGAR articulou o enxugamento dos processos produtivos, a desregulamentação e a precarização do trabalho e de suas formas de contratação, o enfrentamento e a relativa neutralização do sindicalismo combativo. Esta ocorreu, por intermédio da elaboração de uma cultura do envolvimento e participação dos trabalhadores com os objetivos e interesses da *holding*⁴. (BORGES, 2000; CUNHA, 2002; SILVA, 2003; LIMA, 2005)

Assim, ao aprofundar a ofensiva do capital contra o trabalho, instrumentalizando sua desregulamentação e fraturando os mecanismos até então disponíveis para a construção de uma identidade classista por parte dos trabalhadores, o processo de

³ É o próprio vice-presidente executivo (CEO) à época, Mario Grossi, que o afirmou no prefácio à 5ª edição do livro “Empresa-rede”, publicado em 2001 com tiragem de 5.000 exemplares:

Relembrando nossos propósitos de 8 anos atrás, quando de sua primeira edição, é motivo de satisfação para nós constatar como os principais objetivos deste livro, ou seja: ‘oferecer uma ajuda a avaliar e enfrentar as mudanças e a antecipar as novas tendências dos mercados’, foram alcançados.

(...) A origem dos conceitos deste livro remonta ao ano de 1989, quando os acionistas decidiram profissionalizar o grupo ALGAR e o problema que se pôs foi como estruturar as Empresas do grupo para adequá-las a um contexto em alta mutação, com profundas e contínuas inovações no campo tecnológico, incertezas no mercado e nas variáveis econômicas. Na definição dessa estrutura, tivemos que levar em conta também as características peculiares do nosso povo, em particular o individualismo, visando a uma motivação capaz de gerar um sentimento de forte comprometimento com o grupo e assegurar assim a sua perenidade. (In PENHA, 2001, p.7-8).

⁴ O cultivo de um ambiente de medo do desemprego foi, concomitantemente, responsável pelo envolvimento daqueles e causa do aprofundamento – à medida que esse envolvimento se estabelecia – da desregulamentação e precarização das condições de trabalho.

reestruturação produtiva, empreendido pela *holding* ALGAR, erigiu novas condições objetivas, facilitadoras do aprisionamento da subjetividade dos trabalhadores pela lógica “de ferro” dos interesses empresarias; cujo imperativo é a máxima produtividade num tempo que tende a zero (BORGES, 2000; CUNHA, 2002; LIMA, 2005). Nesse esforço, o desenvolvimento de técnicas de gestão da força de trabalho e de tecnologias que potencializem sua exploração atinge uma escala nunca vista.

1.1 Histórico da pesquisa

Em fevereiro de 2000, o projeto de pesquisa intitulado ***Para onde vai o mundo do trabalho? (as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil)*** foi apresentado ao CNPq e aprovado quanto ao seu mérito. Tal projeto integrado contava com o seguinte corpo de pesquisadores.

I.COORDENAÇÃO GERAL

- a. Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes (IFCH/UNICAMP)

II. SUB-COORDENADORES

- a. Prof. Dr. Ariovaldo de Oliveira Santos (UEL)
- b. Prof. Dr. Edílson José Graciolli (UFU)
- c. Prof. Dr. Giovanni Alves (UNESP/Marília)
- d. Prof. Dr. Paulo Tumolo (UFSC)

Na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e diante da negativa por parte do CNPq do número solicitado de bolsas de iniciação científica (de doze bolsas solicitadas, apenas duas foram conferidas), fez-se necessário redimensionar a pesquisa no sentido

de que seu desenvolvimento ocorresse por intermédio de dissertações de mestrados, pesquisas de iniciação científica ou monografias de graduação. Dessa forma, são produções teóricas resultantes do sub-projeto coordenado pelo Prof. Dr. Edílson José Graciolli as seguintes dissertações de mestrado:

BORGES, Marlene Marins de Camargos. *Os impactos da reestruturação produtiva sobre o mercado de trabalho no setor de telecomunicações: o caso da empresa CTBC*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal de Uberlândia, 2000.

CUNHA, Sebastião Ferreira da. *A reestruturação produtiva na CTBC Telecom e os impactos para a organização de trabalhadores – o caso SINTTEL-MG*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal de Uberlândia, 2002.

E os seguintes trabalhos acadêmicos:

LIMA, Cristhian D. *Empresa Rede: a reengenharia da hegemonia burguesa*. Monografia (Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Uberlândia, 2005. 131p.

SILVA, Sidartha Sória E. *Reestruturação produtiva, estrutura sindical e neoliberalismo: o sindicalismo sitiado diante do binômio*

desemprego/precarização. Monografia (Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Uberlândia, 2003. 54p.

_____. *Reestruturação produtiva e as respostas dos trabalhadores e sindicatos no caso da CUT e da Força Sindical em Uberlândia*. Relatório de Iniciação Científica (PIBIC) – Universidade Federal de Uberlândia. 2003. 38p.

A realização das pesquisas permitiu a reflexão sobre as continuidades e particularidades do processo de reestruturação produtiva na cidade de Uberlândia, particularmente no setor de telecomunicações, buscando identificar os possíveis impactos tanto sobre o mercado de trabalho – salários, remunerações e “benefícios” – quanto sobre a consciência/identidade dos trabalhadores e suas formas de organização ou de luta.

Até aqui, as pesquisas e monografias escritas e defendidas buscavam proceder a uma observação *in loco* das condições e características, continuidades e rupturas que a inserção e consolidação dos processos de reestruturação produtiva produziram no caso de sua aplicação particular na empresa CTBC e no braço da *holding* dedicado à prestação de serviços em teleatendimento (ALGAR Tecnologia). Os resultados obtidos pelas dissertações e monografias citadas oferecem-nos relevantes reflexões que alicerçam sólido terreno para a análise teórica dos pressupostos e dos impactos da reestruturação produtiva. Sucintamente, os esforços das pesquisas orientaram os seguintes objetivos e foram por eles orientados:

- quantificar e analisar os impactos da reestruturação produtiva levada a cabo pela CTBC sobre a materialidade e subjetividade dos trabalhadores do setor de telecomunicações (particularmente telefonia) na cidade de Uberlândia.

Dessa maneira, o trabalho dos pesquisadores que nos antecederam encaminhou-se para os seguintes objetivos específicos:

- a. análise do processo de implantação do TQC na CTBC Telecom (empresa-mãe) e nas empresas que compõem a rede de empresas afins. Consideraram-se tanto as empresas que constituem o Grupo ALGAR quanto aquelas que se constituem enquanto fornecedores de serviços e produtos;
- b. identificação e análise dos estratagemas constituídos pela empresa CTBC Telecom com o objetivo de instrumentalizar a legitimação da reestruturação produtiva junto aos trabalhadores;
- c. análise dos impactos da terceirização sobre a estrutura de salários, direitos trabalhistas e representação sindical;
- d. análise das formas de respostas (adesão, resistência, parceria) que trabalhadores e sindicato construíram em torno do processo de reestruturação produtiva em questão.
- e. Análise do significado da utilização dos aparelhos privados de hegemonia como universalizadores de uma determinada concepção de mundo e como instrumentos constituidores do real, numa situação de revolução passiva.

Este trabalho é, em grande parte, tributário das reflexões e conclusões construídas até aqui. Em verdade, ele não seria possível sem que aqueles existissem. Grande parte das reflexões que apresentaremos assenta-se sobre premissas e conclusões já demonstradas pelos trabalhos anteriores. Trata-se de um processo de construção coletiva, tanto porque viabilizado por vários pesquisadores ao longo de mais de uma década, quanto porque para sua construção contou com o apoio indispensável de agências de fomento, instituições de ensino, bem como, a colaboração indispensável de trabalhadores, sindicatos e movimentos sociais. Tem, pois, além de autoridade acadêmica, a força legitimadora que só o primado do real pode emprestar.

1.2 Mestrado: os novos caminhos sugeridos pela pesquisa

Ingressamos no Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, na Universidade Federal de Uberlândia, mediante a aprovação de um projeto de pesquisa intitulado *A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA ACS/ALGAR TECNOLOGIA: o papel dos aparelhos privados de hegemonia*. Em sua Introdução, colocávamos como horizonte da investigação:

O presente estudo se esforçará para observar os meios disponíveis e utilizados pelo capital para a construção da subalternidade do trabalho, bem como a percepção e reação dos trabalhadores à reestruturação produtiva, uma vez que tais processos constroem-se mediados e limitados pelos interesses, adesão ou resistência dos trabalhadores; que no limite resignificam, sabotam, constroem resistências – ainda que contingentes e/ou capilares. (Projeto de Mestrado apresentado ao PPGCS como requisito para aprovação parcial no Mestrado, p.5).

Contudo, na medida em que aprofundávamos nosso contato com o objeto de estudo, dificuldades e novas questões se colocavam diante de nosso olhar. Inicialmente, diante de inúmeras negativas por parte da empresa para que tivéssemos acesso ao local de trabalho e pudéssemos realizar entrevistas com os trabalhadores e observação *in loco*, optamos por tentar via sindicato da categoria (SINTTEL – MG, Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações) o indispensável contato com nosso objeto. Apesar da abertura com que fomos recebidos pelo sindicato, a intervenção deste não logrou o efeito necessário. Em verdade, não existiam dados e estatísticas seguras⁵ e o número de sindicalizados, em contínua queda, impunha-nos mais problemas que soluções. A abordagem de trabalhadores, sem a mediação da empresa ou do sindicato, mostrou-se ineficaz. A recusa em falar e o medo de possíveis perseguições ou punições colocavam o horizonte inicial cada vez mais distante. Ademais, ao buscarmos compreender as possíveis – ainda que capilares e/ou contingentes – formas de resistência por parte dos trabalhadores, nos deparávamos com argumentos que colocavam as novas tecnologias (preferencialmente as Tecnologias de Informação e Comunicação) como capazes de aprisionar, quase que completamente, a subjetividade dos trabalhadores⁶ impedindo a construção de laços de identidade de classe e solidariedade política. A grandiosidade da inversão

⁵ O setor de teleatendimento, nosso objeto por excelência, é marcado por uma gigantesca rotatividade da força de trabalho. Na maioria dos casos, os desempregados ainda não totalizaram os três meses do período de experiência, logo a dispensa não foi registrada por nenhum mecanismo jurídico ou formal. Esse contingente de demissões passa – inclusive – a largo de qualquer possibilidade de atuação sindical. Se somarmos a isso o uso de formas subcontratadas ou não protegidas de trabalho (por isso mesmo não verificáveis juridicamente) teremos uma noção da dificuldade para a construção deste estudo.

⁶ Tal percepção está presente na contribuição de vários autores (FRIEDMANN, 1981, 1972; GORZ, 1982; LAZZARATO & NEGRI, 2001), na forma como a grande imprensa trata o tema e ainda que de maneira não organizada, na fala dos sindicalistas e trabalhadores. Impera – sempre – de alguma forma um fetiche da técnica, minimizando – tanto quanto possível – a centralidade do trabalho e o protagonismo dos trabalhadores.

tecnológica no setor assumia tamanho protagonismo que se afirmou – imediatamente – como uma urgente possibilidade investigativa. Mais uma vez, o primado do real sugeria que um novo caminho fosse trilhado.

Diante da novidade e dos percalços e dificuldades em seguir o trajeto inicialmente concebido, a pesquisa, cada vez mais, sugeria novas problematizações. Qual era a relação efetiva entre as novas tecnologias e a produtividade nos serviços de teleatendimento? Qual o impacto das inovações tecnológicas sobre os postos de trabalho, e sobre a qualidade (em sua dupla feição: processo e produto) da produção de serviços? Estaríamos diante de um “salto qualitativo” na relação maquinaria e homens? Os modernos *hardwares* e *softwares* permitiram, efetivamente, a reificação da cognição? Qual a natureza da informação produzida pelas centrais de atendimento? Trata-se efetivamente de um trabalho intelectual? Manual? A transmutação da informação sobre a forma de dados, produzidos e armazenados instantaneamente, permitiriam a reificação cada vez mais rápida da informação (trabalho vivo) sob a forma de dados (capital constante)? Qual seu REFLEXO sobre a estrutura e a organização social, econômica política das classes? A atividade em centrais de teleatendimento é material ou simbólica? Concreta ou abstrata? Trata-se de trabalho produtivo ou improdutivo? As novas tecnologias seriam portadoras de novas potencialidades – tanto produtivas quanto políticas? As perguntas avolumavam-se, e sob cada uma delas uma mesma relação afirmava-se: tecnologia *versus* homens. Era urgente investigá-la.

2. A HOLDING ALGAR

Foi constituída em 1954⁷, a partir da formação da empresa Companhia Telefônica do Brasil Central (Doravante CTBC TELECOM), então única operadora privada de Serviços em Telecomunicações no Brasil⁸, por meio de concessão do Poder Executivo. A partir dos negócios em telecomunicações – desde o início o ponto fundamental e estrutural para os negócios da *holding*⁹, Alexandrino Garcia foi

⁷ Alexandrino Garcia presidiu a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uberlândia entre 1953 e 1955. Nessa época, participou da constituição da sociedade anônima que assumiria o controle da Empresa Telefônica Teixeira. Em 1954, constituiu a Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC TELECOM), uma nova entidade, cotizada entre os empresários da cidade. Nessa época, o antigo proprietário da empresa telefônica teve direito à subscrição de 50% do capital (8 milhões de cruzeiros) e os outros 50% foram divididos em ações. Na ocasião, estabeleceu-se que cada acionista compraria no máximo 1%. Posteriormente, com a permissão de compra de ações, Alexandrino chegou ao controle, com a maioria do capital.

⁸ Sobre a formação da CTBC TELECOM, que constituía a única operadora privada do setor – no período compreendido entre 1954 até as privatizações do setor de telecomunicações em 1997, ler o texto de SIMONINI (1994) e BORGES (2000).

⁹ Segundo dados do Relatório Anual referentes ao exercício de 2.010, de uma receita líquida total de 2,6 bilhões de reais (equivalente a todos os negócios da *holding*), o setor de Telefonia e Tecnologia da informação foi responsável por 57% da receita líquida consolidada. Já no ano de 2.011, segundo o Relatório Anual de Sustentabilidade da *holding* de uma receita líquida total de 3.51 milhões de reais (crescimento de 15,8% em relação ao ano anterior) o setor de Telefonia e TI foi responsável por 55% da receita líquida consolidada. Tal evolução da receita ocorreu em relação ao desempenho operacional da *holding* em todos os ramos de negócios em que atua, em **especial** para o **segmento de agronegócios**, decorrente aos maiores preços da soja e volumes de comercialização praticados, seguido pelo setor de **TI/Telecom**, motivado pelos serviços de voz e dados para o mercado corporativo da área de autorização e terceirização de processos de negócios e tecnologia. Cf. informe ao mercado disponível em: <http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Holding/2011/port/ra/10.htm>. Acesso em 10 abril de 2012. 18:13h. [grifos nossos]

construindo um império. Hoje a *holding* atua nos setores de Tecnologia da Informação (doravante TI) e Telecomunicações, Agronegócios, Serviços e Turismo. Composta por nove empresas¹⁰, a *holding* conta com 21.152 funcionários e atende cerca de 2 milhões de clientes diretos. Com abrangência nacional, as empresas Algar contam com escritórios em mais de 1.000 cidades, nos Estados de Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Paraná e Maranhão.¹¹

ILUSTRAÇÃO 1 – EMPRESAS HOLDING ALGAR DIVIDIDAS POR SETORES DE ATUAÇÃO



Fonte: ALGAR

Disponível em <http://www.algar.com.br/Empresas-Algar>.

Acesso em 22 fevereiro 2012, 21h.

Além das empresas que constituem o grupo, o organograma destaca outros dois braços das atividades produtivas realizadas pela ALGAR: UNIALGAR (Universidade de Negócios ALGAR) e INSTITUTO ALGAR. A UNIALGAR constitui uma unidade

¹⁰ ALGAR AGRO (ABC INCO, ABC NORTE, A&P), ALGAR AVIATION, ALGAR SEGURANÇA, ALGAR TECNOLOGIA (soluções em teleatendimento), ALGAR TELECOM (CTBC TELECOM – serviços em telefonia fixa, móvel, internet e tv por satélite), COMTEC (concessionária do Sistema Integrado de Transporte Urbano de Uberlândia [SIT], detém o direito de exploração comercial dos cinco terminais de ônibus em que opera), RIO QUENTE RESORTS, ALGAR MÍDIA (listas Sabe e jornal “Correio de Uberlândia), ENGESET.

¹¹ Disponível em <http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Holding/2011/port/ra/02.htm>. Acesso em 22 março de 2012, 18h.

destinada à formação corporativa contínua. Realiza “programas de treinamento; produz mecanismos de realização da cultura, crenças, valores e princípios de gestão no interior dos processos produtivos, cria e monitora instrumentos de avaliação de desempenho, pesquisas de clima, mapeamento de perfis, ferramentas de gestão da saúde física e emocional”¹², entre outros. A “Universidade” de Negócios participa de “forma privilegiada na arquitetura dos resultados” obtidos pelo grupo, uma vez que “constrói processos efetivos de desenvolvimento que geram alta performance dos talentos e equipes com consequente impacto positivo nos resultados dos negócios”¹³. Constitui importante aparelho privado de hegemonia (GRAMSCI, 1978), na medida em que se orienta no sentido de modelar o trabalhador ideal, permitindo ainda a criação de mecanismos – formais e materiais – que facilitem a subsunção do trabalho ao capital. Na verdade, é um núcleo de desenvolvimento de técnicas e políticas que permitam – da forma menos conflituosa possível – a edificação de um novo trabalhador, flexível e mais afeito às condições exigidas pela reestruturação da produção, logo instrumento igualmente realizador da reengenharia da hegemonia burguesa.

Já o Instituto ALGAR possui a dimensão estratégica de expandir a lógica que impera no interior da empresa para além de seus muros. Quase sempre sua atuação pauta-se em ações educacionais (sempre no interior do ensino público e de nível fundamental), logo faz-se política na medida em que também contribui para modelar “certas” competências e aptidões nos educandos, de forma a aproximar o mundo da vida com a esfera produtiva. Ademais, tais práticas são apresentadas como benefícios

¹² Cf. <http://www.unialgar.com.br/apresentacao.aspx> - Acesso em 23/03/2012, 18h.

¹³ Ibidem.

que o Grupo ALGAR produz para as comunidades onde atua, o que permite, ainda, a atribuição de um sentido de “responsabilidade social”¹⁴ aos negócios do grupo.

Combinando o uso desses instrumentos e tornando-os de fácil e contínuo acesso por parte de seus trabalhadores, a ALGAR procura lançar as bases para um novo patamar de controle real do capital sobre o trabalho, consolidando mais que práticas e rotinas produtivas. Com isso se busca, sobretudo, edificar valores, comportamentos, análises e atitudes que, bebendo da fonte da ideologia da *holding* (LIMA, 2005), cristalizem-se em seus trabalhadores, também consumidores dos produtos e serviços ofertados pelo grupo, mais ainda, propagandistas do ‘jeito ALGAR de ser’. Mais uma vez, a reconstrução da hegemonia assume a forma da revolução passiva (GRAMSCI, 1978), posto que o conjunto dessas ações orientam-se para elaboração, fortalecimento e difusão de valores, ideias e ideais, práticas e rotinas produtivas, formas de consumo e inserção no universo produtivo, valores e visão de mundo que intentam consolidar um novo jeito de ser e viver, mais afeito às condições exigidas pela esfera produtiva. Tal esforço visa consolidar a direção política, moral, intelectual e econômica de uma fração das classes dirigentes e, por meio disso, sobre a totalidade social, procurando – tanto quanto possível – assimilar as classes subalternas, de forma a restringir potenciais resistências – ainda que inorgânicas.

¹⁴ O fenômeno da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foi pensado como um aparelho de hegemonia em artigo escrito por Edílson José Graciolli e Rafael Dias Toitio, e publicado na revista *Lutas Sociais* número 21-22, publicada no segundo semestre de 2.009. No artigo intitulado *A Responsabilidade Social Empresarial como aparelho de hegemonia*, os autores investigaram projetos e programas do Instituto Algar. Subscrevemos seu conteúdo. In GRACIOLLI, Edílson José e TOITIO, Rafael Dias. *A Responsabilidade Social Empresarial como aparelho de hegemonia*. **Lutas Sociais**, UEL-Londrina, nº 21/22, p.166-178. 2009, ISSN 1415-854X.

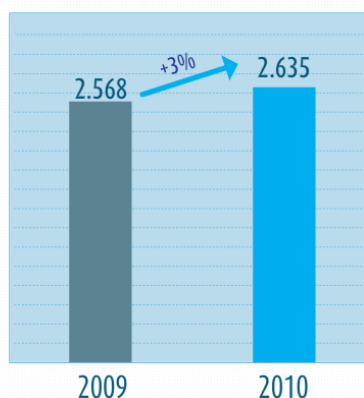
2.1 O ano de 2010

No ano de 2010, todos os negócios do grupo totalizaram uma receita líquida consolidada de R\$ 2,6 bilhões, com margem líquida de 7%. Essa receita líquida representou um avanço de 3% em relação a 2009. Considerando-se o faturamento bruto, o grupo alcançou a marca de R\$ 3,4 bilhões, contando ainda com mais de R\$ 1 bilhão de reais em patrimônio líquido.

Quando dividimos a receita líquida por setores, fica patente a dimensão estratégica dos negócios em TI/Telecomunicações no interior dos negócios da *holding*. Ao alcançar a receita líquida de R\$ 1,5 bilhões de reais, o setor de TI/Telecomunicações foi responsável por 57,34% do total produzido pelo grupo ALGAR em todas as suas atividades. Tais valores propiciaram um acréscimo de 10%, se comparados à receita líquida consolidada pelo mesmo setor no ano anterior.¹⁵

GRÁFICO 1 – RECEITA LÍQUIDA

Receita Líquida Consolidada (R\$ milhões)



Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR.

Disponível em <http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/#economico>.

Acesso em 22 março 2012, 21h.

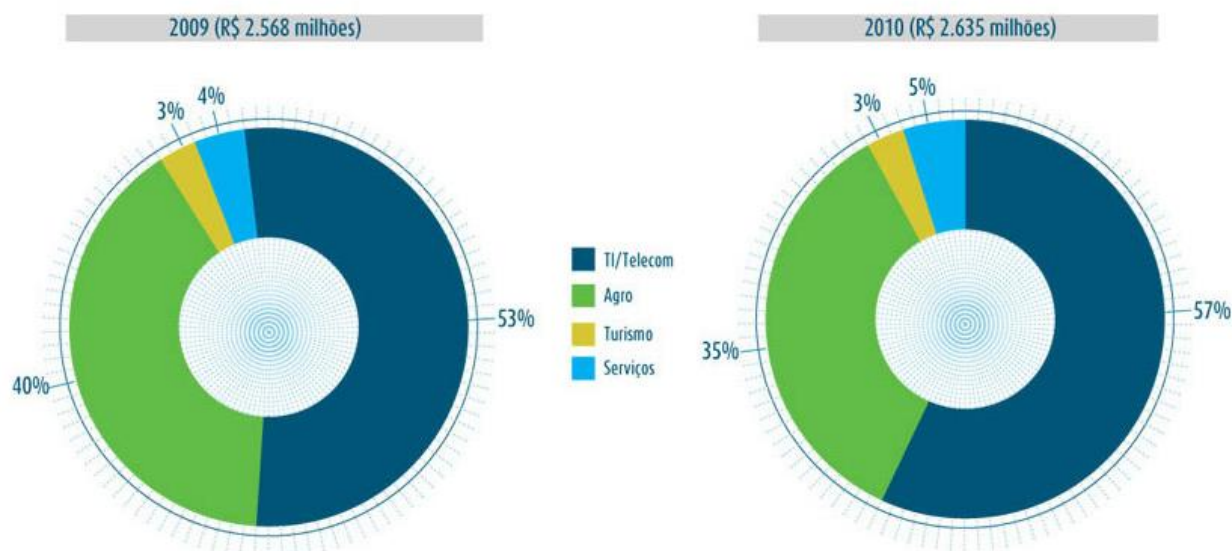
¹⁵ Ao somarmos os valores expressos no gráfico 2 - Receita Líquida Consolidada por Setor de atividade (R\$ 2.731 bilhões - assim distribuídos: TI/Telecom - R\$ 1.511 bilhões, Agronegócios - R\$ 911 milhões, Turismo - R\$ 164 milhões e Serviços - R\$ 145 milhões), percebe-se uma incongruência com os valores totais expressos no gráfico 1 - Receita Líquida Consolidada (R\$ 2.635 bilhões). Ao recorrer às demonstrações financeiras do Relatório anual do Grupo ALGAR, não foi possível auferir o valor exato, uma vez que encontram-se disponibilizados na internet apenas o relatório geral da *holding* e o relatório específico apenas do setor TI/Telecomunicações.

GRÁFICO 2 – RECEITA LÍQUIDA POR SETOR DE ATIVIDADE
Receita Líquida por Setor (R\$ milhões)



Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR.
 Disponível em <http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/#economico>.
 Acesso em 22 março 2012, 21h.

GRÁFICO 3 – COMPOSIÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA POR SETOR DE ATIVIDADE
Composição da Receita Líquida Consolidada

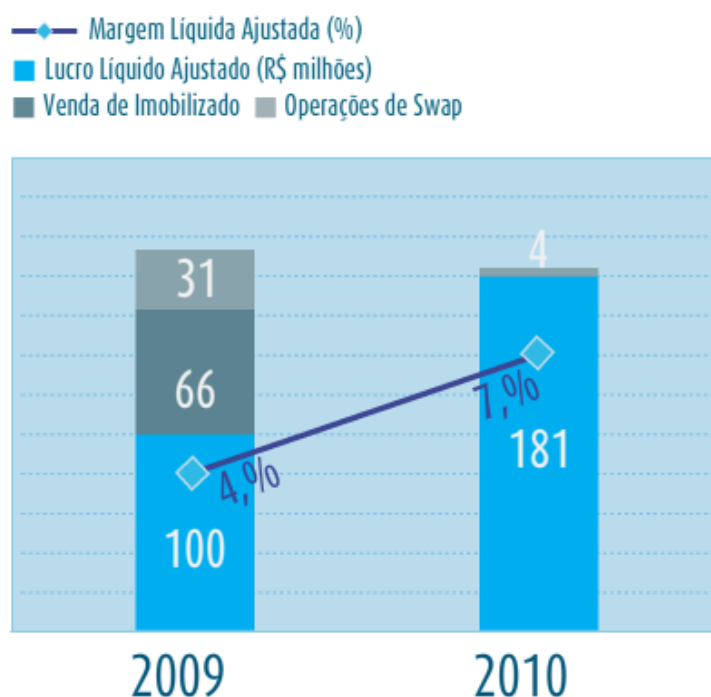


Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR.
 Disponível em <http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/#economico>.
 Acesso em 22 maio 2011, 21h.

No mesmo período, o grupo Algar apresentou um lucro líquido (antes da participação dos acionistas minoritários) de R\$ 185 milhões, 7% abaixo do registrado

no ano anterior. Contudo, no ano de 2009, a *holding* realizou operações de *swap*¹⁶ e venda de imobilizados. Se desconsiderarmos o efeito de ganho pontual advindo dessas operações, o resultado do lucro líquido em 2010 é 81% superior ao do ano anterior. Outro sinal que nos permite entender a dinâmica expansiva da riqueza produzida pelo grupo Algar em 2010 refere-se ao crescimento da margem líquida ajustada, que saltou de 4% em 2009 para 7% em 2010.

GRÁFICO 4 – LUCRO LÍQUIDO
Lucro Líquido



Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR.

Disponível em <http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/#economico>.

Acesso em 22 março 2012, 21h.

Outro indicador revelador é aquele que se refere à participação de trabalhadores, quadro societário, impostos, taxas e contribuições sociais sobre o valor

¹⁶ O Conselho Monetário Nacional (doravante CMN), pela Resolução CMN 2873 de 2001, definiu as operações de *Swap* como aquelas realizadas para liquidação em data futura que impliquem na troca de resultados financeiros (decorrente da aplicação de taxas ou índices usados como referenciais **sobre valores ativos e passivos**). Simplificadamente, tais operações constituem uma aposta nas variações das taxas de câmbio e juros. Assim, as operações de *Swap* constituem uma troca de posições, indexadores ou rentabilidade entre empresas. Sua natureza, emblematicamente fictícia ou virtual, pode favorecer ao “maqueamento” de dados financeiros das instituições, com vistas ao fortalecimento de sua marca e à necessidade de não afetar o “humor” dos investidores.

adicionado. Na fetichizada linguagem utilizada pelo mercado entende-se por valor adicionado:

O valor adicionado (ou valor agregado) constitui-se das receitas obtidas pela empresa em razão de suas atividades deduzidas dos custos dos bens e serviços adquiridos de terceiros para a geração dessas receitas. É, portanto, o quanto a entidade contribuiu para a formação do Produto Interno Bruto – PIB do país. O valor adicionado demonstra a contribuição da empresa para a geração de riqueza da economia, resultado do esforço conjugado de todos os seus fatores de produção.

A DVA (Demonstração de Valor Adicionado) evidencia os aspectos econômico e social do valor adicionado. Sob a ótica econômica, expressa o desempenho da entidade na geração da riqueza e a sua eficiência na utilização dos fatores de produção, comparando os valores de saída com os valores de entrada. Sob o ponto de vista social, demonstra a forma de distribuição da riqueza gerada: a participação dos empregados, do governo, dos agentes financiadores e dos acionistas, além da parcela retida pela empresa. Trata-se, desse modo, de uma importante fonte de informações, à medida que apresenta elementos que permitem a análise do desempenho econômico da empresa, evidenciando a geração de riqueza, bem como dos efeitos sociais oriundos da distribuição dessa riqueza.

Assim, o valor adicionado representa a remuneração dos esforços desenvolvidos para a criação da riqueza da companhia, tais como os trabalhadores, que fornecem a mão-de-obra, os investidores e acionistas, que fornecem o capital, os financiadores, que emprestam os recursos, e o governo, que fornece os serviços públicos e a infraestrutura sócio-econômica. A DVA evidencia não só a origem dessa riqueza, mas também a destinação de suas parcelas aos agentes que contribuíram para sua formação.

A CVM (Comissão de Valores Mobiliários) já vinha incentivando e apoiando a divulgação voluntária da DVA. Atualmente essa demonstração é obrigatória para as companhias abertas, segundo o art. 176, V, da Lei 6.404/76, incluído pela Lei 11.638/07, que modificou também o artigo 188 da Lei das S.A. O artigo 188, II, reza hoje que a DVA indicará, no mínimo, o valor da riqueza gerada pela companhia, a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a geração dessa riqueza, tais como empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela da riqueza não distribuída.¹⁷

Importante registrar que a leitura realizada pelo autor acerca do que ele considera valor adicionado parte de um pressuposto teórico da Economia Clássica, a saber: a crença de que os sujeitos envolvidos no processo produtivo encontram-se em

¹⁷ Cf. http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/toq34_luciano_oliveira.pdf. Acesso em 13 jan. 2011, 13h.

condições de igualdade. Nossa posição é flagrantemente oposta. Em nosso entendimento, é impossível compreender as relações produtivas desprezando sua historicidade. No caso em pauta, entendemos que empresários e acionistas não contribuem para o processo de produção do valor, logo da riqueza, em condições simétricas ao trabalho vivo. Nossa leitura (MARX, 1985), percebe o trabalho vivo, o dispêndio do trabalho (e todas as potências que ele porta) como única origem de novos valores, de nova riqueza. A participação e o investimento dos empresários e acionistas, conceituados como capital fixo ou constante por Marx, é resultado ou de anteriores expropriações – resultante da acumulação primitiva de capitais (APC) – ou da expropriação de mais-valia ao longo da acumulação propriamente capitalista, sempre mediadas pela estrutura e pela ação das classes sociais, em cada momento histórico. Nas palavras do autor alemão

Os economistas [Smith e Ricardo] exprimem as relações da produção burguesa, a divisão do trabalho, o crédito, a moeda, etc., como categorias fixas, imutáveis, eternas.¹⁸

(...) Os economistas nos explicam como se produz nestas relações dadas, mas não nos explicam como se produzem estas relações, isto é, o movimento histórico que as engendra. (...) Os economistas que são os historiadores desta época, não têm outra missão que a de demonstrar como a riqueza se adquire nas relações de produção burguesa, de formular estas relações em categorias, em leis e de demonstrar como estas leis, estas categorias são, para a produção de riquezas, superiores às leis e às categorias da sociedade feudal. A miséria, a seus olhos, é apenas a dor que acompanha toda gestação, tanto na natureza como na indústria.¹⁹

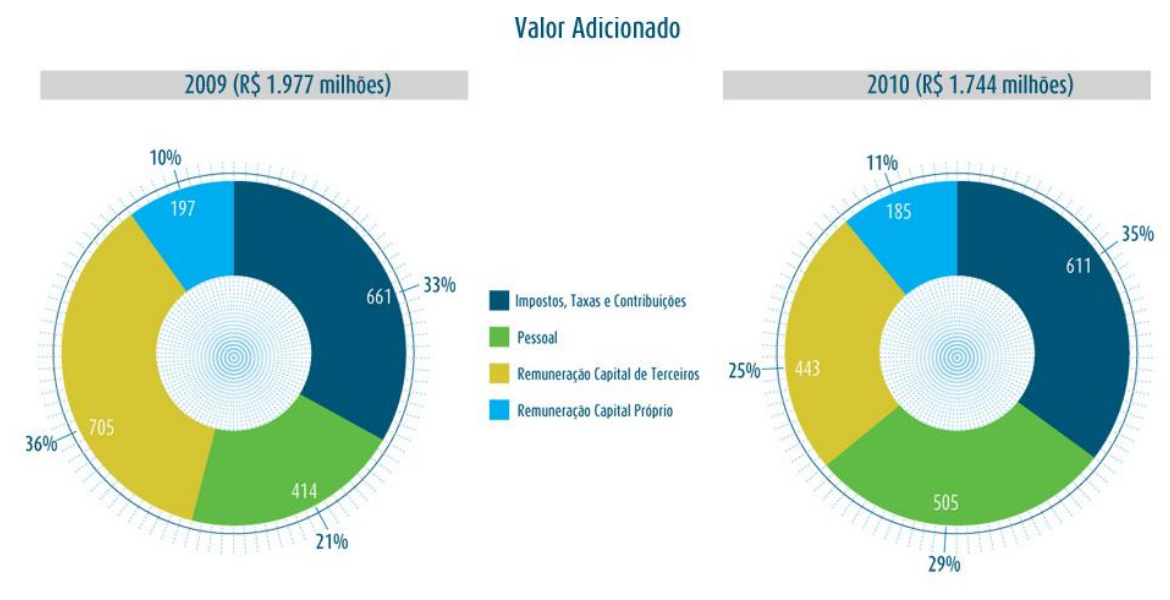
Por meio dos dados abaixo, pode-se perceber, com clareza, tanto o grau de exploração da força de trabalho no interior da holding ALGAR como seu grau de subsunção real e formal ao capital. Em 2010, o Grupo Algar gerou “valor adicionado

¹⁸ MARX, , p. 102.

¹⁹ Idem, p. 117.

líquido” de R\$ 1,7 bilhões (R\$ 1.9 bilhões em 2009)²⁰, o que representa 55% da Receita Bruta, com a seguinte distribuição:

GRÁFICO 5 – VALOR ADICIONADO



Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR.

Disponível em <http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/#economico>.

Acesso em 22 março 2012, 21h.

É patente a desproporção entre riqueza produzida e remuneração percebida pelos quase 20 mil trabalhadores do Grupo ALGAR. Percebemos a mais-valia como resultado de um relação social, mediada pela exploração do trabalho vivo pelo capital. Assim, mais que uma grandeza aritmeticamente medida, constitui um processo histórico, resultado da expropriação da força de trabalho pelos empresários e acionistas, mediada e potencializada ou limitada pelo uso intensivo de novas

²⁰ Contudo, se considerarmos o valor adicionado bruto, temos para 2010 a quantia de R\$ 1,65 bilhões contra R\$ 1,56 bilhões em 2010, ou seja, um crescimento de 6,13%. Para definir o Valor Adicionado líquido (portanto, a base de cálculo da porcentagem para a participação efetiva de cada um dos segmentos envolvidos na produção, expropriação e apropriação da riqueza produzida), a demonstração financeira do Grupo Algar deduz percentuais relativos à amortização/depreciação e adiciona ao valor resultados de equivalências patrimoniais e receitas financeiras, recebidos de transferência. Assim, uma operação financeira, logo não produtiva, é o que explica a variação para menos do valor adicionado líquido em 2010.

Cf. Relatório Anual 2010 Grupo ALGAR, p. 9. Disponível para download em http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/Algar_S.A._Empreendimentos_e_Participacoes.pdf. Acesso em 22 março de 2012, 13h.

tecnologias e pela atuação e organização das classes sociais, num dado momento histórico. No caso em pauta, embora resulte do ato laboral a totalidade das novas riquezas produzidas (logo do esforço e dispêndio de tempo e energia, capacidade criativa e de realização, realizado pelos trabalhadores da *holding*), o universo do trabalho efetivamente remunerado atingiu meros 29% do total de valor adicionado líquido. Entretanto, intui-se que o valor possa ser ainda menor, posto que o uso de deduções de eventuais remunerações de risco, depreciação, amortização de dívidas e remuneração do capital de terceiros (aluguéis e juros) podem colaborar para reduzir, do valor bruto, uma considerável soma de valores. Assim, além de disfarçar o grau de exploração da força de trabalho – considera-se como custo o que efetivamente constitui processo de acumulação de riquezas por meio de sua metamorfose em capital (seja ele fixo ou financeiro) – indica um crescimento percentual que não é acompanhado de ganhos reais por parte dos trabalhadores. Costumeiramente, ocorre exatamente o oposto.

Não é de agora que o uso de instrumentos contábeis e sua fetichizada linguagem numérica contribuem para obnubilar as relações tal como materialmente vividas. A própria página, na rede mundial de computadores²¹, da *holding* apresenta que o número total de funcionários, ao final do exercício do ano de 2010, tinha aumentado em 3.670 contratados. Um crescimento de 22,56% da força de trabalho empregada²² pela totalidade das empresas do Grupo ALGAR. Já a participação da remuneração da força de trabalho, quando pensada em relação ao total do valor destinado pelo Grupo ALGAR à remuneração de seu quadro de funcionários, cresceu

²¹ Cf. <http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/#mensagem>. Acessado em 23 março 2012, 16h.

²² O Grupo ALGAR contava com 16.265 trabalhadores em 2009. No ano de 2010, com a realização de 3.670 novas contratações, atingiu a marca de 19.935 trabalhadores.

22%²³. A aparente valorização da força de trabalho, inicialmente sugerida pelo gráfico 5, representa – na efetividade das relações produtivas – um ganho real para o capital.

Eis um proveitoso caminho a ser seguido e que pode sublinhar e dar ainda mais verossimilhança às nossas constatações. Contudo, diante da impossibilidade de acesso a informações que produziram os relatórios financeiros e dados os limites investigativos que orientam este trabalho, bem como a especificidade de nossa formação acadêmica, não o realizamos.

2.2 O SETOR TI/TELECOM: nosso objeto de análise

Conforme demonstramos, o setor de TI/TELECOM sempre cumpriu uma função estratégica nos negócios da *holding*. Alexandrino Garcia deixa claro que a diversificação deles, nos anos 1970, deu-se sobretudo porque a expansão dos negócios em telecomunicação eram cerceados pela legislação então vigente (Cf. BORGES, 2000, p. 67). De acordo com CUNHA (2002), após o início da reestruturação produtiva no interior dos negócios de Telecomunicações (1989), assiste-se a um espantoso crescimento econômico do setor. Tal expansão intensifica-se ainda mais após a privatização do sistema TELEBRÁS em 1997. O lucro líquido, da então CTBC TELECOM (hoje ALGAR TELECOM), salta de US\$ 3,31 milhões em 1.994 para US\$ 42,9 milhões em 1998²⁴. E tal dinâmica expansiva hipertrofia-se nos anos seguintes. A título de

²³ O montante final destinado a remuneração de todos os trabalhadores do Grupo ALGAR atingiu a marca de R\$ 414 milhões em 2009 e de R\$ 505 milhões em 2010. Um acréscimo de 22%, logo, menor que o crescimento do número total de trabalhadores (22,56%). Cf. nota 17.

²⁴ CUNHA, 2002, p.95.

ilustração, no ano de 2010 o lucro líquido²⁵ apenas do Setor TI/Telecomunicações foi de US\$ 74,1 milhões de dólares²⁶.

Para CUNHA (2002), o crescimento das atividades em telecomunicações, agora livre de constrangimentos legais, dá início à reversão do processo de aquisição empresas e diversificação de ramos de atividade, iniciados pela CTBC na década de 70, obedecendo a dois movimentos específicos: focalização de atividades e terceirização de vários setores da CTBC. No primeiro movimento, iniciado no início da década de 90, assiste-se a venda de várias empresas (revenda de automóveis, construção civil, etc.), orientando-se para a concentração em atividades vinculadas às telecomunicações (propaganda, gráfica, etc.)²⁷. No segundo movimento, realizado em 1999, assiste-se à metamorfose de setores da então CTBC em novas empresas e possibilidades de negócios para o grupo ALGAR, a saber: o setor de atendimento a clientes transformou-se em ACS (Algar Callcenter Service, hoje ALGAR TECNOLOGIA); o setor de instalação e conservação de redes deu origem a ENGESET; e o setor de segurança deu origem a SPACE (hoje ALGAR SEGURANÇA). Tal horizontalização decorre da nova concepção produtiva inaugurada por Mário Grossi a partir de 1989, que teve, no processo de terceirização²⁸, seu âmago e fundamento. Vale a pena reproduzir as conclusões

²⁵ Ver gráfico 6, p. 29.

²⁶ Para efeito de comparação, os valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, tomando-se como referência os valores do dólar do último dia útil do ano de 2010.

²⁷ Com exceção das seguintes atividades que foram mantidas: agronegócios e aviação civil. Mais tarde ocorreu a incorporação do *Resorts* Rio Quente e criação da COMTEC.

²⁸ Para CUNHA (2002), o processo de terceirização merece nossa especial atenção, seja porque é o elemento da acumulação flexível mais universal, particularmente no Brasil, seja porque se constitui na principal estratégia levada a cabo pela *holding* ALGAR (objeto deste estudo), no esforço de singularizar e adaptar a acumulação flexível às nossas paragens. Ademais, distante do discurso hegemônico e oficial (que constrói a identificação ideológica entre esse processo e pomposos adjetivos, como qualidade, competitividade, eficiência, modernização, evolução, tecnologia, produtividade, crescimento, etc.), os estudos de que dispomos permitem-nos afirmar o oposto. Na medida em que as empresas subcontratadas reafirmam os pressupostos e reproduzem o modelo toyotista de gerenciamento da produção, assiste-se também nelas a uma intensificação do ritmo de trabalho e de sua exploração. Tais empresas passam, ainda, a ser alvo de pressões exercidas pelas contratadoras no sentido de

demonstradas por CUNHA (2002) acerca do processo de terceirizações implementado pela CTBC Telecom, que exerce a função de esteio na estrutura flexível construída pelo

grupo ALGAR:

O mesmo veio ocorrer quando a CTBC, no processo de terceirização das áreas de atendimento – atendentes e telefonistas do 101, 103, 104 e 1405/CTBC Celular –, demitiu, dia 20 de outubro de 1999, 269 trabalhadores, incorporados pela ACS Call Center. O SINTTEL fez o levantamento dos benefícios que seriam oferecidos na ACS e comparou com os existentes na CTBC. O resultado é bastante expressivo do que aconteceu nesse processo de terceirização. Conforme podemos ver na Tabela 4, os salários na CTBC são, em média, cerca de 48% maiores que os da terceirizada, e vários benefícios percebidos pelo trabalhador na telefônica deixaram de existir, quando da mudança de empresa.

COMPARATIVO DA REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS EXISTENTES NA CTBC E NA ACS CALL CENTER

ITENS	CTBC	ACS
Salário médio de atendente	R\$ 450,00	R\$ 304,00
Assistência médica	Tem	tem
Tíquete refeição	R\$ 140,60 (20 vales de R\$ 7,03)	não tem
Auxílio educação para filhos excepcionais	R\$ 39,11	não tem
Bolsa escola*	Tem	não tem
Gratificação de férias	100% da remuneração ou R\$ 326,08 (valendo o que for maior)	não tem
Auxílio creche*	filhos de empregadas até 6 anos, conforme a jornada: R\$ 88,11 (4h), R\$ 135,46 (acima de 4 h)	não tem
Anuênio	1% até 35% no máximo	não tem
Produtividade	4%	não tem

Fonte: Acordo Coletivo de Trabalho e SINTTESSINTTEL-MG. In: Bodim Semanal – nº 118 – 30 de setembro de 1999, “Reuniões discutem demissões na CTBC”, pag. 1.

* Benefícios garantidos pela CTBC: bolsa escola até dezembro/2000, auxílio creche até dezembro/99; e pagamento do INSS dos pré-aposentados até a data da aposentadoria.

O que nos diz a tabela acima? Um trabalhador na CTBC, naquele setor que seria terceirizado, custava, em média, R\$ 628,10 mensais [Esse valor foi obtido através da soma do salário médio de atendente (R\$ 450,00) e o valor do tíquete refeição (R\$

racionalizarem sua produção, reduzindo cada vez mais os custos e, por conseguinte, o valor dos serviços ou componentes oferecidos. O caminho mais curto passa necessariamente pela demissão de funcionários (logo, colaborando com a intensificação do desemprego estrutural, pois, como veremos a seguir, as novas técnicas são essencialmente poupadoras de força de trabalho), pela desregulamentação e degradação das condições de trabalho nas subcontratadas (tanto que, visando diminuir custos, muitas empresas encerram o vínculo empregatício para recontratar seus ex-empregados como autônomos – sem a necessidade de pagar direitos sociais – ou então, são recontratados por empresas terceirizadas, percebendo menores salários, e com menor ou nula proteção social). Assim, incidem diretamente sobre a flexibilização/precarização do trabalho, acentuando o processo de destruição da força de trabalho.

140,60), mais a gratificação de férias (no caso, 100%, ou R\$ 450,00 / 12)], mais gastos com assistência médica, anuênio, produtividade, e, caso este trabalhador tivesse filhos, gastos com bolsa escola, auxílio creche, mais auxílio educação para filhos excepcionais, caso os tivesse. O custo para a ACS Call Center, médio, para atendente, representava apenas o valor do salário, ou R\$ 304,00, mais convênio médico. O trabalhador, se permanecesse na CTBC, receberia, no mínimo, duas vezes mais que na terceirizada, que é uma empresa do mesmo grupo, e que executa os mesmos serviços.

Essa é uma diferença considerável quando se pensa nos motivos que levariam a CTBC a efetivar um processo de terceirização, mesmo se pensando que Engeset e ACS Call Center são empresas grandes. Ou, dito de outra forma, nos casos citados, houve uma perda significativa de rendimentos e benefícios, e, para terceirizações – e até quarteirizações – que têm na ponta pequenas empresas, muitas vezes desestruturadas financeiramente, o resultado, em termos de rendimentos e benefícios, pode ser ainda mais interessante em termos de redução de custos para a CTBC, e representar uma piora ainda maior para o trabalhador.

O que nos interessa reter, aqui, é que a CTBC teve um ganho significativo, em termos de redução de custos, e o Grupo Algar, um incremento para a lucratividade. A partir desses elementos, fica fácil constatar que, num empreendimento que vise a acumulação de capital, o processo de terceirização é uma peça enriquecedora, ou, dito de outra forma, a terceirização é um instrumento encontrado para fortalecer a ofensiva do capital na produção, no seu aspecto concreto.²⁹

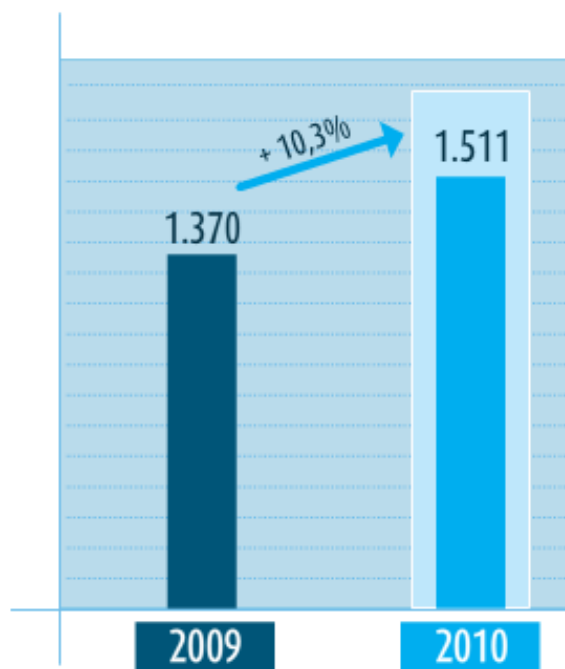
No ano de 2010 o setor TI/Telecomunicações atingiu a receita bruta de R\$ 1,9 bilhões, que, descontados impostos e outras deduções (R\$ 434 milhões), totalizou R\$ 1,5 bilhões de receita líquida (uma variação positiva de 10,3% em relação ao ano anterior). A composição da Receita Bruta contou com a seguinte estrutura: ALGAR TELECOM - R\$ 1.944 milhões, ALGAR TECNOLOGIA (BPO/TI³⁰) - R\$ 316,4 milhões e negócios complementares - R\$ 87,5 milhões. Dos três segmentos, o que contou com a

²⁹ CUNHA, 2002, p.109-110.

³⁰ Business Process Outsourcing (BPO), em português, terceirização de processos de negócios refere-se à subcontratação de uma outra empresa para realização da gestão e execução de um ou mais processos de negócio com uso intenso de TI (Tecnologia da Informação – refere-se à gestão integrada de *hardware* e *software* destinados à captura, processamento, armazenamento e captura de dados com o objetivo de gerir informações com vistas à máxima automatização da produção).

maior expansão foi o setor de BPO/TI, que cresceu 28,6% em relação ao ano de 2.009 (R\$ 316,4 milhões em 2010 contra R\$ 246,1 milhões em 2.009)³¹.

GRÁFICO 6 – RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA SETOR TI/TELECOMUNICAÇÕES
Receita Líquida Consolidada (R\$ milhões)



Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR.TELECOM e TI

Disponível em <http://www.relatorioanual2010.com.br/algartelecom/#indicadores>.

Acesso em 23 março 2012, 11:00h

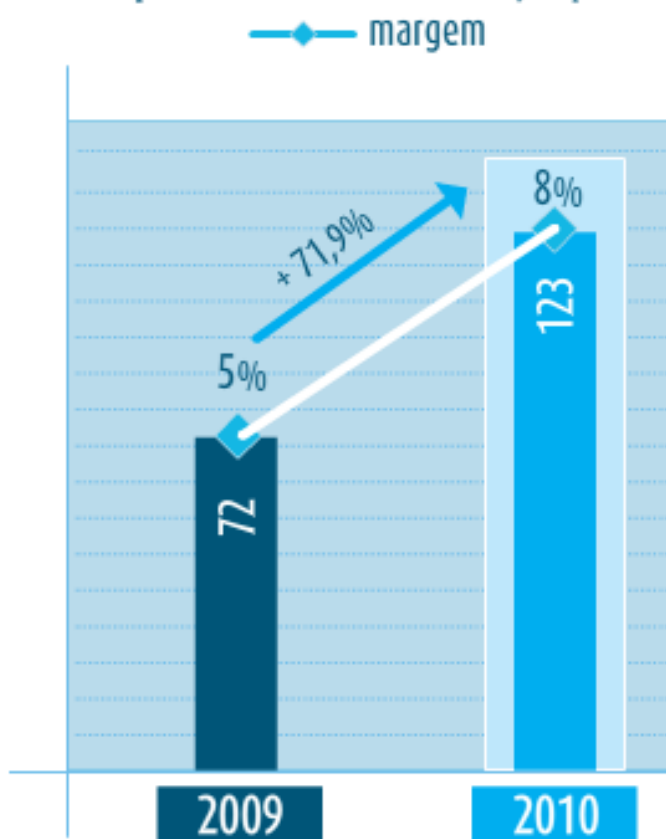
O resultado líquido do setor foi o melhor dos últimos dez anos - com lucro de R\$ 123 milhões em 2010 ante R\$ 72 milhões em 2009. Um crescimento de 71,9%, de forma a reiterar, emblematicamente, nossa perspectiva de que o setor de serviços, apesar de suas especificidades, não se apresentaria como fenômeno inédito – a desmentir por completo a teoria do valor de Marx. Contrariamente, os estudos de CUNHA (2002)³² permitem-nos perceber o quanto as “novas” técnicas de organização

³¹ Cf. ALGAR TELECOM Relatório de Administração 2010, p.9. Disponível para download em <http://www.b2i.cc/b2iContent/1462/121145.pdf>. Acessado em 18 março 2.012, 9h.

³² Ver, em particular, o capítulo 3 do trabalho de Cunha (2002), intitulado: “O papel da terceirização e da qualidade total no processo de reestruturação produtiva”.

da produção e gerenciamento da força de trabalho orientam-se para elevar substancialmente o lucro operacional e o lucro líquido da empresa, reduzindo o comprometimento da receita líquida de serviços com o pagamento de salários e pessoal – seja pela redução salarial, seja pela redução massiva do número de trabalhadores, acarretando um grande salto de produtividade calcado em elevação/intensificação do ritmo de trabalho, precarização das condições de trabalho e fragilização/esfacelamento da categoria.

GRÁFICO 7 – LUCRO LÍQUIDO SETOR TI/TELECOMUNICAÇÕES
Lucro Líquido Consolidado (R\$ milhões)



Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR.TELECOM e TI

Disponível em <http://www.relatorioanual2010.com.br/algartelecom/#indicadores>.

Acesso em 23 maio 2011, 11h.

2.3 Protagonismo econômico, técnico e político

A *holding* ALGAR e particularmente seu braço na prestação de serviços em teleatendimento: a ALGAR Tecnologia conseguem atingir nível tão alto de eficiência (sempre segundo e para os interesses do capital) na gestão de processos para a produção de serviços em centrais de teleatividades, que sua influência se faz sentir nacionalmente. Já há algum tempo, a *holding* tem se especializado em colecionar prêmios e menções honrosas junto aos mercados brasileiro e internacional. O ano de 2012 não foi diferente: a Algar Tecnologia foi eleita a melhor empresa brasileira de Contact Center pelo *Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente*, quando de sua 13ª Edição³³. Anteriormente, no ano de 2009, foi eleita o *Contact Center* da década, pelo mesmo prêmio. A ALGAR Tecnologia foi ainda reconhecida como uma das empresas de TI que mais cresceram, pois ganhou 20 posições no *ranking* no ano de 2011 (quando comparada com a posição que ela ocupava em 2008), segundo o IDC Brasil³⁴. Na página da *holding* hospedada na rede mundial de computadores, pode-se vislumbrar – dada a grande quantidade de prêmios recebidos³⁵ – o tamanho do protagonismo da ALGAR Tecnologia, entre os quais podemos destacar: 70 melhores empresas de TI e Telecom para trabalhar segundo a Revista *Computer World* (primeiro lugar no *ranking* das empresas com o maior

³³ O prêmio, promovido pela revista Consumidor Moderno e pela Consultoria GFK, procura “identificar e premiar as empresas que promovem as melhores práticas em relacionamento com o cliente no Brasil, e o processo de escolha avalia aspectos como satisfação, retenção e lealdade dos clientes”. Cf. [\[http://consumidormoderno.uol.com.br/premiocm/o-premio\]](http://consumidormoderno.uol.com.br/premiocm/o-premio). Acesso em 01/06/2012, 18h.

³⁴ IDC (International Data Corporation). Segundo o site www.idclatin.com, a empresa é líder em “inteligência de mercado, consultoria e conferências nos segmentos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, utiliza sua extensa base de conhecimento sobre o mercado, provedores e consumidores para auxiliar seus clientes no endereçamento de questões estratégicas relativas à oferta e ao uso de soluções tecnológicas”. A IDC possui mais de mil analistas, distribuídos em 110 países. No Brasil, a IDC acompanha e monitora o mercado de teleatendimento desde 1990.

³⁵ Cf. <http://www.algartecnologia.com.br/portugues/conteudo/reconhecimento/mercado/> Acesso em 03/06/12. 14h.

percentual de mulheres empregadas e quarto lugar no *ranking* das empresas que mais contratam jovens até 25 anos), uma das 50 melhores companhias para executivos trabalharem (2010 – Revista Época), detentora do Selo Amigos do Esporte (concedido pelo Ministério do Esporte), Selo Amigos da Cultura (concedido pela Secretaria Municipal de Cultura da Prefeitura Municipal de Uberlândia), terceiro lugar no *ranking* Valor 1000 em Crescimento Sustentável (prêmio concedido pelo jornal Valor econômico, em sua edição especial de agosto de 2010), além de 13 certificações técnicas que comprovariam a qualidade e eficiência dos processos e rotinas empregados pela ALGAR Tecnologia na produção de serviços de teleatendimento (CMMI, Oracle, Microsoft, Itil, ISO 9001, Project Management Institute, SCC/HDI, Cisco, ISSO 20000, ISSO 27001, Kenwin, etc.). Segundo o *site* callcenter.inf.br, especializado no setor de teleatendimento, embora seja apenas a oitava empresa brasileira de teleatendimento, considerando-se o número total de Posições de Atendimento (doravante PAs), e a sétima empresa nacional, se considerarmos o número total de operadores, a ALGAR Tecnologia ocupa a quarta posição quando o *ranking* nacional refere-se ao faturamento anual³⁶. O dado por si revela, mais uma vez, o alto grau de exploração da força de trabalho no interior da ALGAR Tecnologia³⁷. Segundo Carlo Maurício Ferreira, Diretor de Serviços de TI da Algar Tecnologia, em vídeo institucional hospedado no canal da ALGAR Tecnologia no Youtube³⁸, a empresa vem crescendo de forma surpreendente. Para ele, “2011 foi um ano surpreendentemente forte do ponto de vista de crescimento em grandes contratos. Isto fez a gente dar um salto bastante

³⁶ Ao acessar o site <http://ranking.callcenter.inf.br/monteseuranking/?r=fat> é possível criar *rankings* personalizados a partir das variáveis disponibilizadas nele. É daí que extraímos as informações acima apresentadas.

³⁷ Isso contrasta com as crescentes publicações especializadas em “Gestão de Pessoas”, que sempre apresentam a ALGAR Tecnologia como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil.

³⁸ Cf. <http://youtu.be/LfAUGla1O0E>. Acessado em 11/06/2012. 20h.

grande. Crescemos cerca de 100% de 2009 relativo a 2008, 100% de 2010 relativo a 2009, 40% em 2011 relativo a 2010 e pretendemos crescer mais 40% em 2012”³⁹.

Esse poder, ao mesmo tempo econômico (processo produtivo/técnicas de gestão), tem produzido importantes resultados políticos para a *holding*. A título de exemplificação, Divino Sebastião de Souza, hoje presidente da ALGAR Telecom, foi eleito presidente do Conselho Consultivo da TelComp⁴⁰, sucedendo Alfredo Ferrari (da Nextel) na direção da associação. Assim, o jeito ALGAR vai alcançando paragens “nunca dantes navegadas”. Não basta ditar tendências para a gestão de processos produtivos e a administração no setor de teleserviços, é preciso ir ainda além. Sua atuação, dentro e fora dos muros do local de trabalho, tem permitido uma visibilidade cada vez maior em todo o país. Combinando, habilmente, reestruturação produtiva (por meio da construção de uma forma própria de acumulação flexível) e um vasto uso de aparelhos privados de hegemonia – que vão desde o inculcamento de sua visão de mundo sobre o conjunto de seus trabalhadores (LIMA, 2005) até a edificação de programas de responsabilidade empresarial social (GRACIOLLI & TOITIO, 2009) e de uma Universidade Corporativa – a *holding* vai construindo as bases para a legitimação política de sua concepção produtiva.

³⁹ Idem.

⁴⁰ A TelComp (Associação Brasileira das Prestadoras de Serviços de Telecomunicações Competitivas) é a entidade nacional que representa mais de 50 empresas prestadoras de serviços em telecomunicação, e tem o objetivo declarado de promover a competitividade do setor e zelar por ela. Segundo o *site* da Associação, “hoje, com legitimidade reconhecida pelo Supremo Tribunal Federal, a TelComp é uma significativa interlocutora no setor, representando os interesses de suas Associadas perante os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, com especial atenção para o Ministério das Comunicações, Ministério da Ciência e Tecnologia, Congresso Nacional, Governos Estaduais e Municipais, Anatel, Tribunal de Contas, órgãos do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e de defesa dos consumidores corporativos e residenciais, como IDEC, Procon, Pro Teste, entre outros”. Cf. <http://www.telcomp.org.br/site/index.php/a-telcomp> Acesso em 29/05/12.

Em nosso entendimento, o volume de prêmios e homenagens não pode passar como que desprovido de valor ou significado. Contrariamente indica e facilita o predomínio de certos valores e visões de mundo, que, nascendo da produção, buscam remodelar – e, sempre, nalguma medida remodelam – o mundo da vida e o cotidiano dos homens. São, pois, a hegemonia tecendo-se e com isso tecendo nossas vidas. Indispensável é a perspectiva de Gramsci (2006, p.77 e 78):

§49. Temas da Cultura. Material Ideológico. Um estudo de como se organiza de fato a estrutura ideológica de uma classe dominante: isto é, a organização material voltada para manter, defender e desenvolver a “frente” teórica ou ideológica. (...) A imprensa é a parte mais dinâmica desta estrutura ideológica, mas não a única: **tudo o que influi ou pode influir sobre a opinião pública, direta ou indiretamente**, faz parte dessa estrutura. Dela fazem parte: as bibliotecas, as escolas, os círculos e os clubes de variado tipo, até a arquitetura, a disposição e o nome das ruas. (...) O espírito de cisão, isto é, **a conquista progressiva da consciência da própria personalidade histórica**, espírito de cisão que deve tender a se ampliar da classe protagonista às classes aliadas potenciais: tudo isto requer um complexo trabalho ideológico, cuja primeira condição é o exto conhecimento do campo a ser esvaziado de seu elemento de massa humana. [grifos nossos]

Analogamente, pensamos que o ato de premiar consiste em mais que um elogio. É, em verdade, mecanismo que atua no sentido de corroborar a importância daquelas ações/ inovações, contribuindo para legitimá-las. Faz-se instrumento privado de hegemonia, posto que, ao homenagear empresas, suas ações e padrões de intervenção nas relações sociais. Constitui-se uma espécie de moldura a acentuar e tornar ainda mais visível o protagonismo que se busca enaltecer e, por meio do elogio, amplificar para a totalidade das relações sociais. De fato, estamos diante de um dos mais importantes protagonistas no setor de teleatendimento no Brasil e, como demonstraremos, esse protagonismo não é só econômico⁴¹.

⁴¹ Abre-se aqui um importante horizonte investigativo: Qual fração de classe tem se afirmado como dirigente a partir da reestruturação produtiva? Seria a burguesia do setor de serviços? Seria a burguesia financeira? Ou ambas? Qual papel será ocupado pela burguesia do agronegócio? As repostas ainda não

3. ORDEM DO CAPITAL E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

3.1 A perspectiva de Gramsci: Americanismo como Revolução Passiva

No texto “Americanismo e Fordismo” (GRAMSCI, 1978), o ponto central do debate travado refere-se à possibilidade de e sob quais condições haveria de construir-se a luta pela hegemonia, levando em consideração dois principais aspectos: as possibilidades abertas pela Revolução de Outubro de 1917 e a consolidação de uma nova estratégia econômica, política e ideológica burguesa que permitisse a reconstrução de sua hegemonia, num momento em que se afirmava um novo bloco histórico. Tal estratégia, nascida em território estadunidense, mas cuja aplicação na Itália estava em seus primórdios, era ainda tolerada e/ou apoiada pelas classes trabalhadoras. A análise gramsciana percebe claramente que a reação de frações da classe burguesa, em particular a estadunidense, à profunda crise que se abatia sobre a produção industrial (crise orgânica⁴², resultante do contínuo decréscimo das taxas de

foram construídas, e, se há uma reconfiguração entre as frações de classe burguesa, ela precisa ser demonstrada. Não enfrentaremos essa questão por ora. Fica marcada como possibilidade de investigação futura.

⁴² “Uma vez que a massa global de trabalho vivo adicionava aos meios de produção decresce em relação ao valor desses meios de produção, o trabalho não-pago e a parte que o representa, do valor, também diminuem em relação ao valor de todo o capital adiantado. Em outras palavras, parte alíquota

lucro) consistia na elaboração e na aplicação de um novo padrão de relações industriais e de acumulação capaz de recompor a indispensável sincronia entre as relações sociais de produção e a nova processualidade exigida pela acumulação capitalista no início do século XX. Mais que isso, uma vez que tais alterações no modelo produtivo inseriam fissuras e definiam novas frações da burguesia economicamente hegemônicas, era necessário reequilibrar as forças políticas instauradas, ensejando a constituição de novos grupos dirigentes e determinando a necessidade de reformar os aparelhos de hegemonia, bem como sua relação com as classes subalternas.

Entendemos como equivocada a perspectiva que procura compreender o fenômeno do Fordismo e do Americanismo como demiurgo exclusivo da própria evolução das forças produtivas, resultado de uma lógica interna às próprias relações capitalistas de produção. Para essa insustentável visão, as inovações realizadas por Ford não seriam mais que mecânicos desdobramentos das práticas tayloristas de gerenciamento do trabalho, seu passo adiante, sua evolução. Seria a força do progresso realizando-se contra tudo e contra todos. Nunca é demais recorrer à clareza do pensamento gramsciano, em luta contra explicações economicistas de determinados marxistas vulgares, segundo o qual:

O Progresso é uma ideologia, o devenir é uma concepção filosófica. O “progresso” depende de uma determinada mentalidade, de cuja constituição participam certos elementos culturais historicamente determinados; o “devenir” é um conceito filosófico, do qual pode estar ausente o “progresso”. Na idéia de progresso, está subentendida a possibilidade de uma mensuração quantitativa e qualitativa: mais e melhor. Supõe-se, portanto, uma medida fixa

cada vez menor de todo o capital desembolsado se transforma em trabalho vivo, e a totalidade desse capital suga, portanto, relativamente à magnitude, quantidade cada vez menor de trabalho excedente, embora ao mesmo tempo possa aumentar a parte não-paga em relação à parte paga pelo trabalho aplicado” (MARX, 1991, p. 246-247).

ou fixável, mas essa medida é dada pelo passado, por uma certa fase do passado, ou por certos aspectos mensuráveis, etc. (...) O nascimento e o desenvolvimento da ideia de progresso correspondem à consciência difusa de que se atingiu uma certa relação entre a sociedade e a natureza (incluindo no conceito de natureza o de acaso e o de “irracionalidade”), relação de tal espécie que os homens – em seu conjunto – estão mais seguros quanto ao seu futuro, podendo conceber “racionalmente” planos globais para sua vida (GRAMSCI, 2001, p.44-45).

O século XIX assistiu a uma escalada da rebelião do trabalho contra o capital. De suas formas originais ingênuas à formação de um projeto próprio de hegemonia, trabalhadores organizados opuseram-se e ofereceram resistências aos interesses capitalistas, chegando inclusive a colocar a possibilidade real da subsunção do Capital ao Trabalho (é exatamente esse o significado da Comuna de Paris e da Revolução de 17). Assistiu-se à vitória do “devenir” sobre o “progresso”. Vitória construída não por “discursos arbitrários”⁴³, mas feita concretude na história. Negavam-se, assim, a naturalidade e a universalidade da racionalidade burguesa, capitalista. Mais, colocavam-se as demandas e os interesses das classes subalternas como uma variável a ser continuamente levada em conta, como elementos a serem, nalguma medida, incorporados pelo projeto capitalista, com vistas a sua conservação. Assim, a luta de classes desempenhou um papel igualmente decisivo ao da crise orgânica do capital na redefinição dos estratagemas e instrumentos de que a burguesia lançaria mão para reconduzi-la a uma certa estabilidade política. Desse modo, o papel a ser exercido pela força de trabalho desempenhava a centralidade na definição dessas transformações, na medida em que o conjunto de medidas criadas pelo taylorismo/fordismo precisava

⁴³ Sobre os discursos ideológicos arbitrários, encontramos essa interessante passagem em Gramsci: “é necessário, por conseguinte, distinguir entre ideologias historicamente orgânicas, isto é, que são necessárias a uma determinada estrutura, e ideologias arbitrárias, racionalistas, ‘desejadas’. Na medida em que são historicamente necessárias, as ideologias têm uma validade ‘psicológica’: elas organizam as massas humanas, formam o terreno sobre o qual os homens se movimentam, adquirem consciência de sua posição, lutam, etc.” (GRAMSCI, 2001, p.62).

destruir a resistência oferecida pelo trabalhador ainda com ofício (mecânicos responsáveis por grande parte da montagem dos veículos automotores, logo detentores de conhecimento acerca do processo produtivo, e justamente por isso, capazes de maior resistência à exploração capitalista⁴⁴) ao contínuo esgarçamento de sua autonomia mediante o estabelecimento de uma prática fabril cada vez mais especializada, racionalizada, fragmentada, desconexa, brutalizante e coisificadora. A história da subsunção formal e material do trabalho ao capital ganhava mais um dramático capítulo: a luta da “propriedade industrial” contra a “propriedade do ofício”. Opera-se, assim, a conversão daquele trabalhador individual em um trabalhador coletivo, formado por um coletivo de indivíduos trabalhadores disciplinados, que se adequam plenamente às novas condições em que se processa a produção. Esse trabalhador precisava ser construído, moldado, e isso exigia mais que a edificação de um espaço fabril marcado pelo controle e pela rigidez: exigia sobretudo a edificação de uma ideologia capaz de alcançar e remodelar a estrutura familiar, a cultura, a vida sexual e recreativa. É preciso, para tanto, reinventar conceitos, refrear a “animalidade do homem”, redefinir a própria noção de corpo e submetê-lo à disciplina do Capital, de forma que trabalho e vida pessoal se mesclasse numa simbiose, permitindo às novas concepções produtivistas envolver a totalidade da vida dos trabalhadores. Constrói-se uma contratendência ao movimento de resistência por parte dos trabalhadores e de crise orgânica do capital. Abrem-se, assim, novas brechas

⁴⁴ Para uma análise mais aprofundada acerca do papel desempenhado pela Divisão do Trabalho nas relações capitalistas de produção, ler o capítulo XII de *O capital*, vol. 1, Livro 1, cujo título é: “Divisão do Trabalho e Manufatura”. Nosso trabalho levou em consideração a seguinte edição: MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultural, 1985. Coleção Os Economistas. v. I, tomo 1 e 2.

para que se reconfigure a hegemonia burguesa. O Fordismo é seu conteúdo, o Americanismo sua forma.

Atenta a isso, TUDE DE SOUZA (1992, p.7) afirma:

Nesse sentido, o fordismo – para além de uma ideologia constituidora do real, se revelou como uma poderosa arma política contra a classe operária e suas organizações de combate; com ele se inaugura uma nova composição política e ideológica das classes trabalhadoras assalariadas, marcada pelo aprofundamento de seus plurais, de sua heterogeneidade. Além de operar a quebra da hegemonia operária no interior do salariado capitalista, o novo paradigma das relações industriais, parece ter-se inscrito na história do modo de produção como o momento a partir do qual o capital dá início ao processo, hoje ainda em curso, de deslocamento da centralidade da classe operária na história das lutas de classe contra a burguesia e seus aparelhos. (...) o único resultado foi o alargamento das alianças entre direção econômica e cultural e os grupos subalternos. Para tanto, esse movimento exigiu a recomposição interna do operariado, concomitantemente ao processo de reestruturação da composição social e ideológica das classes trabalhadoras como um todo. Tal objetivo foi atingido, em parte, através da criação de pessoal técnico-científico e dos quadros gestores e intermediários adequados ao novo padrão de exploração. O lugar, anteriormente atribuído à pequena burguesia e às antigas classes médias, é agora no âmbito do novo equilíbrio de forças políticas necessário à reprodução das relações de dominação e de direção – ocupados por estes novos quadros intermediários da produção fordista.

O advento do Fordismo significou uma alteração na estratégia política burguesa para reorganizar e fortalecer sua hegemonia. Dá-se o abandono progressivo, por parte da nova fração hegemônica do capital estadunidense, da guerra de movimento e a adoção da guerra de posição/revolução passiva como reação às contratendências instauradas pela crise objetiva e subjetiva vivida pelo grande capital nos momentos iniciais do século XX. Como afirma Gramsci, existe um processo de guerra de posição/revolução passiva quando

a classe dominante organiza toda a vida nacional (social e cultural) construindo em torno do Estado um sistema de aparelhos (privados, semi-públicos e

públicos) que constituem as diversas projeções da função de direção política na sociedade civil.

(...) o critério de interpretação das modificações moleculares que na realidade alteram progressivamente a composição precedente às forças, tornando-se, portanto, matrizes de novas “modificações”. (GRAMSCI, 1988, p. 310).

Por isso, acarretam uma determinada forma de intervenção e regulação da atividade econômica, em que são

introduzidas modificações mais ou menos profundas para acentuar o elemento “plano da produção”, (...) acentua(r) a socialização e a cooperação da produção sem para isto se tocar (ou limitando-se apenas a regular e controlar) a apropriação individual e de grupo do lucro. (...) assim dá-se pela intervenção legislativa do Estado e através da organização corporativa, na estrutura econômica do país. (GRAMSCI, 1988, p. 318).

É assim que, segundo TUDE DE SOUZA (1992), as formas de revolução passiva e de guerra de posição, que tiveram assento na recente história americana, lançaram mão de diversos mecanismos que, combinados entre si, alçariam a burguesia local a uma nova situação hegemônica.

Gramsci narra três diferentes momentos que marcam tal reengenharia da hegemonia burguesa. Num primeiro momento, era necessário promover a racionalização do trabalho, com vistas à ampliação da capacidade de produção e à extensão dos mercados domésticos e externos. Isso expressaria uma razoável alteração na composição e escala dos investimentos industriais, que se voltariam para a produção em massa subordinada ao capital financeiro – então em sua primeira fase expansiva. Como essa inovação econômica alterava o equilíbrio econômico e político na composição da burguesia estadunidense⁴⁵, pois promovia intensa diversificação e

⁴⁵ “Frente a essa máquina de guerra econômica, os concorrentes não têm escolha: ou se adaptam às soluções fordistas, inclusive o salário de cinco dólares, ou se refugiam em um nicho, uma trincheira onde a produção artesanal ainda seja rentável, como os setores de carro de luxo ou esporte, ou então

verticalização de capitais (responsável pelo desenvolvimento de fértil terreno para a formação de monopólios e oligopólios), fazia-se necessário reorganizar a hegemonia burguesa mediante a construção de um novo equilíbrio político que também levasse em consideração as classes subalternas. Ocorre, então, a montagem de uma vasta rede de aparelhos veiculadores de novas formas de controle das classes trabalhadoras na esfera da produção, do consumo, enfim, na totalidade da vida social. É assim que, junto à constituição de uma composição demográfica mais racional, fazia-se necessária a inculcação de ideologias puritanas, levando o operariado urbano-industrial ao exercício de uma forte religiosidade.

Por fim, há a constituição de uma nova classe média integrada pelos quadros técnicos e gestores oriundos da gerência científica do trabalho. Isso altera a relação de forças no interior da sociedade civil, mas também produz certa heterogeneidade no próprio salariato estadunidense, logo fratura possibilidades de colaboração e solidariedade de classe, contribuindo, ainda, para o enfraquecimento da organização operária de caráter combativo ou reivindicador. Analisaremos cada uma dessas etapas a seguir.

3.1.1 O Movimento Produtivista

Como vimos, o Fordismo não pode ser entendido como uma mera alteração econômica, é mais que isso. Também não pode ser tomado mecanicamente como “natural desenvolvimento das forças produtivas”. No entanto, também não podemos

desaparecem. Efetivamente, a mortalidade de empresas automobilísticas é altíssima. Nos Estados Unidos, o número de fabricantes cai de 108 em 1923 para 12 em 1941. Os sobreviventes introduzem os novos métodos de produção e pagam 5 dólares a seus operários” (GOUNET, 1992, p. 20-21).

percebê-lo como violenta inovação tecnológica a romper revolucionariamente com todo o processo de produção capitalista, uma vez que contribui para acentuar tendências presentes desde sua gênese, aprofundando a indispensável – para a reprodução do capital – intensificação da produtividade, mediante a redução do *quantum* de trabalho socialmente necessário para produzir cada mercadoria individualmente.

Dessa forma, é, em grande medida, herdeiro das inovações e técnicas empregadas no sentido de racionalizar a produção capitalista, aumentando o controle do processo produtivo por parte da burguesia e intensificando a subsunção formal e material do trabalho ao capital. Como forma densa da política dos dominantes, a gestão e o controle do processo produtivo instituídos pelo Fordismo incorporaram e ampliaram as conquistas da racionalidade aplicadas à produção, em especial os resultados obtidos pela “gerência científica do trabalho”, criada por Taylor e conhecida por Taylorismo. Em verdade, a difusão dos chamados princípios da gerência e da organização científica e racional do trabalho precede a implantação da primeira linha de montagem totalmente mecanizada. Sua origem remonta aos esforços teóricos e práticos empreendidos pelo norte-americano Frederick W. Taylor (1856-1915), um engenheiro de formação puritana que propôs um método de racionalização da produção industrial com a finalidade clara de aumentar a produtividade – por meio da simplificação das tarefas e da redução dos gestos – e combater o movimento operário em crescimento em toda a Europa e nos Estados Unidos. Tratava-se de um método que buscava aplicar à produção os mecanismos desenvolvidos pela racionalidade burguesa e que se orientava para organizar e controlar estoque, fluxos e produção. A fábrica recebe um tratamento científico e criterioso. Quaisquer excessos de gestos, de

mão-de-obra, de tempo eram imperiosamente cortados, a fim de que se alcançasse um funcionamento enxuto e eficiente (aqui, percebe-se com clareza a afinidade do método com a noção calvinista de trabalho).

O embate envolvendo tempo útil *versus* perda de tempo passa a compor a gestão das fábricas e a regular o trabalho de cada operário. O ponto inaugural para Taylor é a “indolência sistemática” dos trabalhadores, ou seja, um esforço proposital e consciente para retardar o ritmo de produção. Essa mesma preguiça era a causa central, na visão do engenheiro, da pobreza de parte considerável dos trabalhadores estadunidenses. Para sanar este problema, busca-se um tipo especial de trabalhador: forte e dócil, aqui denominado de gorila-amansado; um operário capaz de acatar as metas e a agilidade da produção sem que questionamentos, resistências, ou a própria indolência, venham prejudicar o seu ritmo. Assim, já se pode visualizar no Taylorismo uma ferramenta capitalista destinada a obter aumento da produtividade, redução de custos e assentimento das classes subalternas ao projeto produtivista, ainda em gestação e por isso mesmo, desprovido de um projeto de hegemonia.

Realizada a tarefa de controlar o exercício físico que tornava possível a produção de riqueza, submetendo o próprio ritmo biológico às cadências ditadas pelos novos métodos produtivistas, pelo ritmo de ferro da indústria sob a égide do produtivismo, restava ainda repensar o espaço fabril eliminando os desperdícios de tempo, resultantes da irracionalidade que ainda o marcavam. Reduzido ao menor gesto possível, preso a um *script* de movimentos tolerados pela gerência científica do trabalho e submetido à extrema vigilância e controle, eliminavam-se – grandemente – as possibilidades de reação por parte do operário-massa. Restava, pois, alargar essa

perspectiva produtivista até que se alcançasse o espaço fabril, num primeiro momento, e a sociedade como um todo, por consequência.

Para o Capital, muito ainda podia ser economizado. Expressiva é a alusão de GOUNET (1992, p.19-20) à economia de tempo representada por essas inovações:

Os resultados dessas transformações são, no mínimo, prodigiosos. A antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a estandarização dos componentes, o tempo cai para 5:00 horas. Em seguida, graças ao treinamento, para 2:38 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas. O Veículo é produzido em 1:30 horas, ou seja, pouco mais que oito vezes mais rápido que no esquema artesanal usado pelos concorrentes.

Desse modo, a introdução da linha de montagem e a criação da produção em massa potencializava a lógica produtivista de Taylor, maximizava seus resultados, uma vez que contribuía decisivamente para a redução ainda maior dos movimentos realizados por cada operário, operando sua definitiva fixação na linha de montagem e, assim, permitindo o controle do ritmo de trabalho via manipulação da esteira. Assim, padronizava-se – em definitivo – cada etapa da produção, o que permitia consideráveis ganhos de produtividade, uma vez que se estabelecia um fluxo para a produção pela eliminação de seus – à época – tradicionais entraves. Além disso, retirava-se, à medida que se aprofundava a divisão social do trabalho, o conhecimento acerca do processo produtivo detido pelos trabalhadores (reduzindo, a medida que sua imbecilização se aprofundava, o espectro de sua atuação política e permitindo a corrosão objetiva de sua capacidade de resistência).

Todavia, o Fordismo não se constitui em nenhuma descoberta ou resultado de invenções mecânicas: a esteira já era conhecida e utilizada pelo menos há uma década.

O que Ford apresenta de novidade é a concepção que passa a animar todo o processo produtivo e, por conseguinte, reorganizar a totalidade da vida social. Assim, Ford elaborou, a partir da combinação de tendências e técnicas já delineadas, disponíveis ou em uso, um conjunto coerente e orgânico de premissas que passaram a ditar o modelo da acumulação capitalista a partir de então. Sendo ao mesmo tempo técnica e projeto político, o Fordismo precisava alcançar também a família, o tempo, os gestos, os costumes, o lazer, o consumo e a própria prática sexual.

Como projeto político, apresentava-se como uma força organizadora e constitutiva da totalidade da vida social. Erigia-se, assim, como ideologia, visão de mundo, projeto de classe⁴⁶. Dessa maneira, produtivismo e coerção física, mecanismos

⁴⁶ Para o teórico italiano, o conceito de ideologia não pode ser percebido como “falsa consciência”, como “visão invertida” ou como uma “ilusão deformadora da realidade”. Gramsci não concebe a percepção de uma heteronomia das classes subalternas a ponto de levar uma população inteira à paralisia, pois é envolta por argumentos ideológicos falsos ou ilusórios. Ainda que na condição de dominadas, as classes subalternas não se encontram alijadas de toda a sua autonomia. É igualmente verdade que Gramsci (2001) percebe que, na consciência dos oprimidos, há um amálgama contraditório de valores, em parte absorvidos da visão de seus governantes, em parte derivados do próprio saber popular e das próprias experiências sociopolíticas. Assim, o senso comum apresentar-se-ia como um mosaico de influências, em si difuso e incoerente, que, nascendo de forma marcadamente empírica, acabaria por afirmar-se como limitado à compreensão imediata, logo, superficial. Porque ao ser construído de forma fragmentada e errática, a partir de sua subordinação dada na estrutura social (o que leva os dominados a elaborar respostas concretas e imediatas aos problemas colocados por sua necessidade de reprodução física). Residiria exatamente nisso a dificuldade das classes subalternas de elaborar seu próprio projeto e apresentar-se como contra-hegemonia. Dessa maneira, perde-se – nunca de forma absoluta – o horizonte da luta política, abre-se mão de um projeto de hegemonia, defina-se sob o jugo da ideologia dominante. Essa incorporação dos dominados à ideologia dominante pode valer-se de duas diferentes formas. Pode dar-se de forma ativa (mediante a impregnação dos dominados pela racionalidade expressa pela ideologia hegemônica; aqui se ganham corações e mentes para um projeto político, e o indivíduo incorporado passa a defender os princípios indispensáveis para sua perenização) ou de maneira passiva (mediante a neutralização das organizações proletárias por meio de mecanismos que levem à impossibilidade objetivo-subjetiva de ação autônoma). Mas, é igualmente factível a Gramsci que esse saber, ora desorganizado, possa estabelecer-se de maneira orgânica, sistematizada, unitária, crítica, consciente e coerente. Até porque o senso comum seria dotado de um núcleo sadio, aquilo a que Gramsci chamou de bom senso, que poderia ser desenvolvido até transformar-se em algo unitário e coerente. Em Gramsci, o conceito de ideologia não é unívoco, mas complexo, dialético. Retratado como força amalgamadora e constitutiva de subjetividades, de modos de vida, de visões de mundo indispensáveis para a afirmação de hegemonias políticas. Constitui-se, pois, como “um fato histórico real”, operante e operador da conduta dos homens. Na verdade, trata-se sempre de uma popularização de concepções filosóficas, da manifestação concreta de como as pessoas entendem o mundo, a partir da forma como se inserem nele. Exatamente por isso, as ideologias podem desempenhar papel tanto como instrumento de dominação, logo conservador, quanto de organização dos grupos subalternos, logo transformador. Assim podem constituir-se seja como uma força

de envolvimento e cooptação (como o salário de 5 dólares por dia e a participação no consumo), fervor religioso e patriotismo combinaram-se de um jeito original, permitindo a materialização de um novo modo de vida. Emergia, dessa forma, o Americanismo, como resposta à necessidade de construir um novo tipo humano, racionalizar a composição demográfica, colocando-a em consonância com as novas características do processo produtivo.

3.1.2 Americanismo e Hegemonia

Vimos que o Fordismo ganha vida a partir de dentro da fábrica. É ali que o trabalhador desenvolve atividades automatizadas, maquinais, coisificadas, que exigem altos dispêndios físicos. Não é mais detentor de um ofício. A prática fabril o embrutece, o imbeciliza, o desqualifica. A exploração intensifica-se, e a taxa de exploração da mais-valia conhece consideráveis acréscimos. Ao mesmo tempo, reduz-se o tempo de trabalho socialmente necessário para a fabricação da mercadoria, o que provoca imediato impacto – e no mesmo sentido – sobre seu valor de troca. Cria-se a produção em massa, o consumo em massa, o operário-massa.

Recordar as experiências de Ford e as poupanças feitas pela sua empresa com a gestão direta do transporte e do comércio das mercadorias produtivas, poupanças feitas pela sua empresa com a gestão direta do transporte e do

desagregadora, seja como elemento aglutinador e unificador dos interesses e das lutas desenvolvidas pelas classes subalternas, pois é também por meio da ideologia que os grupos sociais subalternos podem tomar consciência de seu próprio ser social, da própria força, das próprias responsabilidades, do próprio dever. Exemplo disso é o fato de que, nas mãos da burguesia, que não representa o conjunto da sociedade, a ideologia torna-se uma força que mistifica a realidade e desagrega as possíveis contratendências por parte dos subalternos, mas também gera consensos, legitimidade, hegemonias. Apresenta as relações sociais capitalistas, que constituem interesses particulares, de frações da sociedade, como sendo de toda a sociedade e põe-se a “conciliar interesses opostos e contraditórios”, com vistas a naturalizar um determinado sistema e universalizar a crença em sua inevitabilidade.

comércio das mercadorias produzidas, poupanças que influíram sobre os custos de produção, permitiram melhores salários, e menores preços de venda. Uma vez que existiam estas condições preliminares, já racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, foi relativamente fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário com base territorial) com a persuasão (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilidosíssima), e conseguindo deslocar, sobre o eixo da produção, toda a vida do país. A hegemonia nasce da fábrica e não tem necessidade, para se exercer, senão de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia (GRAMSCI, 1978, p.316).

Mas, para transformar-se em hegemonia, o Fordismo precisa ultrapassar os muros da fábrica. Ao mesmo tempo, faz-se necessário produzir um trabalhador que se disponha a submeter-se às novas condições produtivas; pois a racionalização presente na disciplina fordista também depende da ontologia dos trabalhadores: estes têm de conservar um estado físico e psicológico que não embargue o processo produtivo, têm de fazer uso dos salários para manterem-se em condições de trabalho e de consumo, precisam refrear instintos sexuais, poupar forças para a produção.

As exigências acerca do perfil ideal de trabalhador são tantas que não poderiam constituir-se meramente através da coerção. Ademais, é preciso levar em consideração, nalguma medida e ainda que as descaracterizem, as demandas e interesses das classes subalternas. A pauta dos dominados precisa ser incorporada pela nova ideologia, ressignificada. O Fordismo ganha extensão, prolonga-se da fábrica às casas dos trabalhadores, às ruas, à jurisdição, ao Estado, à ética, à estética, ao cotidiano. Além de um modo de acumulação, constitui-se um modo de dominação. Torna-se hegemonia. Gramsci escreve:

Os novos métodos de trabalho são indissoluvelmente ligados a um certo modo de vida, uma certa maneira de pensar e sentir a vida, não se pode obter sucesso dentro de um desses domínios sem que se obtenha resultados tangíveis no outro.

(...) Na América a racionalização do trabalho e a proibição são sem duvida alguma, ligados (...) Rir dessas iniciativas (...) é recusar a possibilidade de compreender o alcance objetivo do fenômeno americano, o qual é também o maior esforço coletivo que se manifestou até hoje para criar, com uma rapidez prodigiosa e uma consciência do alvo a atingir sem precedentes na história, um novo tipo de trabalhador e de homem. (GRAMSCI,1988, p.396.)

Noutra passagem afirma:

A vida na indústria exige um tirocínio geral, um processo de adaptação psico-físico a determinadas condições de trabalho, de nutrição, de habitação, de costumes, etc., que não é algo inato, “natural”, mas demanda ser adquirido. (GRAMSCI,1988, p.310).

GRAMSCI (1988) entende por Americanismo a forma específica de revolução passiva construída nos Estados Unidos nos primeiros decênios do século passado. É uma condição para a existência do Fordismo, é seu projeto político, na medida em que possibilita a regulamentação racional da sociedade, dentro e fora da fábrica, no âmbito público e no privado. O Americanismo não é somente um método de trabalho, é também um modo de vida físico e psicológico, uma política estatal correspondente à produção “fordizada” e a “fordização” da sociedade. Assim exigia e foi eficiente em fabricar o ambiente e a estrutura social capaz de produzir essa nova ética. O fordismo, de fato, vê o todo da produção de modo organicista; assim, há doenças que devem ser combatidas, a saber: alcoolismo, indolência, concupiscência, resistências sindicais etc. E os remédios para elas passam necessariamente pela incorporação da racionalidade produtivista por parte de todas as esferas da vida social. Exige a ampliação para toda a sociedade da disciplina que se verifica na fábrica.

Aqui, serão combinados coerção/repressão e persuasão/consentimento, de forma que, autorizando certo padrão de vida e consumo aos trabalhadores, se possa

convencê-los a submeter-se – ainda que formas capilares e não orgânicas de resistência continuem se verificando – à nova forma de fadiga que se exerce na fábrica. Fazia-se necessário construir “um ‘homem coletivo’ constituído pelo capital e suas exigências produtivas, homem este esculpido pelos martelos do tecnicismo sob o primado do econômico”⁴⁷. Esse novo homem haveria de ser “portador de uma racionalidade econômica, e não da ‘irracionalidade’ da luta de classes”⁴⁸.

Como assinala TUDE DE SOUZA (1992), ao comentar o texto *Americanismo e Fordismo*, de Gramsci, o Americanismo consolidou um conjunto de medidas responsáveis por combinar estruturas e superestruturas, procurando introjetar e naturalizar novos requisitos técnicos e culturais (morais e materiais) no seio do salariado industrial. Assim, de grupos de resistência, os sindicatos do futuro deveriam passar a se comportar como um novo sustentáculo da reorganização social, transformando-se em grupos de produção, repartição e negociação. Dessa forma, os trabalhadores seriam levados a esquecer suas memórias e tradição de luta, remodelando suas organizações e intervenções. Está em curso a consolidação do pacto fordista (BIHR,1998).

O “espírito americano” (GRAMSCI,1978) pôde realizar-se nos Estados Unidos, pois lá encontrou consolidado um de seus pressupostos fundamentais: a composição demográfica racional (resultado da inexistência de classes sociais ociosas ou parasitárias). Mas também foi eficiente em superar a heterogeneidade do operário antigo, criando um trabalhador regular, marcado por forte estabilidade. É verdade que inúmeras resistências foram oferecidas a esse processo (inadaptação e recusa por parte dos trabalhadores qualificados de submeter-se aos novos métodos produtivistas,

⁴⁷ TUDE DE SOUZA,1992, p.19.

⁴⁸ Ibidem.

greves, *turn overs*, atos de sabotagem etc.)⁴⁹, o que ensejava a construção de mecanismos capazes de estancar essa recusa. Teve início uma política de “estímulo e adestramento” (GRAMSCI,1978), cujas peças centrais foram o estabelecimento do *five dollars day*, a mecanização do trabalho e o estabelecimento de diversos serviços de acompanhamento, orientação e fiscalização do trabalhador, dentro e fora das fábricas.

Assim, caberia ao *Labor/Service Departement* da Ford estabelecer, elaborar e ordenar os programas e as medidas responsáveis por garantir a aprendizagem, o bem-estar no trabalho e na vida social (que deveriam fazer com que trabalhadores assumissem um comportamento sóbrio, marcado pela pontualidade, assiduidade, produtividade, comedimento, pelo respeito às normas e à hierarquia; uma personalidade estável e com hábitos previsíveis), empregando – quando necessário – métodos policiais, tipicamente repressivos. Sua ação pautou-se tanto em mecanismos e aparelhos ideológicos capazes de assegurar a aglutinação e a coesão necessárias ao operário-massa (concursos de operário padrão, construção da ideologia da fábrica como família, do bom patrão; construção do operário Ford como sinônimo de patriotismo e responsável pela edificação de uma nova sociedade; entre outros) quanto pela coerção moral e física. Esta intervenção logrou êxito razoável e assegurou relativa “pacificação” à produção industrial, uma vez que o “novo homem coletivo” não mais poderia se identificar com o operariado tradicional, anterior ao produtivismo. Agora os operários se sentiam valorizados e reconhecidos e, apesar do sofrimento vivido na linha de produção, existiam recompensas morais e materiais inéditas.

Cumprir enfatizar que o *five dollars day* cumprirá um papel importante na arregimentação e na incorporação da força de trabalho qualificada aos interesses do

⁴⁹ É importante recordar que no ano de 1914, para reter uma força de trabalho constituída de 14.000 operários, Henry Ford precisava admitir 53.000 empregados por ano (Cf. FORD,1926).

produtivismo. Até porque, podendo escolher, os operários ainda escolhem o método antigo (seja por evitar a exploração, seja para manter sob seu controle os conhecimentos, a qualificação, etc.). Assim, Ford não consegue manter o fluxo e o número de trabalhadores indispensáveis à produção em massa. Para contornar esse limite objetivo aos seus interesses, ele resolve dobrar a remuneração socialmente estabelecida, fixando a jornada de cinco dólares.

Ford, ocultando estas condições e promovendo uma publicidade monstruosa nos jornais, obtém o que deseja: no dia seguinte à publicação do anúncio, desde a madrugada, 10 mil pessoas se aglomeram diante dos portões da fábrica taylorista de Highland Park, Detroit. O resultado supera as expectativas do fabricante que oferece apenas 5 mil empregos. Os trabalhadores não contratados ensaiam uma revolta que a polícia, chamada por Ford, dispersa com rara violência. Mas o industrial alcançou seu objetivo: não tem mais problemas de mão-de-obra.

Graças a nova organização da produção e o afluxo de operários, atraídos pela diária de 5 dólares, Ford conquista o mercado americano e, em seguida, o mundial. Apesar do aumento dos custos salariais, ele consegue baixar os preços dos veículos, seu objetivo para alcançar o consumo de massa. Aquilo que perde na produção de um veículo, recupera na massa de carros vendidos. Em 1921, pouco mais da metade dos automóveis do mundo (53%) vem das fábricas Ford. O capital da empresa, que era de 2 milhões de dólares em 1907, passa a 250 milhões em 1919 graças aos lucros incessantes. (GOUNET, 1992, p.20)

A ideologia dos “altos salários” cumpre sua função. Resolve o problema da recusa da parte mais qualificada da força de trabalho em aceitar o produtivismo. Insere um elemento aglutinador, que confere aos novos métodos legitimidade. E mais, justifica a intensificação da exploração pelo aumento na remuneração; implanta fissuras dentro do operariado, dividindo-o entre os que os que estão qualificados e adaptados à atividade na indústria fordizada (por isso, recebem os “altos salários” para manterem-se nessas condições) e os que não estão em tais condições (logo, excluídos de atividades remuneradas com os “altos salários”).

Com efeito, os “altos salários” estão reservados a uma aristocracia operária e não a todos os trabalhadores. Com isso, dificulta-se a solidariedade entre os trabalhadores e minimizam-se as possibilidades de ação política coletiva. Como elemento ideológico, aponta-se para a construção de um novo patamar na relação entre patrões e empregados; em que a justiça na remuneração deve ser retribuída pela disciplina e produtividade. Antagonismos que por ventura tenham havido deixariam de existir. Burgueses e trabalhadores comungariam de uma simbiose de interesses: o aumento da produção; além de contribuir para reduzir drasticamente os *turn overs*, o absenteísmo, as greves⁵⁰.

Os operários da Ford (e, por conseguinte, de todas as empresas que aplicam o novo método) podem enfim faltar-se no “paraíso do consumo”. Ato contínuo, nasce o *american way of life* e assegura-se ao trabalhador um novo nível de realização do modo capitalista de reprodução da força de trabalho: acesso à moradia, à educação laica, à saúde, mas também a eletrodomésticos, lazer (acompanhado do desenvolvimento de uma indústria cultural), automóveis, bens de consumo duráveis em geral etc. O que não se diz é que os “altos salários” seriam – em grande medida – consequência da própria produção em massa, na medida em que esta exigiria uma capacidade cada vez maior de consumo por parte do mercado interno estadunidense (a acumulação da mais-valia nas mãos burguesas exige a realização do valor de troca presente nas mercadorias mediante o seu consumo).

50 Após a introdução dos incentivos monetários (*the five dollars day*), a rotação de pessoal (*turn over*) declinou para 6.508 operários (FORD, 1926). Como demonstra a história, a tentativa de gerenciar a força de trabalho por meio dos incentivos salariais - “a ideologia fordiana dos altos salários” - não eliminou em definitivo a rejeição dos trabalhadores aos métodos fordistas. Os conflitos entre o capital e a classe operária passam a moldar, no decorrer do tempo, novas formas de gestão da subjetividade humana.

Ressalte-se que, na perspectiva de Gramsci, a realização dos trabalhadores no consumo constituía mais que mera propaganda, era, concomitantemente, uma necessária e historicamente condicionada forma de ser, um modo de vida, um instrumento de hegemonia. Pelo consumo, educa-se o trabalhador, moldam-se suas preferências, interfere-se em seus hábitos, envolve-o e conquista-o subjetivamente. Reduzido à unidimensional condição de consumidor, realiza-se como pressuposto objetivo para a continuidade e perenização da produção em massa. Restritos ao fetichismo da mercadoria, os trabalhadores aprofundam sua coisificação: o que facilita sua apreensão e incorporação pela nova subjetividade burguesa.

Mas garantias deveriam ser oferecidas ao “empregador”. A eficácia no trabalho exige, necessariamente, um estilo de vida estável. Os exageros devem ser evitados. O equilíbrio e a responsabilidade assumem a dimensão de imperativos morais, pressupostos indispensáveis à conduta do “novo homem”. O álcool, as drogas, os vícios, o “desregramento sexual” devem ser conscientemente combatidos; instaure-se a autovigilância. A “irracionalidade” das greves deveria dar lugar à paciência e à negociação, e o movimento dos trabalhadores deveria centrar sua ação sobre questões meramente corporativas. O exercício fervoroso da religiosidade permitiria “regenerar e elevar” os trabalhadores, superando a “natural animalidade” humana. Essa necessidade de “perfeição”, excluía – segundo Ford – a mulher do espaço fabril, uma vez que era entendida pelo industrial de Detroit como ser “naturalmente” inferiores, incapaz de intenso exercício físico, por isso naturalmente predisposta ao lar, ao casamento, à procriação. Assim, afirma Gramsci (1988, p.389-391), refém do lar, circunscrita ao matrimônio, a sexualidade e o erotismo femininos atrofiaram-se sob a mera necessidade de reprodução biológica das gerações operárias. Nega-se o prazer,

o lazer, a participação política feminina, interdita-se qualquer outra função que não a reprodutiva. Reforça-se o mito da fragilidade feminina e de sua consequente inferioridade em relação aos homens.

É necessário criar esta regulamentação e uma nova ética. (...) Os industriais (especialmente Ford) se interessavam pelas relações sexuais de seus dependentes e pela acomodação de suas famílias; a aparência de “puritanismo” assumida por este interesse (como no caso do proibicionismo) não deve levar a avaliações erradas; a verdade é que não é possível desenvolver o novo tipo de homem solicitado pela racionalização da produção e do trabalho, enquanto o instinto sexual não for absolutamente regulamentado, não for ele também, racionalizado (GRAMSCI, 1988, p.382).

A título de explicação acerca da importância dos aparelhos privados de hegemonia para que a “nova sociabilidade” se estabelecesse por completo, basta lembrarmos que Ford criou igrejas, programas de orientação moral, programas responsáveis por inculcar o patriotismo e os valores americanos, programas de vigília sobre as condições de asseio e as práticas sexuais por parte das famílias de seus operários, programas de formação e qualificação profissional. Assim, sabiamente combinando proibicionismo/puritanismo e “altos salários” e participação no consumo, logo, violência e persuasão, o americanismo viabilizou-se como tendência hegemônica e afastou temporariamente as contra-tendências que o suscitaram. Iniciava-se um ciclo de considerável crescimento econômico e razoável inviabilização do sindicalismo combativo, particularmente, em território estadunidense.

3.2. Reestruturação Produtiva sob a forma da Produção Flexível

3.2.1 Nossa perspectiva: Reestruturação Produtiva como forma extrema de Revolução Passiva

As atuais relações de trabalho têm sofrido, nos últimos quatro decênios, um intenso processo de transformações, que, preservando os fundamentos capitalistas (processo de extração da mais-valia, produção de mercadorias, subalternidade do trabalho em relação ao capital), têm experienciado “novas” formas de gestão e planejamento, o que configura o espaço produtivo sob um “novo” paradigma que, se – em absoluto – não substitui o taylorismo-fordismo, o atualiza frente às necessidades e aos desafios colocados ao capital no crepúsculo do século XX. Entendemos o atual processo de reestruturação da produção e seus aparelhos privados de hegemonia como um novo estágio do aprofundamento da revolução passiva iniciada quando da constituição do americanismo. Como aquele, o atual estágio resulta das necessidades de reorganizar a hegemonia em face de alguns novos elementos, sob a pressão de novas contratendências.

Depois de razoável estabilidade política, conquistada sob a vigência do binômio fordismo/*welfare state*, que propiciou relativa melhora no padrão de vida das classes trabalhadoras, ampliação do número de indivíduos com acesso a bens de consumo (consolidação do modo de vida americano), à construção do estado providência, ao oferecimento de serviços públicos gratuitos, à construção de legislação trabalhista e de uma rede de seguridade social, etc.; a hegemonia conquistada começa a encontrar ostensivas resistências.

Tal esgotamento expressa-se objetivamente na nova crise estrutural do capitalismo em face da saturação do padrão de consumo de bens duráveis; na redução do crescimento econômico; no crescimento – particularmente nos países centrais – da taxa de inflação; na intensificação do processo de mundialização do capital – agora em sua fase financeira, marcada por intensa inversão especulativa; na crise energética – em particular, o choque petrolífero; na alteração na estrutura da demanda e na redução do consumo; no aumento da concorrência intercapitalista; na intensificação do desemprego estrutural; no aumento da concentração de riqueza e, por consequência, da miséria e da exclusão em escala planetária – afetando inclusive os países centrais etc.). Também manifesta-se subjetivamente, na resistência dos operários – manifesta ou latente – que cresce na mesma proporção em que a identificação entre Fordismo e exploração ganha ares de inevitabilidade. É assim que, como principal componente no processo de valorização do capital, a ação organizada por parte dos trabalhadores sempre representa ameaças e possibilidade de crises⁵¹. Percebemos, pois, que a crise do Fordismo decorre do aprofundamento de tendências que, desde sua gênese, o caracterizavam, ainda que embrionariamente. Antítese do produtivismo, a crise apontava, ao mesmo tempo, os limites do Fordismo e a necessidade/possibilidade de reorganização da esfera produtiva, bem como de revitalização da ideologia que lhe empresta vigor e força, com vistas à manutenção, num novo patamar, da hegemonia burguesa.

⁵¹ “ ‘Greves selvagens’ e greves de operários não qualificados eclodem espontaneamente, muitas vezes à margem das iniciativas sindicais. Elas rompem a tradição reivindicativa e marcam a eclosão de temas novos: ‘mudar a vida’, palavra de ordem fundamentalmente original, dificilmente redutível, que mergulha o patronato e o Estado numa verdadeira confusão, pelo menos até a atual crise econômica, que tende a atenuar as reivindicações qualitativas (...) Palavras de ordem como ‘abaixo as cadências infernais’, ‘abaixo a separação do trabalho intelectual e manual’, ‘mudar a vida’ atacam diretamente a organização do trabalho”. In DEJOURS, 1987, p.24-25.

Tudo isso ocorre num momento em que a crise econômica altera consideravelmente a face dos capitalistas contemporâneos. Falências, fusões, internacionalização da produção levam a graus cada vez mais intensos de concentração do capital. É necessário, pois, gerar um novo equilíbrio político. Tal necessidade está na origem, orienta e é reforçada pela nova estratégia de hegemonia então em gestação. É preciso repensar o espaço fabril, buscando eliminar a identificação entre trabalho especializado e exploração, entre sofrimento operário e acumulação burguesa. O problema é que, sob uma situação de crise, redução de investimentos e crescimento do capital especulativo, a manutenção de direitos trabalhistas, a existência de uma seguridade social e de serviços públicos universais consolidam-se como um obstáculo a ser superado. A necessária redução de custos – imperativo que resulta da crise da esfera produtiva – passa necessariamente pela redução de impostos sobre a produção e pela dilapidação das conquistas e dos direitos sociais, (ANTUNES,1998, 2000; BIHR,1998; HARVEY,1996; KURZ,1992), constituindo-se, ainda, num vetor destrutivo da própria força de trabalho.

A propagandeada “cidadania burguesa” encontra-se numa fase acentuadamente regressiva, e isso corrói os fundamentos do consenso sobre o qual se fundava a hegemonia vigente até então. A rigidez e exploração fordistas, sem compensações materiais e subjetivas, não se sustentam. Novos atritos têm lugar na fábrica, intensifica-se a luta de classes. Ao mesmo tempo em que a liberalização da estrutura estatal abre fissuras na hegemonia burguesa, pois dismantela um de seus principais elementos justificadores, leva ao enfraquecimento de um dos seus basilares aparelhos de hegemonia.

Em consequência, particularmente nos últimos anos, como respostas do capital à crise dos anos 60/70, intensificaram-se as transformações no próprio processo produtivo, por meio do avanço tecnológico, da constituição das formas de acumulação flexível e dos modelos aprimoradores do binômio taylorismo-fordismo, em que se destaca, para o capital, especialmente, o Toyotismo. Essas transformações, decorrentes, por um lado, da própria concorrência intercapitalista e, por outro, dada pela necessidade de controlar o movimento operário e a luta de classes, afetaram fortemente a classe trabalhadora e o seu movimento sindical e operário. Fundamentalmente, essa forma de acumulação flexível necessita da adesão de fundo, por parte dos trabalhadores, que devem aceitar integralmente, e se possível ativamente, o projeto do capital. Procura-se uma forma de “envolvimento manipulatório” (ANTUNES,1998) levado ao limite, com o qual o capital busca erigir o consentimento e a adesão dos trabalhadores no interior das empresas, para viabilizar um projeto que é aquele desenhado e concebido segundo os fundamentos exclusivos da acumulação (ANTUNES, 1998, 2000; BIHR, 1998; GOUNET, 1992; HARVEY, 1996).

Assim, ao mesmo tempo em que se observa uma crescente redução do operariado fabril, assistimos – por consequência – a um estratosférico incremento no número de trabalhadores informais, sub-contratados, terceirizados etc. A classe trabalhadora assumiu uma *nova complexidade*: com a desproletarização industrial convivendo com a proletarização no setor terciário e com modalidades diversas de subproletarização; diferentemente *heterogênea e fragmentada*, graças à desconcentração do contingente operário efetivada pela horizontalização e terceirização produtivas. No conjunto dos países industrializados, assiste-se a uma mudança na distribuição dos trabalhadores entre os três setores da economia. Cai significativamente o percentual de

trabalhadores empregados na agricultura e na indústria, e cresce o chamado setor terciário (ANTUNES, 1998, 2000; BIHR, 1998; HARVEY:1996). No contexto dos países capitalistas periféricos, pode-se observar também a diminuição do percentual de trabalhadores empregados no setor primário e o aumento no setor terciário. Criou-se, de um lado, em escala minoritária, o trabalhador “polivalente e multifuncional”, resultado da “especialização flexível” em curso, e, de outro lado, uma massa de trabalhadores precarizados, sem qualificação, que hoje está presenciando as formas de *part-time*, emprego temporário, parcial, ou então vivenciando o desemprego estrutural. Assim, assiste-se à divisão – cada vez mais acentuada – entre trabalhadores qualificados e desqualificados, do mercado formal e informal, jovens e velhos, homens e mulheres, estáveis e precários, imigrantes e nacionais, brancos e negros etc., o que dificulta a construção de uma identidade classista e contribui para obstaculizar a solidariedade de classe, enfraquecendo as formas de luta e organização dos trabalhadores.

Ressaltamos que, para nossa perspectiva, não estamos diante de um fenômeno inédito. As classes não são estanques ou monolíticas. Constituem antes, resultado das relações sociais e são - como sempre foram - atravessadas por conflitos que asseguram em seu interior uma importante diversidade de representações, interesses e organização política. Assim concordamos com Bensaid (1999), para quem a noção de classes sociais em Marx não é redutível nem a um atributo de que seriam portadoras as unidades individuais que a compõem, nem à soma dessas unidades: ela é algo diferente. É uma totalidade relacional e não uma simples soma. Assim, não há em Marx ou Engels, uma descrição ou definição normativa do que seja classe social, não há uma espécie de classificação sociológica que tenda a estratificar de forma estanque indivíduos no interior de uma ou mais classes.

Situamo-nos dentre os que percebem que a evidente heterogeneidade das classes sociais não é um atributo exclusivo da contemporaneidade. Marx e Engels também se debateram contra essa dificuldade. A leitura atenta de *A Situação da Classe Trabalhadora na Inglaterra* (Engels, 2010), *O Dezoito Brumário de Louis Bonaparte* (Marx, 1982) e de *Las luchas de Clases em Francia de 1.848 a 1.850* (Marx, 1972) nos remetem necessariamente à percepção da heterogeneidade que sempre marcou a materialidade das classes, tanto objetiva quanto subjetivamente. Ademais, ao tratar da realidade italiana, GRAMSCI (1978, 2000) dá ao conceito de classes uma dimensão dinâmica, entendendo-o não só como resultado de lutas econômicas, mas igualmente resultado de conflitos políticos e culturais, como uma variável decisiva no processo de construção e desconstrução de hegemonias. No mesmo sentido, a imponente obra de doze volumes: *A História do Marxismo* organizada por Eric Hobsbawn⁵², nos permite demonstrar com clareza, o quão diversa é a classe trabalhadora quando de sua organização e expressão política. Assim, a leitura que percebe classes sociais como um conceito estanque, monolítico e definido exclusivamente a partir da posse ou não dos meios de produção nos parece exterior ao debate construído acerca das classes sociais no seio do pensamento marxiano, Engelsiano; ou num flagrante empobrecimento e reducionismo economicista das complexas percepções acerca das classes sociais construídas e, felizmente, continuamente repensadas no interior do marxismo. Devemos, portanto, perceber que as transformações em curso nada tem de ineditismo. De forma que, a propalada heterogeneidade da classe trabalhadora – agora entendida como tão profunda que impediria sua utilização conceitual – é antes de qualquer coisa uma característica intrínseca ao próprio conceito. Em nossa visão,

⁵² HOBSEBWM, 1979 a 1988.

não seria outra a perspectiva de Marx em vários momentos de sua produção teórica.

Assim concordamos com BADARÓ (2007, pp.35-36) para quem

Relacionando as classes ao processo de divisão social do trabalho, Marx e Engels procuravam esclarecer os fundamentos da estrutura social no capitalismo. Demonstrando que a classe, como fenômeno social, só se constituía em oposição aos interesses de outra(s) classe(s) e, portanto, tomando consciência de seu lugar social – o que podia ser o ponto de partida para um projeto político de transformação –, buscavam estabelecer as bases de uma teoria da dinâmica social, afirmando claramente o papel central da luta de classes, termo que não inventaram, pois que já era empregado pelos analistas conservadores da revolução francesa. É nesse sentido que o Manifesto Comunista irá definir: a História de toda a sociedade até hoje é a História de luta de classes. A associação entre os conceitos de classe e luta de classes tornava assim passíveis de compreensão tanto os fundamentos da divisão econômico-social das sociedades capitalistas, quanto a natureza do conflito social característico da maior parte da história das sociedades humanas. (...)

Marx retomaria a questão em suas investigações sobre a França, em especial n'O Dezoito Brumário de Luís Bonaparte. Naquela obra, o estudo das classes, confrontado com um caso concreto, ganhava muito mais cores. A análise opera por um contínuo deslocamento do terreno da luta parlamentar-partidária, para o terreno da luta de classes, sem reducionismos, visto que, além da burguesia e do proletariado, Marx localiza na cena política os camponeses, os proprietários fundiários, a pequena burguesia, o lumpem-proletariado e mesmo o papel dos estratos burocráticos e de instituições como a Igreja, montando um tabuleiro complexo e mutável conforme os embates eram polarizados pelas posições antagônicas das classes sociais fundamentais, em uma conjuntura revolucionária.

Não se observa, portanto, apenas um processo de mudanças econômicas e tecnológicas; mas, também não estamos diante de uma mera, livre e mecânica readaptação comportamental. Os críticos que procuram identificar o marxismo como um reducionismo economicista operam o mesmo raciocínio, só que inversamente. Se, pretensamente, acusam Marx e os marxistas de se utilizarem da divisão técnica do trabalho como um conceito acima de quaisquer outros, fazem o mesmo ao apresentarem as novas tecnologias informacionais como responsáveis pela emergência de uma multifacetada, indefinida e 'inclassificável' realidade. Numa

palavra, submetem a complexidade do real aos ditames de uma noção metafísica da tecnologia. Essa ênfase nos processos tecnológicos, desvinculados da totalidade social que os emoldura e das relações políticas e culturais que provocam e que se permitem ser provocadas, acaba por balizar uma perspectiva teleológica que submete o complexo ao disfarce de fragmento; incorrendo numa nova postura fetichizadora da técnica e do progresso. É preciso precaução. No interior de processos de transformações em curso, análises e conclusões precipitadas parecem indicar como modelo explicativo uma perspectiva ainda mais pobre que aquela que afirmam combater.

Acentuada a tendência de heterogeneização das classes trabalhadoras iniciada pelo Fordismo, corróem-se as possibilidades de construção de um contraprojeto de hegemonia, pois o processo de heterogeneização dificulta o estabelecimento de ações de resistência por parte dos trabalhadores. Reforça-se, assim, o argumento gramsciano de que as inovações tecnológicas e o paradigma de organização e gerenciamento da produção constituem alterações objetivas de uma dada realidade produtiva, mas, ao mesmo tempo, exibem-se como o fundamento da visão de mundo e a forma densa do projeto político das classes dominantes; logo, estratégia de hegemonia. A hegemonia somente se consolida se, se fizer violência e persuasão.

Assim, o novo padrão de relações sociais de produção possui a capacidade de enfraquecer consideravelmente as organizações de combate operárias, reorganizando-as, e incorporando-as – tanto quanto possível – ao novo modelo. Concomitantemente ao ato de reprimir, era necessário produzir um novo trabalhador, um novo homem, mais afeito aos emergentes métodos produtivistas. Assim, parece-nos claro

que para romper o economicismo é necessário negar que qualquer modo de produção (capitalismo, feudalismo, socialismo, etc.) possa ser entendido como um sistema de leis econômicas possuidoras de uma mecanicidade absoluta. Todo bloco histórico se constitui, necessariamente, por rupturas com as formas anteriores e se atualiza permanentemente (cf. a luta de classes). Assim, tanto as dores do parto do capitalismo (sofrida especialmente por seus adversários) quanto o processo de permanente (mas não infundável) crescimento exigem a atualização/transformação das condições histórico-concretas (os diversos modos de produção e suas articulações nas formações sociais sempre originais e atualizáveis, ou seja, a história). É na sua dinâmica, enquanto dominância no interior das formações sociais, que se faz, ao capitalismo, necessário destruir uma racionalidade (a feudal) e impedir outra (a socialista).

A política, forma sempre atual das contradições classistas, faz-se história. Para permitir o famoso avanço das atuais transformações, o capitalismo precisa limitar a possibilidade histórica de seus antagonistas. E o faz desde a repressão aberta (em especial sobre os países mais periféricos e pobres) até a limitação da própria cidadania capitalista. (...) Ele não pode viver com a diferença máxima (a referida autonomia) embora procure cada vez mais ampliar os elementos de fragmentariedade e diversificação das classes. (...) O elemento heurístico central reside, pois, na constituição das classes sociais (DIAS, 1997, p.12-13).

Mesmo quando não alcancem um estágio de enfrentamento classista aberto, as lutas das classes subalternas (ainda que pela imediata capacidade de reproduzir-se) colocam em xeque a permanência das relações capitalistas de produção, e são sempre, em alguma medida, limitações subjetivas à objetiva necessidade do capital de ampliar-se continuamente. Desse modo, o papel a ser exercido pela força de trabalho desempenha a centralidade na definição dessas transformações.

A título de exemplo, GOUNET (1992) demonstra que a General Motors, diante da ameaça japonesa que nos anos 70 do século passado ganhava fatias cada vez mais consideráveis do mercado mundial e em particular do mercado estadunidense, dá início em 1975 à introdução dos círculos de qualidade, mas desvinculados da concepção de gestão que os anima na terra do sol nascente. O resultado esperado não é alcançado. Em 1979, a indústria automobilística americana é particularmente afetada por uma nova crise recessiva, o que faz a GM viver sua primeira crise deficitária desde

1921. Buscando vencer os japoneses, a empresa estadunidense promove uma introdução arrojada de novas tecnologias, especialmente a robótica. Em 1981, a GM enfrenta o auge da recessão e ainda visualiza que a produção de *subcompacts* em território estadunidense ficaria pelo menos 2 mil dólares mais cara do que os produzir em território japonês. Sem poder abrir mão desse nicho de mercado, o qual era responsável pelo maior volume de negócios e, por conseguinte, pela hegemonia no mercado mundial, a GM decide consolidar o Projeto SATURN, levado a cabo em 1983. Resolve, então, investir 5 bilhões de dólares na construção de uma fábrica em *Spring Hill – Tennessee*, especificamente para a produção de um novo modelo de *subcompact*.

O projeto baseia-se em três princípios fundamentais. Inicialmente, apoiando-se no modelo japonês, substitui a linha de montagem (um trabalhador/uma tarefa) pelo trabalho em equipe pautado no *just-in-time* (uma equipe/um sistema – de máquinas, processos ou tarefas). Intensifica-se a subcontratação e a terceirização, de forma a reduzir a massa de salários, assegurando rentabilidade máxima ao *just-in-time*. O segundo princípio refere-se à absolutização tecnológica do processo produtivo, “é o esboço da fábrica do futuro, com linhas de produção inteiramente automatizadas e uma completa integração dos equipamentos sob a égide da informática” (GOUNET,1992, p.37). Por fim, o projeto envolve, desde o início, a participação do sindicato United Automobile Workers (UAW - Trabalhadores Automobilísticos Unidos), que participa de todo o processo de gestão da produção. Numa palavra, o Projeto Saturn consistia num programa de qualidade que tinha por objetivos evitar a concorrência e sobrepor-se ao modelo japonês justamente em seu ponto forte: a produção de veículos pequenos e de baixo preço. Roger Smith, presidente da GM,

afirma abertamente que “o Saturn é a última chance de produzir carros pequenos em território americano”⁵³.

Em 1986, realiza-se o primeiro balanço acerca dos resultados obtidos pela “fábrica do futuro” e percebe-se que os impactos esperados redundaram em nova frustração. A GM havia perdido 10% do mercado dos Estados Unidos, encolhendo sua participação de 46% em 1979 para 36% em 1987. E o pior, afirma Gounet (1992, p.38),

nesse meio tempo, gastou 60 bilhões de dólares em tecnologias supersofisticadas. Enquanto no outro extremo dos Estados Unidos a Toyota, sem usar robôs suplementares, fez da Nummi uma das unidades mais produtivas do grupo.

Segundo o mesmo autor, tais resultados levaram a direção da GM a uma séria reflexão acerca do uso de novas opções tecnológicas, em particular da robótica, que encaminhou para as seguintes conclusões. A robótica isoladamente é:

- Pouco confiável: a alta tecnologia freqüentemente entra em pane, é o que acontece em Hamtrack (Michigan) e em Buick-City (Flint, Michigan), duas jóias industriais que não funcionam; em Buick-City, os robôs que instalam os pára-brisas dos veículos muitas vezes os abandonam sobre o assento dianteiro, isso obriga a fábrica a usar trabalhadores manuais para a operação.
 - Pouco flexível: se a produção baixa, o robô permanece na cadeia e custa caro.
 - Muito dispendioso de maneira geral: o programa da GM está em xeque.
 - Requer uma mão-de-obra mais qualificada, que é preciso formar.
- (GOUNET, 1992, p.39).

Por tudo isso, a GM decide abandonar o Projeto Saturn e começa a assumir uma nova estratégia, da qual emerge a compreensão – agora definitiva - de que “as transformações organizacionais devem preceder as mudanças tecnológicas para serem

⁵³ SMITH, R. The 21st century corporation. *International Journal of Technology Management*, n. 1-2, 1986. Apud GOUNET, T. *Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1992, p. 37.

realmente eficazes”⁵⁴. É nesse sentido que percebemos que, sem o envolvimento do trabalho vivo com o projeto do capital, a robótica não dá conta de criar valor novo.

É por isso que a reestruturação produtiva sem uma forma de gestão que estimule – coercitivamente ou não – o envolvimento e a participação dos assalariados torna-se um mecanismo estéril do ponto de vista da reprodução ampliada do capital. Podemos, portanto, vislumbrar que o capital não prescinde da força de trabalho, tendo ao contrário que envolvê-la, capturando-a e subalternizando-a. Assim, deve-se responsabilizar os trabalhadores da empresa por incrementos na produtividade, envolvimento com o projeto patronal, flexibilização e diversificação da produção, controle de qualidade e satisfação do cliente. Além disso, faz-se necessário neutralizar as ações do sindicato da categoria, substituindo o paradigma de organização sindical existente – o sindicato combativo, ainda que de natureza reformista – em favor de uma nova forma de atuação sindical, em que empresa e sindicatos devem formar uma equipe, ser parceiros na luta pela produtividade, reféns dos mesmos interesses⁵⁵. Aqui a civilização do automóvel inaugura uma nova fase, em que toda inovação na gestão da força de trabalho e do processo produtivo demanda e produz, instantaneamente, mudanças no plano da subjetividade. Como no Fordismo, a hegemonia nasce novamente da fábrica e por meio dela. Mundializa-se, então, um novo modelo produtivista, e está aberta a necessidade de reorganizar a hegemonia burguesa⁵⁶. Para se tornar hegemonia, os valores e ideais que emergem da produção precisam articular-se sob a forma de um discurso coerente acerca do mundo, precisam dar origem a uma teoria

⁵⁴ GOUNET, 1992, p.39

⁵⁵ Nota-se, expressivamente, que é o trabalho humano, organizado sob a forma de equipes de trabalho, o fundamento dos ganhos de produtividade auferidos pela aplicação do Toyotismo, e não o potencial tecnológico.

⁵⁶ O teor dessa fala remete-nos à concepção segundo a qual se *a hegemonia nasce na fábrica, ela absolutamente não se esgota nela* (GRAMSCI, 1978).

total acerca das relações humanas. Imbricar-se no cotidiano dos trabalhadores. Reformar seus costumes, remodelar seus hábitos. Instituir novos sinais de *status quo*, novos símbolos de ostentação. Reorganizar e ressignificar práticas sexuais, atividades de lazer, hábitos de consumo. Cunhar um novo vocabulário. Universalizar uma visão de mundo, um projeto de classe (ou de frações de uma classe social). É o próprio Marx quem nos adverte de que

A fome é a fome, mas a fome que se satisfaz com carne cozida, comida com faca e garfo, não é a mesma fome que come a carne crua, servindo-se das mãos, das unhas, dos dentes. Por conseguinte, a produção determina não só o objeto de consumo, mas também o modo de consumo, e não só de forma objetiva, mas também subjetiva. Logo, a produção cria o consumidor (MARX, 1977, p.220).

Noutra célebre passagem, o autor da filosofia da práxis afirma:

As premissas de que partimos não constituem bases arbitrárias, nem dogmas; são antes bases reais. As nossas premissas são os indivíduos reais, a sua ação e as suas condições materiais de existência, quer se trate daquelas que encontrou já elaboradas quando do seu aparecimento quer das que ele próprio criou. Estas bases são, portanto, verificáveis por vias puramente empíricas.

A primeira condição de toda a história humana é evidentemente a existência de seres humanos vivos. O primeiro estado real que encontramos é então constituído pela complexidade corporal desses indivíduos e as relações a que ela obriga com o resto da natureza. Não poderemos fazer aqui um estudo aprofundado da constituição física do homem ou das condições naturais, geológicas, orográficas, hidrográficas, climáticas e outras, que se lhe depararam já elaboradas. Toda a historiografia deve necessariamente partir dessas bases naturais e da sua modificação provocada pelos homens no decurso da história.

Pode-se referir a consciência, a religião e tudo o que se quiser como distinção entre os homens e os animais; porém, esta distinção só começa a existir quando os homens iniciam a produção dos seus meios de vida, passo em frente que é consequência da sua organização corporal. Ao produzirem os seus meios de existência, os homens produzem indiretamente a sua própria vida material. A forma como os homens produzem esses meios depende em primeiro lugar da natureza, isto é, dos meios de existência já elaborados e que lhes é necessário reproduzir; mas não deveremos considerar esse modo de produção deste único ponto de vista, isto é, enquanto mera reprodução da existência física dos indivíduos. Pelo contrário, já constitui um modo determinado de atividade de tais indivíduos, uma forma determinada de manifestar a sua vida, um modo de vida determinado. A forma como os indivíduos manifestam a

sua vida reflete muito exatamente aquilo que são. O que são coincide, portanto, com a sua produção, isto é, tanto com aquilo que produzem como com a forma como produzem. Aquilo que os indivíduos são depende, portanto das condições materiais da sua produção. Esta produção só aparece com o aumento da população e pressupõe a existência de relações entre os indivíduos. A forma dessas relações é por sua vez condicionada pela produção (MARX & ENGELS, 1993, p. 20.).

É assim que uma das frentes de que o capital contemporaneamente se utiliza para “absolutizar” seus valores e interesses, “universalizando” sua visão de mundo – nunca de maneira absoluta, encontrando sempre e ostensivamente resistências – pode ser percebida na disposição atual das classes dominantes de constituir os mais variados aparelhos privados de hegemonia.

Compreendemos a atual reestruturação produtiva em geral e sua particular experiência no interior do grupo ALGAR como uma forma extrema de revolução passiva e de regulação das relações sociais (GRAMSCI, 1978). Como processo de organização e gestão da produção e da força de trabalho, busca rearticular o mundo da produção, ao mesmo tempo em que rearticula e reconfigura, sob novos parâmetros, a totalidade social. O controle do capital sobre a extração de mais-valia só pode se dar ao legitimar-se socialmente. E tal legitimidade implica sempre – embora nunca se dê totalmente – no consentimento e na adesão das classes à nova forma de ser, desde seu nascimento, expressa como totalidade social e não apenas como realidade econômica. Efetivamente, uma nova hegemonia nasce na fábrica, e, desde seu primeiro gesto, faz-se acompanhada por uma moral dos produtores, uma ética do trabalho, determinadas relações sociais, uma forma de produção e uma forma de consumo, determinadas rotinas e certas idiossincrasias. Projeta-se e prolonga-se sobre o mundo da vida. Faz-se linguagem, instaura novos gestos e comportamentos. A nova estrutura produtiva constitui a forma densa da totalidade social. O capital, relação

social necessariamente histórica, recompõe-se e fortalece-se lançando mão de todos os instrumentos disponíveis – econômicos, sociais, culturais e políticos – para atualizar a produção capitalista diante das novas configurações econômicas, sociais e políticas. Assim, num processo de recomposição, logo revolução passiva, é que as classes dominantes podem reafirmar-se como classes dirigentes, tornam-se politicamente hegemônicas. É, concomitantemente, uma força política destinada a mediar a organização e a ação das classes sociais, tanto quanto possível, rumo à sua passivização. Numa palavra, apresenta-se como reorganização econômica, social e política das estratégias e da dominação capitalistas em momentos de crise orgânica e diante da necessidade de reorganizar sua hegemonia, reequilibrando politicamente uma nova situação de forças entre as frações da classe dominante.

Assim, da mesma maneira que GRAMSCI (1978) identificou o Americanismo como uma concepção política de fábrica e, ao mesmo tempo, como uma concepção econômica da política, também percebemos a atual reestruturação produtiva. Emergindo dos interesses burgueses, diante de uma situação de crise orgânica do capital e da recomposição do poder de organização e da força política dos trabalhadores em meados do século passado, busca-se uma nova concepção de produção, que possa permitir superar, ainda que temporariamente, as ameaças econômicas e políticas. Como demonstraremos, além de constituir eficiente instrumento econômico, atualizando a produção capitalista diante de novos desafios, constitui, também, sobretudo e concomitantemente, poderosa arma política contra os trabalhadores, suas entidades de classe e suas representações. Em nosso entendimento, a “nova” concepção produtiva fratura ainda mais a solidariedade entre os trabalhadores. Aprofunda a heterogeneização deles, tornando-se instrumento

indispensável para dilacerar a já fragilizada hegemonia operária no interior dos assalariados, alargando as possibilidades de alianças entre a direção econômica e cultural e os grupos subalternos. Afinal, é esse o significado da atual forma hegemônica assumida pela organização política dos assalariados, quando ela ainda existe: o sindicalismo por empresa e de parceria. Está em curso o fortalecimento político da concepção econômica do mundo, tal como redesenhada pela produção flexível, por meio da subsunção formal e material dos assalariados, mediada e premiada por instrumentos cada vez mais intangíveis, mais simbólicos que econômicos.

Nesse sentido, a hegemonia burguesa tem se fortalecido por meio da dialética realização da concepção flexível da produção: a reificação do produtor por meio da intensificação da exploração da força de trabalho tornada polivalente (parcelamento/especialização conjugados com o apelo a um contínuo alargamento de seu escopo através do gerenciamento, por parte dos trabalhadores, de um conjunto cada vez maior de tarefas) e a emergência de um mundo do consumo cada vez mais customizável⁵⁷ e diversificado, buscando atender a nichos de mercado específicos. A produção diversificada constitui uma das variáveis mais visíveis da nova configuração produtiva e, em muitos momentos, é apresentada como evidência de uma suposta “desfordização” da produção. Em nossa compreensão, ela é e não é desfordizante, ao mesmo tempo. Com efeito, é absolutamente indispensável para sua viabilização que se rompa com a definição fordista de para cada trabalhador uma tarefa. Contudo, isso não significa necessariamente desespecialização. Como veremos, com o avanço da

⁵⁷ Neologismo criado a partir da expressão inglesa *customers*, literalmente consumidores. Designa uma produção tão diversificada e flexível que aponta para o horizonte de produzir para cada consumidor. Ainda que seja, por ora, totalmente inatingível, a simples existência enquanto desejo é, por si mesma, significativa.

automação, da microeletrônica, da robótica e das TICs; aprofunda-se o processo de automatização da produção. Parcelas, cada vez maiores, do saber fazer dos trabalhadores assumem a fetichizada forma dos autômatos ou de dados. Alcançando etapas cada vez maiores da produção, o desenvolvimento das forças produtivas permite e exige que os trabalhadores assumam uma posição de gerente de processos, não mais de especializados executores de gestos simples e repetitivos. O desenvolvimento tecnológico insere, pois, fraturas na antiga configuração do trabalho, colabora com a nova heterogeneização da classe trabalhadora e é decisivo no processo de desconstrução, ainda mais profundo, da hegemonia operária no interior dos assalariados. Ademais, configura uma totalidade social capaz de alimentar continuamente desejos de consumo cada vez mais particulares. É como se o individualismo, concepção fundante da economia capitalista, agora assumisse uma forma concreta que lhe empresta coerência: um mundo de indivíduos, que permanecem indivíduos no mundo do consumo e, por conseguinte, no mundo da vida; o que faz com que, dificilmente, percebam-se como classe ou sujeitos políticos. Estão aprisionados pelas “liberdades individuais”, incapazes de – efetiva e temporariamente – firmarem-se como protagonistas históricos. O individualismo mostra-se tão coerente que, amplificado pelas novas tecnologias produtivas e comunicacionais, parece alcançar níveis outrora inimagináveis. Coerentemente, remodelam-se discursos e práticas. Emergem da nova realidade social relações resultantes do isolacionismo (exercitado, mediado e permitido pelas novas tecnologias) e do individualismo. A Literatura corrente define sob a forma da autoajuda. A religiosidade assume a forma fetichizada do neopentecostalismo. Imersos em redes sociais cada vez mais fictícias, finge-se o contato onde existe a mais frenética solidão. Seus efeitos, econômicos e

políticos, repercutem sobre a atual configuração das lutas entre as classes e ecoa na academia. Em nossa visão, as teorias que afirmam a inexistência da centralidade do trabalho (FRIEDMANN, 1981, 1972; GORZ, 1982; LAZZARATO & NEGRI, 2001), tomam o efeito como se fosse o processo.

É nesse sentido que orientamos nossas reflexões, especialmente com o intuito de compreender e explicitar qual a dimensão ideológica e o projeto classista subjacente às estratégias de convencimento, cooptação e envolvimento dos trabalhadores nos processos de desregulamentação das relações e das condições de trabalho. Num primeiro momento, nosso olhar dirige-se para os meios disponíveis e utilizados pelo capital para a construção da subalternidade do trabalho, inclusive em suas formas não manuais (correntemente apresentadas como criativas e menos sujeitas ao controle), agora experimentadas como possibilidade graças ao gigantesco desenvolvimento de novas tecnologias, em particular a automatização e a microeletrônica. Mas isso não significa que afirmamos a inexistência de resistências, ou o fim da história. Tampouco afirmamos uma heteronomia dos trabalhadores que os torne incapazes de perceber os compromissos, interesses e objetivos classistas subjacentes à flexibilização da produção. Não nos restam dúvidas de que tais processos constroem-se mediados e limitados pelos interesses, pela adesão ou pela resistência dos trabalhadores, que no limite ressignificam, sabotam, constroem resistências – ainda que capilares. Só podemos compreender o significado de um texto se dominarmos o código e os símbolos que lhe emprestam sentido e coerência, de forma que, contribuir para a compreensão da “ortografia” do capital em sua fase atual pode nos permitir superar as – até aqui – “desortográficas” e contingentes respostas construídas pelos trabalhadores.

3.2.2 A Emergência do padrão de Produção e Acumulação Flexível: o ‘novo’ sol burguês

Inicialmente, gostaríamos de ressaltar que, sob os auspícios do Fordismo, as resistências por parte dos trabalhadores – latentes ou manifestas - à execução de um trabalho parcelarizado, fragmentado, repetitivo, cadenciado e controlado pela “gerência científica”, embora tenha conhecido consideráveis reduções, não deixou de existir. À medida que a novidade produtiva perdia seu ar de “neutralidade científica”, ou os mecanismos ideológicos de compensação objetiva e envolvimento ideológico deixavam de ser novidade, tais resistências diversificavam-se e intensificavam-se. Em seu ensaio “Americanismo e Fordismo”, Gramsci já apontava que a “adaptação psicofísica” ao ritmo de produção ditado pelo “produtivismo” exigia um especial consumo de energias musculares e nervosas, o que ensejava um “novo tipo de fadiga” física e psicológica (GRAMSCI, 1978).

Em 23 de agosto de 1973, o jornal *The New York Times* publicou um artigo em que denunciava claramente a crise das relações sociais de produção organizadas nos moldes do produtivismo. Só um exemplo: a empresa *Fiat Motor Company*, situada em Roma, tivera, numa segunda-feira 21.000 trabalhadores ausentes. Em dias “normais” as ausências ficavam em torno de 14.000 operários (SILVA, 1998).

Tal processo não passou despercebido aos olhos dos industriais e de seus técnicos e gestores da produção. O próprio Ford demonstrava grande preocupação com a persistência de “altos índices” de rotatividade da força de trabalho, absenteísmo e recusa. Assim, a rejeição por parte dos trabalhadores ao trabalho esmigalhado precisava ser contida. Além dos estratagemas adotados – analisados no capítulo anterior – a persistência de alguma forma de resistência ensejava o contínuo desenvolvimento de novos instrumentos

destinados a educar os espíritos, expandir e consolidar o americanismo, condicionando os trabalhadores ao máximo de docilidade possível. A “ciência da Administração” procura, continuamente, aprofundar a racionalização do processo produtivo, retirando dos trabalhadores o conhecimento e transferindo-o para a gerência.

Na ponta de lança da construção de novos aparelhos privados de hegemonia, a GM dá origem a uma nova experiência: o movimento de “Relações Humanas”. Trata-se da conhecida “Experiência de Hawthorne”, realizada na “Western Electric” em Chicago, em uma linha de montagem de peças de telefones, nos anos de 1927 a 1932. Aqui a “teoria da administração” ressalta a importância da motivação psicológica para a construção da lealdade dos trabalhadores para com a empresa. O objetivo é alterar a percepção que eles têm do processo produtivo, e por conseguinte da GM, apropriando-se de suas subjetividades e remodelando-as. Acerca dessa experiência, afirma FRIEDMANN (1981, p.268):

O “movimento de relações humanas na indústria” é pioneiro na defesa da utilização dos incentivos simbólicos como forma de estimulação e de condicionamento da conduta operária. Por exemplo, a Sala de Terapia de Tensões Industriais, constituída por uma equipe de psicólogos/conselheiros, tinha como função primordial assegurar uma organização que operasse sem atritos (*smooth-working*) e com o máximo de rendimento.

(...) Em termos claros, trata-se de passar das preocupações referentes ao trabalho deste operário ou daquela empregada (*job factors*) a preocupações que se *não referem ao trabalho mas sim à personalidade do trabalhador (non-job factors)*. O operário, em lugar de sentir-se incompreendido e lesado, descobre-se vítima de circunstâncias cuja responsabilidade não é da Companhia.

Mais um passo importante havia sido dado pelo capital no sentido de descobrir novos mecanismos capazes de aprofundar o controle sobre o trabalho. Uma nova frente abria-se: psicologizar a produção, encontrando soluções para os problemas na esfera produtiva em outra realidade que não o chão da fábrica. Descobre-se a possibilidade de individualizar os problemas fabris, ajudando na desconstrução da identificação da empresa

com a exploração. Assim, os eventuais atritos seriam resultados de inadequações pessoais, despreparo emocional – passíveis de tratamento clínico, mas nunca da intensificação da exploração do trabalho pelo capital. Além disso, a permanência de psicólogos dentro da estrutura fabril soaria como preocupação, zelo e cuidado com a saúde dos trabalhadores. Desse modo, buscava-se desconstruir o crescente nexos entre produção capitalista e exploração e injustiça, dando ainda ao capital a certeza de que métodos produtivistas desprovidos de uma receita de integração social não podem atingir sua máxima produtividade. Quanto mais integrado a um grupo, conclui o estudo, maior a disposição do operário para o trabalho, maior a sua motivação e dedicação. Exatamente por isso, os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial. Assim, tão importante quanto as contrapartidas financeiras seria a necessidade de reconhecimento e aprovação social, cujo impacto sobre a produtividade é sempre positivo. O que há de positivo – sob a ótica do capital – nesse estudo é a percepção de que o “clima organizacional” pode interferir diretamente sobre a produtividade. Contudo, pouca ou nenhuma atenção foi dada à necessidade de se reorganizar a estrutura organizacional, que no geral permaneceu a mesma, sem recriar novos mecanismos de gestão, novas táticas produtivistas.

É assim que, aprofundando as experiências do Fordismo e apropriando-se dos resultados da aplicação da psicologia ao espaço fabril, adequando-os às necessidades e realidades nipônicas, assistiremos ao desenvolvimento e à implantação, ao longo das décadas de 50 e 70 do século XX, de uma “nova” concepção de organização do trabalho. Sob a batuta de Taiichi Ohno, à época vice-presidente da Toyota, redesenhava-se o *layout* da fábrica, redefiniam-se o fluxo dos processos produtivos, alterava-se a estrutura do consumo. Nasceram, condicionadas pelo desenvolvimento das forças produtivas e pela luta de classes;

as respostas à nova crise estrutural (GOUNET,1992; ALVES, 2000; ANTUNES, 1998, 1999) que se abatia sobre o capitalismo. O “velho” mais uma vez vestia-se de “novo”.

3.2.3 JAPÃO: o Oriente aprimora o Fordismo

a) Especificidades de mercado: produção e consumo nipônicos

Gounet (1992) demonstra que a estratégia assumida pelos industriais nipônicos cedia ao imperativo de apropriar-se, nalguma medida, dos elementos organizativos da produção e do trabalho erigidos pelo Fordismo. O impacto alcançado por este modelo sobre a produtividade tornava-o crucial para a sobrevivência sob situação de concorrência intercapitalista. Esse processo é anterior ao desenvolvimento da acumulação flexível, tanto que Kiichiro Toyoda, ainda em 1933, assim se refere a essa determinação:

Quanto ao método produtivo, tiraremos partido da experiência norte-americana da produção em série. Mas não o copiaremos. Vamos lançar mão de nosso potencial de pesquisa e criatividade para conceber um método produtivo adaptado à situação de nosso país (apud GOUNET, 1992, p.25).

E as especificidades eram muitas. Inicialmente, tratava-se de um confronto entre David e Golias⁵⁸: a incipiente produção industrial japonesa *versus* a já hegemônica indústria estadunidense. Em situações tão desfavoráveis, era previsível uma retumbante vitória da última. Assim, medidas protecionistas precisavam ser tomadas, e o foram. Em 1936, é editada a lei da indústria automobilística, que proibia a produção estrangeira em território japonês e criando empecilhos para as

⁵⁸ Nos anos 20 as três grandes companhias de Detroit instalam-se no Japão (cf. GOUNET,1992, p.23).

importações. Desse modo, empresas estrangeiras só poderiam permanecer em território japonês na ausência de similares nipônicas. Em 1939, as rivais estadunidenses deixam o país do sol nascente. Mas não tardariam a retornar.

Em 1945, em um Japão destruído pela guerra e sob ocupação aliada e intervenção estadunidense no “conjunto do aparelho econômico, político e militar” (GOUNET,1992, p.23), as leis protecionistas perdem a eficácia. Volta a existir uma violenta pressão sobre as empresas japonesas, em particular as automobilísticas, no sentido de buscarem alcançar os mesmos índices de produtividade e competitividade vivenciados pelas concorrentes, sob pena de desaparecimento.

De maneira geral, as próprias características do mercado, geográficas e culturais presentes no arquipélago exigiam um intenso esforço de adaptação do Fordismo à realidade local. O Japão carecia de desenvolvimento da infraestrutura necessária para a produção e o escoamento exigidos pelo Fordismo, por exemplo, sua malha rodoviária era inexistente em 1960, o que também contibua para restringir o consumo de automóveis⁵⁹. Ainda como entraves à produção automobilística, podemos citar a inexistência, em 1945, de uma indústria de base e do ramo de autopeças. Ademais, em razão da inexistência de uma produção em massa, o Japão também não havia instituído um consumo em massa. Seu mercado era acentuadamente restrito, e a capacidade de consumo dos japoneses, muito limitada, se comparada à que se constituiu nos Estados Unidos em decorrência do “pacto fordista”. Isso reforça a necessidade de alcançar imediatamente, quiçá superar, os mesmos índices de produtividade já erigidos pela produção em massa. Outrossim, particularmente no ramo automobilístico, além de frágil e incipiente, a demanda volta-se,

⁵⁹ “Por exemplo: em 1960 não havia uma só autopista no Japão; em 1965 havia 181 km e em 1970 649 km. O desenvolvimento da malha rodoviária fomenta a indústria automobilística” (GOUNET,1992, p.25).

prioritariamente, para veículos menores, seja porque a configuração acidentada do relevo e a ausência de espaço o determinavam, seja porque eram mais adequados ao nível de renda dos japoneses. Identificamos nessas peculiaridades uma variável importante para reconhecer em que medida as alterações propostas pelo toyotismo têm um fundamento material e objetivo, e não resultam meramente do “gênio criativo” que “naturalmente” marcaria os japoneses, ao mesmo tempo que nos permitem melhor compreender o êxito da produção flexível frente ao Fordismo, sobretudo por causa da sua eficiência na produção de carros compactos, por isso, mais baratos. A já referida falta de espaço impunha altíssimos custos imobiliários, sobretudo se tomarmos em conta a necessidade de espaço físico resultante de uma produção verticalizada e em massa, seja para armazenar componentes ou matérias-primas, seja para estocar a produção.

Assim, ao longo das décadas de 50 e 60 inúmeras medidas seriam tomadas para permitir a consolidação das premissas necessárias para que se alcançassem expressivos índices de produtividade em solo japonês. Decisiva será a intervenção do Estado nesse processo, que, por meio do recém-criado MITI (Ministério do Comércio Internacional e da Indústria), estabelece o ramo automobilístico como o setor prioritário da produção e da vida nacional e põe-se a organizar e subsidiar o desenvolvimento dele. Sobre a intervenção do Estado nipônico, argumenta Gounet (1992, p.24-25):

Em 1948, a discussão sobre a importância do setor não foi resolvida. Mas a Guerra da Coreia, a partir de 1950, traz encomendas salvadoras para as empresas nipônicas. Ao fim do conflito, três anos mais tarde, o recém-criado MITI (...) declara a indústria automobilística setor prioritário (...) e apóia os fabricantes nacionais em toda a linha:

1. Estabelece objetivos para a indústria, que aparecem como planos estratégicos globais na luta contra os concorrentes estrangeiros, principalmente norte-americanos.

2. Ergue barreiras alfandegárias para proteger o setor local da invasão procedente dos Estados Unidos.
3. Concede empréstimos subsidiados para ajudar projetos das companhias nacionais.
4. Tenta racionalizar a indústria automobilística. Entre outras iniciativas, encoraja a concentração, pois quanto menos numerosas forem as empresas, mais fortes serão diante da concorrência externa.
5. Racionaliza o ramo de autopeças. Rapidamente percebe que esse é um problema essencial na luta contra as firmas norte-americanas. (...) principalmente financiando investimentos, associando-a aos programas de pesquisa tecnológica e favorecendo a concentração.
6. Desenvolve a infra-estrutura. (...)
7. Por fim, organiza programas de pesquisa, sobretudo na esfera da alta tecnologia, associados não só às empresas do setor, mas também às de outros ramos. As descobertas surgem imediatamente.

Dessa forma, o Fordismo pôde ser estabelecido, aprofundado e apropriado e, assim, ampliado e aperfeiçoado. Na verdade, suas características basilares aprofundaram-se sob a vigência da reestruturação produtiva. Como veremos, o Toyotismo dará continuação à desqualificação do trabalho, no que tanto o incremento tecnológico quanto as novas técnicas de gestão do capital sobre a força de trabalho terão decisiva participação. Aprofunda-se a construção do “trabalhador coletivo”, expropriando-se ainda mais o saber do trabalhador e aprofundando-se a exploração e a intensidade do trabalho. O salariato rende-se, assim, ao imperativo de eliminar os tempos mortos da cadeia produtiva, reduzir custos, aumentar a produtividade e consolidar um novo patamar de obediência e disciplina por parte dos trabalhadores – pressupostos do processo de reprodução ampliada do capital, desde sua consolidação como relação social dominante).

b) O “novo” *layout* da fábrica: flexibilizar para aumentar a eficiência

O desenvolvimento de adaptações que tornassem o Fordismo uma realidade no Japão tinha seu início. Cabe lembrar que tal processo se dava pressionado pelas necessidades e particularidades locais: a pressão competitiva com as empresas

estadunidenses, que determinava a imperiosa redução de custos e o razoável acréscimo de produtividade, numa realidade em que o consumo era restrito e diversificado. Como vimos, apenas a existência de leis protecionistas e de subsídios públicos à produção não bastavam para assegurar a competitividade. Urgia, pois, apropriar-se dos ganhos de produtividade permitidos pelo Fordismo, mas inserindo-os diante da configuração da demanda existente. O imperativo era aumentar a produtividade numa circunstância de retração da demanda. No Japão, diferentemente dos Estados Unidos, em particular, o simples incremento da produtividade redundaria em imediata crise. Além do que, a simples reprodução do padrão da produção em massa demoraria a constituir vantagem competitiva para a indústria japonesa.

Assim, ao longo das décadas de 1950 a 1970, na fábrica da Toyota e sob a condução de Taiichiro Ohno, dar-se-á início à incorporação, à apropriação e ao aprofundamento dos princípios produtivistas até então vigentes no Ocidente. Nesse processo de apropriação, a grande qualidade a ser preservada era a intensificação da produtividade, que agora precisa ser adaptada. Portanto, se os ganhos de produtividade não podiam ser auferidos por meio da massa de produtos vendidos, fazia-se necessário atingir o máximo de produtividade, de redução de custos, de eficiência dentro da demanda configurada e existente. Era mister intensificar os processos de produção, eliminando, ao máximo, suas porosidades e tempos mortos. A questão, como aponta Ohno (1989, p.132) era: “O que fazer para elevar a produtividade quando as quantidades não se elevam?”. Aqui está a origem da noção de tempo justo (*just in time*), que alimenta e dá vida à nova concepção em desenvolvimento.

Concordamos com Gounet (1992), Bihr (1998) e Antunes (1998,1999) quanto às características fundamentais desse novo método de organização e gestão da produção. Assim, buscando racionalizar a produção num país marcado por um período de crescimento retardado, Ohno dá início à remodelação do espaço fabril:

A idéia básica do sistema Toyota é a total eliminação dos desperdícios. Os dois pilares que sustentam essa idéia, e permitem concretizá-la são: 1, a produção just in time e 2. a auto-ativação da produção (Ohno, 1989, p.16).

Trataremos da automação posteriormente. Nesse ponto é interessante apontar como a ideologia que anima o toyotismo tem sólidas bases materiais. É expressão consciente dos interesses e projetos dos economicamente dominantes, de sua visão de mundo, de seu modo de vida. Faz-se límpida, nas citações acima, a dimensão dos desafios objetivamente colocados ao produtivismo pelas especificidades nipônicas, bem como se explicam os caminhos adotados para contemplá-las. O fato de o Fordismo orientar-se pela oferta e exigir um consumo em massa o inviabilizava para o Japão. Como vimos, a demanda japonesa é restrita e diversificada. Então, visando apropriar-se da eficiência produtivista, elabora-se uma organização da produção que inverte a forma do fluxo fordista, para intensificar seu conteúdo. Com o ohnismo passa-se a produzir apenas aquilo que se demanda; assim a produção é “puxada” pela demanda, e o crescimento, pelo fluxo. Sob condições de consumo ditadas por uma demanda restrita e diversificada, é preciso produzir modelos variados e em pequenos lotes. O objetivo é que a empresa só produza o que será vendido, de forma que a demanda organize e condicione toda a produção, fixando o número de veículos a ser produzido para cada modelo. A inspiração para o novo modelo foi oferecida pela gestão dos supermercados. Como sabemos, o consumidor dirige-se às gôndolas e

retira os produtos desejados; ato contínuo, a loja (ou promotores de venda terceirizados, o que é cada dia mais comum) volta a suprir as prateleiras com os produtos que foram consumidos. Observe-se que aqui é a demanda que inicia e determina o fluxo de reposição. Encontrava-se, desse modo, uma importante ferramenta capaz de diminuir o estrangulamento sobre a produção representado pela baixa demanda. Assim, se a Toyota conseguisse reproduzir esse modelo, um importante passo seria dado. Gounet (1992, p.26) descreve o processo:

existe um estoque mínimo de veículos apresentados aos clientes; estes escolhem seus carros; a Toyota então restitui o estoque em função do que foi vendido; produz os carros que faltam; mas, para isso, precisa dos componentes específicos dos modelos comprados; retira-os dos estoques; as indústrias de autopeças renovam então as reservas esgotadas; também elas devem ter peças e se provisionam em seus estoques previamente constituídos; e assim por diante. Dessa maneira a produção é puxada pela demanda e o crescimento, pelo fluxo.

A intenção manifesta da concepção *just in time* é obter um processo de manufatura que atenda seus objetivos usando o mínimo de recursos (materiais, mão-de-obra, equipamentos, espaço, tempo, energia etc.), o que é obtido pela revisão do processo de manufatura na sua totalidade, garantindo que as operações produtivas sejam otimizadas e as não produtivas, por não adicionarem valor aos produtos, minimizadas.

A Toyota decompõe a produção de uma fábrica em quatro operações fundamentais, a saber: o transporte, a estocagem, o controle de qualidade e a produção propriamente dita. Na análise dos industriais e técnicos da Toyota (por sinal, coincidente com a análise marxiana), as três primeiras operações, ainda que pressupostos para a produção, não geram novo valor; contrariamente, constituem custos; por isso deve ser limitado, ao mínimo possível, o tempo que essas etapas

consomem. Excessos indevidos transformam custos em desperdícios, são, portanto, intoleráveis, inclusive na produção propriamente dita. Quando os japoneses falam sobre desperdício, referem-se a qualquer coisa além da mínima quantidade de equipamentos, materiais, peças, ou trabalho humano absolutamente necessária à produção. Isso significa nenhum excesso, nenhum estoque. O objetivo supremo é a máxima fluidez da produção, e o sistema *just in time* lança mão da combinação de diversos instrumentos para alcançá-la. Nascia, assim, o conceito de fábrica mínima (*clean production*).

Quanto ao espaço físico, é preciso situar, tanto quanto possível, as operações ou atividades uma ao lado da outra. Ao limitar-se o transporte no espaço, assegura-se a potenciação da produtividade no tempo; observa-se, então, um aprofundamento da preocupação fordista de redução dos tempos mortos na produção: peças à espera, transportes de estoques, peças defeituosas, defeitos etc. Os estoques devem ser, se possível, eliminados da cadeia produtiva. Dessa forma, a produção passa a ser “focalizada”, por nichos – o que enseja a construção de pequenas plantas industriais especializadas – e deve ser a mais enxuta e fluida possível, buscando-se, ainda, minimizar os tempos de preparação das máquinas, sistemas e processos (*setups*).

Papel fundamental para que o sistema *just in time* funcione da forma esperada deve ser creditado ao *kanban*. Este consiste na utilização de placas cuja aplicação/utilidade mais recorrente, embora possam ter uma grande variedade de aplicações, é o fato de indicar a peça ou componente ao qual a placa está ligada, funcionando como uma senha de comando, que (re)organiza a produção. Desta maneira informa, ao departamento ou empresa terceirizada responsável, a necessidade de reconstituir o estoque daquele componente. Assim, a função do

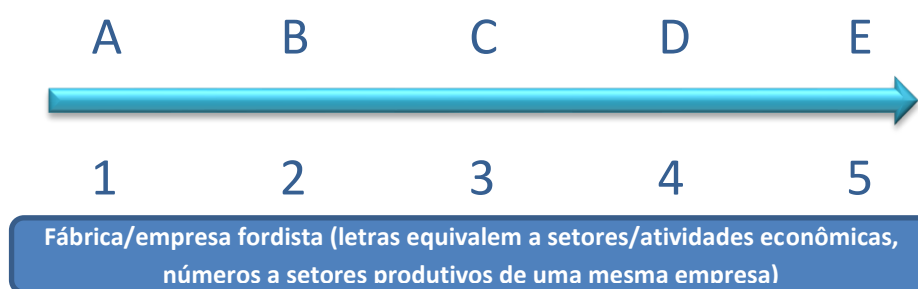
kanban nada mais é do que controlar a produção no nível do chão-de-fábrica, que, inserida no ambiente *just in time*, deve direcionar os materiais no justo tempo para as estações/células de trabalho no processo de fabricação, permitindo informações sobre o quê e quanto produzir. Portanto, de maneira simples, mas extremamente eficiente, o desenvolvimento do *kanban* constitui uma técnica capaz de assegurar máxima fluidez à produção, indicando a quantidade exata do tipo de componente ou peça adequado, no momento certo ou necessário, dotando-o ainda de uma linguagem universalmente adequada. Isso explica, em termos, sua reprodução planetária. Assim, constitui importante instrumento de eliminação dos tempos mortos e redução de custos, mas também de intensificação da produtividade e da exploração do trabalho. Reforça-se, mais uma vez, o argumento que percebe a acumulação flexível como aprimoramento dos métodos fordistas. A “novidade produtiva” parece-nos não ser “tão nova” como pretende o discurso que a justifica.

Essa intensificação da produtividade auferida pelo *kanban* só pode constituir vantagem competitiva se se estender por toda a linha. Em oposição à integração vertical fordista, tem lugar a chamada horizontalização da produção. Numa palavra, desenvolvem-se processos de terceirização das atividades meio e/ou subcontratação com os fornecedores de autopeças. A fábrica torna-se mais difusa, e assiste-se ao aprofundamento da tendência contemporânea do capital de espalhar a produção no espaço. É a desconcentração espacial.

Bihr (1998) aponta duas principais razões para esse processo. Após certo período de uso, a concentração produtiva esgota seus efeitos, deixando de assegurar as economias de escala previstas e gerando custos excedentes de dilapidação (de energia, de forças produtivas, da força de trabalho). Ao mesmo tempo, a concentração

produtiva (Ilustração 2) erigiria enormes unidades produtivas (no Japão há uma grande limitação de espaço, o que gera altos custos imobiliários) que dotariam o proletariado industrial de uma maior capacidade objetivo-subjetiva de luta e resistência. Isso porque, ao concentrá-los no mesmo espaço físico, gerariam-se situações de contato, possibilidades de convívio, identificação e construção de laços de solidariedade.

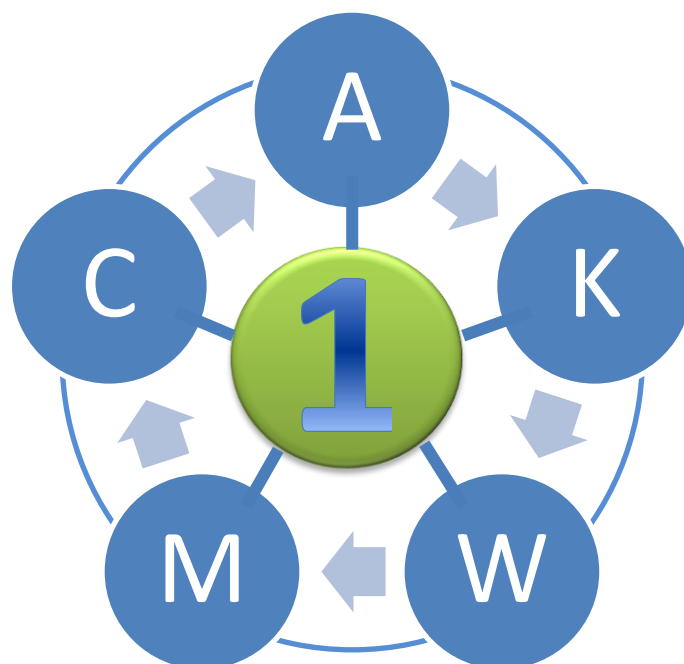
ILUSTRAÇÃO 2 – PRODUÇÃO VERTICALIZADA



Entretanto, constitui ingenuidade pressupor o fim da centralidade da grande indústria; estamos diante, isto sim, de sua transformação. Assiste-se à permanência da necessidade de uma unidade central, encarregada de coordenar, planificar, delegar, organizar e disciplinar a produção de uma rede de unidades periféricas. A esta unidade denominamos empresa-mãe.

Na verdade, em sua essência, esse processo de desconcentração industrial (Ilustração 3) orienta-se pela determinação de redução de custos e aumento da produtividade. Duas ilustrações bastam: primeiro, a desconcentração industrial que se direciona para países ou regiões onde os incentivos fiscais sejam mais abundantes, a força de trabalho desorganizada ou enfraquecida, os custos da produção sejam menores (proximidade com a matéria-prima, por exemplo), os salários menores, a proteção social e os direitos trabalhistas diminutos ou inexistentes; e, se possível diante da combinação de todas as condições citadas.

ILUSTRAÇÃO 3 - PRODUÇÃO HORIZONTALIZADA



Fábrica/empresa toyotista (letras equivalem a setores/atividades econômicas terceirizadas, números à empresa mãe)

No segundo caso, e estreitamente vinculada a esse movimento de difusão, tem-se a expansão dos processos de terceirização, subcontratação e trabalho por encomenda. Via de regra, conserva-se o núcleo principal do processo produtivo e de gestão, normalmente a atividade-fim da empresa, donde se realiza a maior parte ou a totalidade da criação de novos valores, de novas riquezas, e subcontrata-se todo o resto: produção e manutenção especializadas, segurança, limpeza, transporte, infraestrutura, alimentação dos funcionários etc.; lançando mão, se possível, de trabalho temporário, em domicílio, clandestino, etc. (FARIA, 2001, p. 126). Cabe ainda mencionar que a necessidade da redução de custos impõe aos fornecedores de autopeças, por exemplo, e esses a seus fornecedores, no caso da indústria automobilística; a reprodução do mesmo paradigma descrito. Seria impensável que as empresas sub-contratadas ou terceirizadas constituíssem um modelo produtivo

independente da empresa-mãe. Ora, a produção só pode se flexibilizar e com eficiência alcançar a produção de pequenos lotes de produtos diversificados, se toda a cadeia produtiva o permitir. Assim, exige-se das sub-contratadas um intenso esforço de adaptação à acumulação flexível. Logo, isso colabora com a universalização objetiva dos novos métodos de gestão da produção.

Além do exposto, o processo de desconcentração espacial da produção via terceirizações e subcontratações exerceria ainda uma funcionalidade ideológica. Esse processo intensificaria – como nunca dantes – a heterogeneização da classe trabalhadora, corromperia os laços de solidariedade, erigindo uma desidentidade entre os trabalhadores. Essa fissura subjetiva seria ainda reforçada pela competição encarniçada entre os trabalhadores, pelos cargos na empresa-mãe ou pelos melhores salários e benefícios com vistas à sua reprodução como força de trabalho. Assim, de antigos aliados, membros de uma mesma classe, tornam-se antagonistas por melhores condições de sobrevivência. Há um aprofundamento do individualismo e corroem-se os antigos instrumentos de luta e representação dos trabalhadores. Sobre o assunto assim se expressou Luiz Alberto Garcia, presidente do Grupo ALGAR:

... o sindicato que vinha fazer pressão, fazer greve na porta da empresa. Qual era o público alvo dele dentro da empresa? Era o pessoal mais humilde, o pessoal de serviços gerais, de um ou dois salários mínimos (...) este pessoal é necessário e nós então terceirizamos todos esses serviços gerais e com isso a força do sindicato na porta da empresa diminuiu consideravelmente. (...) A pressão do sindicato em cima da empresa que nos forçou fazer essa terceirização mais rápido ainda. (...) Dentro desse setor sindical, hoje nós fortalecemos bastante todos os nossos colaboradores, os nossos funcionários, de modo que eles negociam com a empresa todos os reajustes, depois nós vamos até o sindicato só para homologar. Não com a presença de pessoas estranhas dentro da empresa, negociando com o funcionário. (ANDRADE,1993, p.145).

A fala é clara! As terceirizações teriam como fundamento a necessidade de impedir a organização sindical, retirando o trabalhador – tanto quanto possível – da

esfera da luta de classes e envolvendo-o num “sindicalismo por empresa”, no qual os problemas e interesses da categoria e, por conseguinte de classe, são relevados, uma vez que se colocam em pauta as reivindicações e interesses ditados pela pauta criada pela *holding*. Também chama nossa atenção a forma como Luiz Alberto Garcia, filho do fundador do Grupo, entende a atividade sindical. Ela é vista negativamente, como um empecilho, um obstáculo a ser superado. Na verdade, é um elemento estranho às relações de trabalho, que se aproveita da heteronomia dos funcionários/trabalhadores mais humildes para existir, uma espécie de exploração da miséria alheia, por isso, ilegítima e injusta. Parece-nos que a percepção que molda a visão do Grupo ALGAR acerca dos sindicatos em muito se alimenta daquela que se constituiu sob os auspícios do “trabalhismo”, que afirmava uma intensa identificação entre sindicalismo e irracionalidade⁶⁰. Os elementos coincidentes são desconcertantes.

c. O necessário “novo” trabalhador: polivalência e desregulamentação

A concepção toyotista da fábrica exige, ao mesmo tempo em que erige, um novo perfil de trabalhador. Ao ser puxada pela demanda, a produção adquire relativa flexibilidade no sentido de adequar-se e produzir somente o que é demandado, oscilando na mesma medida e no mesmo sentido em que ocorre a oscilação do consumo. Assim, a intensa fluidez do processo produtivo não pode compatibilizar-se com a rigidez taylorista-fordista, que organiza os trabalhadores em postos fixos e especializados. O dia a dia da acumulação flexível exige uma alteração na forma de

⁶⁰ A respeito dessa relação, indicamos a leitura de PARANHOS, A. *O roubo da fala: origens do trabalhismo no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 1999. Em particular, a leitura do capítulo II, intitulado “O coro da ‘unanimidade nacional’”.

execução do trabalho. Faz-se necessário que o trabalho também se torne fluido, flexível. Assim,

O parcelamento das tarefas do fordismo já não é suficiente. As operações essenciais do operário passam a ser, por um lado, deixar as máquinas funcionarem e, por outro, preparar os elementos necessários a esse funcionamento de maneira a reduzir ao máximo o tempo de não produção. Assim, rompe-se a relação um homem/uma máquina. Na Toyota, desde 1955, um trabalhador opera em média cinco máquinas. Enquanto quatro delas funcionam automaticamente, ele carrega, descarrega e prepara a quinta. Se há duas máquinas para operar ao mesmo tempo, ele chama um colega. Isso tem duas consequências imediatas: o trabalho não é mais individualizado e racionalizado conforme o taylorismo; é um trabalho de equipe; a relação homem-máquina torna-se de uma equipe de operários frente a um sistema automatizado; em segundo lugar, o trabalhador deve tornar-se polivalente para operar várias máquinas diferentes em seu trabalho cotidiano, mas também para ajudar o colega quando preciso (GOUNET, 1992, p.27).

É assim que, sob as pressões características da produção capitalista num momento de crescimento retardado, quando se exige atendimento às “necessidades” mais diversificadas e individualizadas ditadas pelo mercado, tudo dentro da concepção da fábrica mínima (no melhor tempo e com os menores custos possíveis), a rigidez e fixidez do operário fordista tornam-se inviáveis. A flexibilidade da produção exige a flexibilização do trabalho. O enxugamento do processo produtivo, catalisado pelos processos de automação do espaço produtivo, exigem – progressivamente – que os trabalhadores assumam certa “polivalência”, executando tantas tarefas quanto possível.

Com efeito, parece-nos adequada a perspectiva de Antunes (1998) e Dias (1997), para quem a chamada “polivalência” do operário toyotista não significa ampliação da qualificação do trabalhador, tampouco expressa redução do trabalho esmigalhado ou alienante característico do Fordismo, apesar da aparência de recuperação e reintegração do saber ao operário. Contrariamente, expressam a

hipertrofia da transferência do “saber fazer” do operário/trabalhadores para o controle da fração produtiva do capital, logo aprofundamento do estranhamento que marca a relação do produtor com o produto do seu trabalho, dentro das relações capitalistas de produção⁶¹. Trata-se, portanto, da intensificação do ritmo de trabalho mediante a execução – por parte dos trabalhadores – de um conjunto de várias tarefas simples, aprofundando a desconexão entre elas e, com isso, o impedimento de constituição da identidade e solidariedade de classe por parte dos trabalhadores.

Ainda sobre a flexibilização do trabalho, Antunes (1999, p.56) afirma:

O processo de produção do tipo toyotista, por meio dos team work, supõe, portanto, uma intensificação da exploração do trabalho, quer pelo fato de os operários trabalharem simultaneamente com várias máquinas diversificadas, quer pelo ritmo e velocidade da cadeia produtiva dado pelo sistema de luzes. Ou seja, presencia-se uma intensificação do ritmo produtivo dentro do mesmo tempo de trabalho ou até mesmo quando este se reduz. Na fábrica Toyota, quando a luz está verde, o funcionamento é normal; com a indicação de cor laranja, atinge-se uma intensidade máxima, e quando a luz vermelha aparece, é porque houve problemas, devendo-se diminuir o ritmo produtivo. A apropriação das atividades intelectuais do trabalho, que advém da introdução de maquinaria automatizada e informatizada, aliada à intensificação do ritmo do processo de trabalho, configurou um quadro extremamente positivo para o capital, na retomada dos ciclos de acumulação e na recuperação de sua rentabilidade.

⁶¹ Sobre o tema, consultar *O “Trabalho Informacional” e a reificação da informação sob os Novos paradigmas organizacionais* (Wolff, 2009). Segundo a autora, o intenso processo de informatização da produção – sob a égide dos paradigmas flexíveis de organização e gerenciamento da produção – produziu uma intensa reconfiguração da divisão técnica do trabalho, na medida em que sua realização exige a integração progressiva entre todos os níveis da organização produtiva, tendo TIC’s como fundamentais ferramentas. Em grande medida, pode-se perceber a adoção desses novos parâmetros organizacionais a partir da necessidade de enquadrar as novas demandas de qualificação – e, portanto, de reificação do trabalho vivo – ao novo padrão de desenvolvimento tecnológico inaugurado pela nova maquinaria digital. Dito de outra forma, a generalizada inserção e o desenvolvimento das TIC’s permite ao capital, em sua fase atual, alargar os domínios da mercantilização; alcançando também a possibilidade de manipulação e transformação de atividades cognitivas em dados. Assim, as novas tecnologias comunicacionais e informacionais permitiriam uma mercantilização da “informação” agora reificada sob a forma de dados binários. Para Wolff, a automação de base flexível – decorrente da inserção dessa nova maquinaria no ambiente produtivo – agrega uma **qualidade gerencial e organizacional** à própria maquinaria. Dessa forma, o maquinário digital promove um novo patamar de subsunção formal e material do trabalho ao capital, na medida em que permite a **objetivação** – pela máquina – **de funções abstratas e reflexivas do cérebro**. Tal perspectiva torna-se patente quando observamos que o aprofundamento da reificação do trabalho vivo tem sido acompanhado por tentativas, cada vez mais rebuscadas, de humanização das máquinas. (A ênfase e crescentes investimentos no desenvolvimento de máquinas movidas por e de formas de **inteligência artificial** constituem um sinal inequívoco do que afirmamos). [grifos nossos]

De modo que, similarmente ao fordismo vigente ao longo do século XX, mas seguindo um receituário diferenciado, o toyotismo reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando fortemente as formas relativa e absoluta de extração da mais-valia.

É preciso flexibilizar o trabalho. Mas, nesse caso, flexibilizar não significa atenuar. Como método de organização da produção, a razão de ser do toyotismo é a busca contínua de acréscimos na produtividade, logo intensificação do ritmo e da exploração do trabalho. O capital precisa continuamente valorizar-se para continuar a existir. E, nesse processo, adquire dimensões cada vez mais destrutivas, exacerba sua canibalidade, adquire contornos – cada vez mais nítidos – de barbárie.

Lembremo-nos de que o processo que erige a polivalência por parte dos trabalhadores está umbilicalmente vinculado à concepção de fábrica mínima, portanto de redução do contingente de trabalhadores empregados na produção. Para isso, combinam-se outros expedientes e estratégias: a própria horizontalização da produção, terceirizações, subcontratações e desregulamentação e precarização das relações de trabalho. Visando reduzir custos, lança-se mão do trabalho temporário, *part-time*, informal, ilegal; aprofundam-se as pressões políticas para reduzir o tamanho e o alcance da proteção social e dos direitos trabalhistas. Aprofundam-se as exigências fordistas, o que requer ainda mais esforço físico e psicológico. As jornadas costumeiramente extrapolam os “ainda existentes” limites legais. Mecanismos que permitem burlar a legislação, agravando a precarização do trabalho, são continuamente construídos: banco de horas, descanso semanal flexível, jornada flexível, acordos de participação nos lucros e resultados, etc.; ao mesmo passo em que se constitui uma ofensiva no plano institucional para reduzir a cinzas o que ainda existe de legislação trabalhista e de resistência sindical. Aqui, flexível deve ser entendido

como não afeito às limitações legais, as quais são resultado da conquista e luta dos trabalhadores ao longo do século passado. Flexível não porque menos intenso, mas porque menos rígido sob o aspecto jurídico-contratual.

Sob as novas condições objetivamente colocadas pela acumulação flexível, “a intensificação do trabalho atinge seu auge” (GOUNET, 1992, p. 29). Lança-se mão do chamado *management by stress* (gerenciamento por tensão), exige-se a contínua dedicação por parte dos trabalhadores, a produtividade eleva-se continuamente, a intensificação do ritmo de trabalho é potencializada. Aqui se percebe claramente a elevação, a um nível bastante superior, do controle patronal sobre o fazer operário – no que o desenvolvimento cada vez mais intenso de novas tecnologias, particularmente comunicacionais e informacionais, desempenham um papel de destaque – permitindo ganhos consideráveis na redução das resistências latentes ao ritmo ditado pela produção capitalista, a busca pela redução de porosidades do processo produtivo. O desejo taylorista de eliminação do ócio e da resistência dos trabalhadores ao ritmo ditado pela indústria, ao ser reinventado, atinge seu ápice.

Nada de novo no front! A nova configuração do trabalho exigida segue uma racionalidade intrínseca ao capital: a utilização no tempo, da forma mais intensa possível e ao menor custo financeiro, da capacidade produtiva do trabalhador. Aprofunda-se, assim, a sua expropriação e reificação, alarga-se a concentração de riquezas nas mãos burguesas. Combinam-se, com rara destreza e habilidade, processos absolutos e relativos de extração da mais-valia. Imbricando-se no cotidiano operário, exige-se um esforço contínuo de flexibilização. Remodelam-se atos e comportamentos, redefine-se uma nova estética, um novo vocabulário; em resumo: os dominantes

escrevem a história a partir de sua visão; com isso determinam os termos passíveis de utilização. Substituem-se as limitações morais, intensificam-se as exigências objetivas. Prolongam-se as jornadas, reduz-se o tempo livre. Mesmo fora da unidade produtiva, continua-se a trabalhar. A própria putrefação das condições de existência e crescimento do desemprego estrutural funcionam como uma determinação objetiva da adequação dos cada vez mais numerosos “candidatos” ao assalariamento à nova processualidade ditada pelo capital. Aliás, esse “espectro” – o medo do desemprego – será contínua e ideologicamente reforçado por todos os aparelhos de hegemonia disponíveis e em uso pelos dominantes. Com efeito:

Uma característica central do toyotismo é a vigência da ‘manipulação’ do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias, que permitem ‘superar’ os limites postos pelo taylorismo-fordismo. É um novo tipo de ofensiva do capital na produção que reconstitui as práticas tayloristas e fordistas na perspectiva do que poderíamos denominar uma captura da subjetividade operária pela produção do capital. É uma via de racionalização do trabalho que instaura uma solução diferente – que, a rigor, não deixa de ser a mesma, mas que na dimensão subjetiva é outra – da experimentada por Taylor e Ford, para resolver, nas novas condições do capitalismo mundial, um dos problemas estruturais da produção de mercadorias: o consentimento operário (ou de como romper a resistência operária à sanha de valorização do capital, no plano da produção).

Se o taylorismo-fordismo procurou resolver este problema por intermédio do que Coriat salientou como a parcelização e a repetitividade do trabalho, o toyotismo procura resolvê-lo (utilizando os termos do próprio Coriat) pela desespecialização dos trabalhadores qualificados, por meio da instalação de certa polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas. É a operação de um novo tipo de captura da subjetividade operária pela produção do capital que consideramos como o nexos essencial da série de protocolos organizacionais do toyotismo, tais como a ‘autonomação’ e ‘auto-ativação’, just-in-time/kanban, etc. (ALVES, 2000, p.38-39).

O horizonte é então a quebra da alteridade do trabalho. Tenta-se destruir não apenas o trabalhador coletivo, mas os coletivos de trabalho. O processo assume a aparência da positividade: o trabalho passa a ser limo, clean, autônomo, criativo. Não mais operário de macacão. O que se vê agora é o produtor “independente”: alguém que face ao seu computador, é capaz de produzir sem estar submetido ao poder dos chefes. A tecnologia, e o fetichismo por ela imposto, é aqui fundamental. O trabalhador se torna um “associado” ao capital, reconhecido por este. O trabalhador padrão, dono muitas vezes de pequenas empresas, aparece responsável pela produção

e pela satisfação dos desejos e interesses dos clientes. Nessa operação, “desaparecem” as contradições entre esses trabalhadores e seus “antigos” patrões, entre eles e os consumidores. “Vive-se” o melhor dos mundos.

Esta é a situação paradisíaca pintada. Na realidade por trás dessa impressão fetichizada, o que ocorre, de fato, é o desemprego estrutural. A eliminação dos postos de trabalho e dos direitos. Como é possível eliminar trabalho vivo, limitar benefícios sociais e constituir essa realidade tão apetitosa à primeira vista? (DIAS, 1997, p.117).

São sinais indeléveis dessa intensificação do ritmo de trabalho, aprofundados pela desregulamentação dos direitos sociais e das garantias trabalhistas e pela coerção moral exercida pelo medo do desemprego sobre as subjetividades dos trabalhadores, as doenças e mortes provocadas pela overdose de trabalho: LER/DORT, Karoshi (morte por excesso de trabalho: tecnicamente, aplica-se esse termo sócio-médico para descrever doenças, em geral cardiovasculares, ocasionadas pelo dispêndio excessivo de horas e energia física e psíquica nas atividades produtivas), depressão, estresse etc. Além disso, avolumam-se as pressões, tanto por parte das empresas como por iniciativa dos próprios empregados que temem sua demissão, para que os trabalhadores não gozem férias, bem como recorre-se a estratégias capazes de reduzir o impacto sobre a produção de um longo período de férias gozado por trabalhadores estratégicos; é cada dia mais comum o gozo de férias em vários períodos curtos ao longo do ano, o que impossibilita a quebra da cadência ditada pelo ritmo de uma intensa exploração do trabalho. Assim, continuamente extenuados, cotidiana e objetivamente pressionados, trabalhadores rendem-se ao imperativo de trabalhar cada vez mais, intensificando os já altos índices de produtividade e contribuindo efetivamente para a possibilidade do contínuo enxugamento dos processos produtivos mediante a redução estrutural dos postos de trabalho.

Todavia, a intensificação do ritmo de trabalho não pode ser – no chão da fábrica – percebida, de imediato, como sinônimo de exploração do trabalho. A “novidade” introduzida pelo trabalho em equipe, polivalente, envolto por estratégias de envolvimento e incorporação ativa, objetivamente é, a princípio, percebida pelos trabalhadores como uma “melhoria” quando contraposta ao trabalhado esmigalhado, brutalizante e disciplinado vivenciado pelos trabalhadores sob o Fordismo. Não nos esqueçamos de que, ao longo do século XX, ocorre um desgaste contínuo dos aparelhos legitimadores das práticas fordistas: a saturação da norma de consumo de bens duráveis, a diminuição do real poder de compra e a ausência de aumentos salariais, a ineficiência crescente dos métodos de controle e a formatação do perfil e do comportamento dos trabalhadores, ao lado da intensificação da luta de classes e da inexorável identificação entre Fordismo e exploração. Mais uma vez, a dinâmica da luta de classes intensifica pontos de conflito, de atrito; cria resistências e, por isso, dita – em grande parte – o ritmo da decadência da especialização fordista. Tudo isso, num momento de crise estrutural do capital, de reengenharia da produção, de reorganização da hegemonia. As respostas a esses obstáculos, objetivos e subjetivos, colocados para a produção capitalista, passam necessariamente pela fluidez da produção e pela edificação da fábrica mínima, logo, pela (re)adequação do trabalho a um “novo” método produtivista, tornando-o igualmente mais flexível.

A continuidade da acumulação capitalista exige a flexibilização do trabalho, o controle e a submissão dele a um novo patamar de racionalização e de subsunção formal e material ao capital. Diante da ausência do obstáculo que representou, no início do século passado, a existência de trabalhadores com ofício, uma vez que aqueles foram submetidos pelo taylorismo-fordismo a tarefas cada vez mais

fragmentadas, parcelarizadas, repetitivas etc.; e agora potencializado pelo uso e incremento das TICs – que operam um salto qualitativo, permitindo ao capital a possibilidade de reificar e manipular atividades antes conceituadas como cognitivas – o capital pode iniciar um novo estágio de subsunção do trabalho ao capital, permitindo alguma polivalência aos trabalhadores, afrouxando a fixidez e a rigidez anteriormente existentes. É importante ressaltar que, na média das experiências, pouco ou quase nenhum saber é reintegrado ao operário. O que se presencia, frequentemente, é a sucção, da forma mais intensa possível, do trabalho vivo.

Para legitimar tais “alterações”, de uma maneira original, o próprio capital apropria-se da resistência operária e suas críticas ao Fordismo, reelaborando-as e empregando-as como instrumento de hegemonia a serviço de seus “novos” interesses. Ao reescrever o conteúdo das lutas, representações e ideologias dos dominados, sob o léxico da acumulação capitalista, encontra eficiente instrumento legitimador. A aparente similitude entre diferentes conteúdos e visões de mundo inicialmente contribui, de maneira decisiva, para a incorporação dos dominados à leitura e à explicação dos dominantes, mediante um processo de reprodução de parte da crítica dos dominados à especialização fordista. É assim que o “saber fazer” do operário que era entendido pelo Taylorismo e pelo Fordismo como um empecilho à produção (logo precisava ser racionalizado, planejado, controlado; e assim apropriado pela gerência) – e em verdade o era⁶² – passava a ser ideologicamente definido como elemento central e indispensável à própria produção capitalista. E em verdade o é!

⁶² A existência de operários com ofício consistia num obstáculo à intensificação da produção. Conhecer, saber fazer, ter conhecimentos acerca do processo produtivo era um grande passo para retardar, resistir, sabotar a produção capitalista, naquele contexto. Nesse sentido, urgia submeter o

Explicamos: objetivamente, podemos constatar que, no atual estágio de desenvolvimento do capitalismo, as inovações técnicas, por si, não podem assegurar expressivos ganhos de produtividade, elas devem vir acompanhadas de mudanças organizacionais⁶³. Ora, no espaço da produção cabe ao trabalho agregar novos valores, criar novas riquezas, ampliar e permitir a valorização do capital. Logo, o incremento da produtividade passa – necessariamente – pela motivação para o trabalho, pela disposição em produzir, pelo “vestir a camisa”. É assim que a “multifuncionalidade” ou “polivalência” – preferimos o segundo termo por ser mais condizente com a realidade produtiva – passa a ter lugar. Como vimos, ela não consiste num favor dos dominantes aos subalternos, tampouco numa “revisão cristã” do modelo da exploração capitalista, mas, ao contrário, em sua intensificação; é resultado de um imperativo objetivo que emerge das condições e necessidades produtivas da contemporaneidade, facilitado e instrumentalizado pelo uso intensivo das TICs.

Assim, assiste-se ao pronunciamento de um discurso “valorizador” das capacidades mentais e das habilidades dos trabalhadores: agora chamados de pessoas – não mais recursos; colaboradores – não mais opositores; talentos – ao invés de peões; parceiros que entram com capital humano na produção – não mais empregados subordinados ao capital etc. Cumpre ressaltar que não podemos perceber tais termos como exclusivamente marcados por um conteúdo mascarador da exploração, como que submetendo trabalhadores a uma cegueira que os impede de perceber a realidade. Até porque, se assim o fosse, a ideologia não poderia instrumentalizar-se como uma força constituída pelo real e constituidora dele.

conhecimento do trabalhador ao controle e monopólio por parte dos capitalistas, via a apropriação pela gerência e técnicos, gestores dos interesses do capital no ocaso do século XIX.

⁶³ Nossa afirmação assenta-se em elementos apresentados na discussão feita por Gounet acerca do Projeto Saturn, levado a cabo pela GM. (Cf. GOUNET, 1992, p.35-41).

Portanto, a aparência de verdade que esse “novo vocabulário” adquire tem um fundamento ontológico. Não nos esqueçamos de que a introdução de novas tecnologias na produção, ao possibilitar a simplificação de processos, reduzir os gestos e o esforço físico dos trabalhadores, gera – objetivamente – certo encanto, posto que, na imediatividade das relações produtivas efetivamente determine abrandamentos das condições de exploração física, ainda que, a médio prazo, acarrete o aumento dos suplícios. São, pois, dotadas de um poder de sedução e aliciamento, carregam uma cavalgar dose de convencimento, são por si só aparelhos de hegemonia. Soma-se a isso o fato de que – por permitirem que os saberes operários sejam apropriados tacitamente pelos industriais, contribuindo para o incremento do controle e da disciplina no processo produtivo – conseguem dotar de certa invisibilidade a hierarquia e autoridade burguesas. Assim, contribuem para a generalização da representação do espaço produtivo toyotista como “mais democrático” ou, como preferimos, diferentemente tirânico.

Trata-se, em suma de produzir o operário parcelar, descontínuo e, acima de tudo, inteiramente subordinado ao capital. Um trabalhador que por medo de perder o emprego, defende não apenas a produtividade do capital, mas, até mesmo, a demissão de seus companheiros. O caso das ilhas de produção é exemplar: faz-se com que um trabalhador vigie o outro, dispensando assim a vigilância do patrão. Diminui-se o número de capatazes explícitos, cria-se um crescente quadro de “servos voluntários”.

(...) o trabalhador é, agora, mais do que nunca, simplesmente um entre outros instrumentos de produção, peça da engrenagem, clean, soft, “autônomo”, que as novas formas de gestão e de produção estão buscando impor. (...) A tecnologia aparece agora como a salvação. A reestruturação produtiva colocada com uma necessidade para além das lutas de classe parece ser inexorável. O uso ideológico da tecnologia como neutra permitiu então a maximização do fetichismo, do qual os trabalhadores tornaram-se prisioneiros, vendo como capacidade operativa das máquinas aquilo que é a sua força de trabalho. Velha ilusão, velho espetáculo (DIAS, 1997, p.118).

Para conferir àquele vocabulário ameno a capacidade de caracterizar a prática e a rotina do trabalho sob a reengenharia da produção capitalista, faz-se mister reforçar continuamente sua força de verdade. É assim que uma gama de aparelhos privados de hegemonia será colocada em prática, para recompensar, “simbólica e materialmente”, sobretudo simbolicamente, o envolvimento da subjetividade dos trabalhadores pelo projeto do capital.

Nos primórdios do desenvolvimento desse método de gestão, após a moldagem dos sindicatos aos interesses patronais, papel decisivo foi desempenhado pela garantia de emprego vitalício aos trabalhadores estratégicos da Toyota. Tal como a jornada de cinco dólares fordista, esse instrumento cumpriu importante funcionalidade. Contribuiu para estancar o estranhamento e a recusa dos operários qualificados, envolvendo sua subjetividade e capturando-a para o projeto da acumulação flexível. Também contribuiu para edenizar as novas relações produtivas, reforçando o argumento de superação da tônica conflituosa entre patrões e empregados, assegurando importante estabilidade aos trabalhadores – do ponto de vista objetivo e subjetivo – e arregimentando uma postura produtivista como forma de agradecimento e reconhecimento operário às benesses burguesas. Por fim, inseria relevantes obstáculos à organização dos trabalhadores, pois, o emprego vitalício não era assegurado para todos. A massa de trabalhadores subcontratados ou terceirizados estava distante dessa realidade. Assim, competia a estes a reprodução do receituário comportamental ditado pela produção, com vistas a sua promoção à mesma situação daqueles. De tal modo, fazia com que aqueles buscassem proteger-se da competição dos subcontratados, entendendo-se ainda como superiores a eles. Inseria-se, assim, uma dinâmica de competição, individualismo e isolamento; construía-se fissuras no

interior do salariedade, iniciava-se um novo processo de heterogeneificação do conjunto dos trabalhadores. Dessa forma, diluíam-se as possibilidades de solidariedade e ação coletiva por parte dos trabalhadores. Aliás, o cenário para essa legitimação não se deu tão naturalmente quanto pinta a ideologia dominante. Mais uma vez, é Gounet (1992, p.31) quem nos esclarece:

Em resumo, é preciso acabar com o sindicato. A oportunidade se apresenta no início dos anos 50. Em 1950, a Toyota decide suprimir 2 mil empregos. A resposta imediata é a greve. Esta dura muitos meses, envolvendo inclusive os fornecedores titulares da montadora, como sua filial Nippondenso. A empresa termina vencendo, graças ao apoio dos bancos: as demissões são mantidas. Mas seu presidente tem que pedir demissão. O conflito marca os trabalhadores japoneses e também a empresa. Esta, para evitar outros enfrentamentos, opta por manter um efetivo mínimo com estabilidade quase plena.

Um segundo choque entre patrões e sindicato ocorre na Nissan, em 1953, com consequências ainda maiores. Os trabalhadores param fazendo reivindicações salariais. Logo, o presidente da Nissan promove um locaute na fábrica e espera que a greve se esgote. Ele tem tempo: dois bancos, sendo um o Fuji Bank, pertencente ao mesmo grupo da montadora, emprestaram-lhe o equivalente aos negócios de um ano. Depois, quando sente que pode resolver o conflito em seu proveito, ele faz com que os líderes sindicais sejam presos e cria um novo sindicato, por intermédio de um operário colaboracionista. Este visita os grevistas, aconselha-os a entrar no novo sindicato e retornar ao trabalho para não perderem o emprego. Esfaimados, desmobilizados, chantageados, os trabalhadores voltam à empresa. A Nissan criou o sindicato-casa, aquele que hoje é o típico sindicato japonês, rapidamente imitado em todo o arquipélago.

Assim, os fabricantes usam a cenoura e o chicote, a garantia de emprego vitalício e o sindicato totalmente atrelado ao patrão, para impor a seus empregados as mudanças nas condições de trabalho.

Tal como a jornada de cinco dólares fordista, o emprego vitalício nascia em contagem regressiva. São variáveis que nos permitem afirmá-lo: inicialmente, limitam-se a uma dimensão de isca, de mecanismo capaz de superar a recusa dos trabalhadores mais qualificados aos novos métodos de gestão; também, em ambos, a

atração da parcela mais qualificada da força de trabalho permite incrementos mais intensos de produtividade - o que constituir-se-ia numa imediata vantagem competitiva sobre as concorrentes; ademais, ao combinarem-se com os novos métodos de gestão que permitem a imediata redução de custos e incremento de produtividade, seriam diminuídos os impactos dessas políticas sobre a produção, de modo que, de custo passivo, a força de trabalho passaria à condição de elemento ativo de competição, na medida em que a produtividade cresceria na mesma proporção da satisfação e da motivação operárias. Contudo, tais efeitos benéficos esgotariam rapidamente as potencialidades suscitadas. O mecanismo que lhes dá vida é o mesmo que as enterra. Por introduzir uma nova dinâmica na acumulação capitalista, assegurando a subsunção formal e material do trabalho ao capital, tais “inovações” convertem-se rapidamente em imperativos a serem reproduzidos pela totalidade do capital produtivo.

Esgotando-se como novidade, aos poucos e à medida que sua universalização se intensifica, tais estratégias deixam de constituir-se em vantagens e passam à condição de obstáculos. Sua universalização retira-lhes os impactos positivos, e o aprofundamento da competição e da concorrência volta a pressionar os produtores no sentido de reduzir custos e aumentar a lucratividade. O capital volta-se preferencialmente contra o trabalho para readequar a realidade produtiva à dinâmica estabelecida pelo mercado. A ênfase passa a recair sobre a necessidade de desregulamentar e desproteger o trabalho, aumentando a intensificação da produtividade e a redução de benefícios e remuneração diretos e indiretos. A própria dinâmica do capital determina um novo patamar de degradação do trabalho. Foi assim com o Fordismo e o *five dollars day*, tem sido assim com a acumulação flexível e suas

contrapartidas financeiras e simbólicas. O emprego vitalício, por exemplo, existiu quase que exclusivamente no país do sol nascente, praticamente inviabilizando-se quando da universalização da acumulação flexível. Mesmo por lá, o expediente, agora inócuo, tem sido progressivamente abandonado. Tal quadro de concorrência e competição, que constitui desdobramento da afirmação do capital como relação social, tem sido, na contemporaneidade, aprofundado pela crise estrutural por que passou o capitalismo mundial e que contribui decisivamente para a universalização – não sem adaptações às realidades locais – do modelo nipônico, a saber: saturação do consumo de bens duráveis, crise inflacionária, crise energética, intensificação do surto especulativo, ampliação da concorrência, internacionalização da produção e do consumo, contínua inovação tecnológica, desemprego estrutural, aumento contínuo dos índices de concentração e miséria etc.

Sob tais condições, hipertrofiam-se as características e as tendências que caracterizam o capital desde sua gênese como relação social hegemônica, logo, aprofunda-se sua destrutividade. Generaliza-se um clima de instabilidade e insegurança, no que os crescentes índices de desemprego, subemprego e informalidade assumem o papel de protagonistas. A luta deixa de ser dos trabalhadores, para instalar-se entre eles. A cada vez mais limitada possibilidade da reprodução física da força de trabalho mediante a percepção de salários exige a submissão dos trabalhadores a condições cada vez mais degradantes. O medo do desemprego pressiona-os a negociar tudo o que for estabelecido pela agenda dos patrões como necessário para assegurarem a desejada “empregabilidade”. Ontologicamente pressionados, os trabalhadores só podem aceitar, ou pelo menos, não oferecer resistências; até porque a problemática colocada não diz mais respeito ao

aumento de remunerações ou redução da jornada de trabalho, mas refere-se à fuga da exclusão e da marginalização sociais. Somada à nova forma de heterogeneização por que passam as classes trabalhadoras, a subjetividade dos trabalhadores passa a ser continuamente fraturada, e sua organização coletiva e seus instrumentos tradicionais de luta e organização são temporariamente fragilizados. O refluxo de sua ação política reivindicatória – ainda que de natureza reformista – passa a ter um fundamento objetivo, e seu aprofundamento passa a ser ideologicamente propagandeado como sinal ou expressão da vitória do capital, ou como o fim da história.

Obviamente, na sanha de legitimar-se, o discurso hegemônico apresenta apenas os aspectos que lhe permitem coerência, pois, sob a intenção manifesta de “universalizar” uma concepção de mundo, não pode conviver com o contraditório. É assim que Penha (2001, p.15) apresenta o significado das “novas” medidas efetivadas pelo capital:

Cabe-nos, entretanto, alertar que a flexibilidade nas relações de trabalho não só é possível como necessária. É pré-requisito para a moderna competição.

O respeito ao ser humano, que não é um recurso, é um talento que trabalha, mas também tem sentimentos e emoções, é o ponto-chave para obter dele a motivação e as idéias criativas que farão o diferencial dos negócios.

O respeito à organização, através do comprometimento, do esforço, da luta e do cumprimento das regras é de capital importância para que ela cresça e torne-se perene como geradora de riqueza e trabalho.

Mais explícito impossível. Apesar da tentativa de naturalizar a história, de dar “ares de inevitabilidade” ao processo de reengenharia produtiva, de apresentá-lo como evolução, progresso, sinal de modernidade, de desenhar um modelo paradisíaco de relações de trabalho, a fala oficial do Grupo ALGAR confirma – em tudo – nossa perspectiva. Primeiramente afirma, com todas as letras, que a flexibilidade é um pré-

requisito, uma condição *sine quae non* para a realização da produção capitalista. Segundo, porque apresenta a flexibilização como um mecanismo, uma estratégia de envolvimento capaz de assegurar a motivação necessária por parte dos trabalhadores, bem como a transferência para a organização das “ideias criativas”, do “saber fazer” dos trabalhadores.

Concluindo, a reestruturação produtiva apresenta-se como forma densa da política das novas frações economicamente hegemônicas do capital. Atuam no sentido de absolutizar sua visão de mundo. Ao alterarem as condições de produção, também constituem um modo de vida, remodelam a totalidade social, permitem a emergência de uma espiritualidade específica. Atualizam, sob os auspícios do imperativo da máxima lucratividade, as condições de produção e reprodução social. Assim reconstroem, reafirmam ou elaboram aparelhos públicos e privados de hegemonia. Lançam mão da imprensa, da indústria cultural e do entretenimento, da moda, da absolutização da ideia de progresso via o elogio à “modernização”, do “culto” ao fragmento por meio de teorias acadêmicas, da satisfação pessoal via consumo de descartáveis e da construção de um modelo *fast-food* de existência; da proliferação da literatura de auto-ajuda; da promoção do individualismo; assim empreendem a expansão dos métodos toyotistas para a administração da vida, da economia familiar, das relações interpessoais, das metodologias educacionais e pedagógicas, etc. Mais uma vez, a hegemonia nasce da fábrica, e seus contornos redefinem e redesenham a totalidade da vida social.

4. REENCONTRANDO SÍSIFO: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E REIFICAÇÃO HUMANA

Os deuses tinham condenado Sísifo a rolar um rochedo incessantemente até o cimo de uma montanha, de onde a pedra caía de novo por seu próprio peso. Neste caso, vê-se apenas todo o esforço de um corpo estirado para levantar a pedra enorme, rolá-la e fazê-la subir uma encosta, tarefa cem vezes recomeçada. (...) Ao final desse esforço imenso medido pelo espaço sem céu e pelo tempo sem profundidade, o objetivo é atingido. Sísifo, então, vê a pedra desabar em alguns instantes para esse mundo inferior de onde será preciso reerguê-la até os cimos. E desce de novo para a planície.

**Albert Camus. O mito de Sísifo.
Em *Ensaio sobre o Absurdo*.**

4.1 O primado do REAL

Como adiantamos, o caminho inicialmente imaginado como possível para a pesquisa sofreu a importante interveniência da realidade. Entre nós e os objetivos inicialmente propostos, uma pluralidade de novas questões se afirmou. Entre elas, pareceu-nos mais urgente repensar as relações entre tecnologia e o trabalho vivo numa posição de teleatendimento. Todos sabemos que as centrais de teleatividades são fundamentalmente mediadas pelas TICs, sem o que tal setor não existiria. Sua origem e seu desenvolvimento deram-se na esteira da emergência das tecnologias

microeletrônicas e consolidação e avanço da internet. Dessa forma, o setor afirma-se como um espaço privilegiado para pensar as relações entre as TICs e a força de trabalho.

A marcante inversão tecnológica do setor restringiria de alguma forma a ação (produtiva e política) dos trabalhadores? Haveria se consagrado o império da técnica contra o humano? Quais mudanças poderíamos perceber na relação entre homens e as técnicas produzidas por eles? No setor de serviços, a produção seria menos exploratória? Mais prazerosa? Estaríamos diante da afirmação de uma atividade laboral mais intelectual e menos manual? Haveria alguma reintegração do saber fazer aos trabalhadores? Melhor ir até a realidade e deixá-la falar.

4.1.1 Arqueologia do Silêncio

Agora falando sério
 Preferia não falar
 Nada que distraísse
 O sono difícil
 Como acalanto
 Eu quero fazer silêncio
 Um silêncio tão doente
 Do vizinho reclamar
 E chamar polícia e médico
 E o síndico do meu tédio
 Pedindo para eu cantar
Chico Buarque

Por todos os meios possíveis, procuramos estabelecer contato com os trabalhadores da ALGAR Tecnologia. Tentamos agendar visitas à empresa, o que foi de imediato negado sob o argumento de que não faz parte da política da empresa permitir acesso de terceiros ao ambiente onde se dá a produção de serviços, posto que

nossa presença poderia interferir no indispensável grau de atenção exigido pela atividade de teleatendimento.

Tentamos, então, contato via sindicato da categoria (SINTTEL Triângulo), que, embora nos tenha atendido com presteza e atenção, pouco pôde ajudar. A flagrante rotatividade de mão de obra do setor, alinhada às práticas de contratação e subcontratação por parte da empresa⁶⁴, inibia de forma desanimadora a possibilidade de estatísticas seguras sobre o setor. Ademais, o processo de reestruturação produtiva havia – auxiliado pelas políticas neoliberais e pelo processo de flexibilização e retirada de direitos trabalhistas e sociais – corroído as bases de legitimação da ação sindical⁶⁵. Nas falas de todos os diretores, o número de sindicalizados era cada vez menor, e, embora insistisse em saber quantos eram os filiados, o número efetivo nunca me foi revelado, apenas afirmava-se que era um número pouco representativo. Por diversas

⁶⁴ Em casos de demissão, só há a obrigação legal de homologação, ato contínuo da intervenção do sindicato da categoria, quando a demissão for de funcionário efetivamente contratado, com carteira assinada. Segundo o SINTTEL, é comum o uso de alguns estratagemas por parte da empresa para evitar tal processo legal. Um exemplo: muitos funcionários são demitidos quando da vigência de seu contrato de experiência, o que não configura a situação que obrigaria à homologação da demissão via sindicato. Supõe-se – sempre segundo o sindicato – que seja comum que trabalhadores sejam demitidos e sistematicamente recontratados sob as mais diferentes situações e justificativas, a saber: completando 3 meses de serviços prestados, parte dos trabalhadores são demitidos e posteriormente recontratados; findos os 3 meses de contrato em um projeto, aquele trabalhador pode ser recontratado por outro projeto, entre outros. Tais ações impedem a conformação de vínculo empregatício, e asseguram que tais demissões não sejam obrigatoriamente mediadas pela ação sindical, como também não produzem direitos e asseguram a proteção – do que ainda existe – de legislação trabalhista. Aliás, a utilização de um grande repertório de manobras e estratagemas para impedir a plena realização dos limites legalmente instituídos para duração da jornada de trabalho e, por conseguinte, de qualquer legislação de proteção do trabalho, teve brilhante redação dada por MARX (1995, pp. 178-229), no capítulo VII, do livro I, Seção II de *O Capital*.

⁶⁵ Existe uma razoável produção acadêmica (ALVES, 1999, 2000; ANTUNES, 1998, 1999; BIHR, 1998; BOITO, 1996; CUNHA, 2002; LUCAS, 2010; SILVA, 2003) acerca das transformações existentes no seio das relações de trabalho – após a vigência da reestruturação produtiva e hegemonia da orientação neoliberal – e o refluxo das ações sindicais mediante a crescente redução das taxas de sindicalizados no conjunto dos países desenvolvidos. Inúmeros trabalhos dão conta de aspectos quantitativos (entre os quais se destacam a redução dos contingentes empregados, a atrofia do setor industrial, o crescimento do setor de serviços de formas informais de trabalho, etc.) e qualitativos (novas formas de gestão e controle, medo do desemprego, incapacidade de elaborar alternativas ou políticas, etc.).

⁶⁵ Os possíveis entrevistados nunca dispunham de tempo para respondê-lo quando abordados. Alegavam que estavam em trânsito – ou do trabalho para as aulas, ou das aulas para o trabalho. Assim, solicitavam que eu enviasse o questionário por e-mail, e se comprometiam a retorná-lo respondido depois.

vezes, solicitei, inclusive por escrito, algumas estatísticas (números de demissões por mês, situações em que as demissões ocorriam, motivos das demissões, qual o volume de demissões por justa causa, quais os motivos que justificavam a justa causa, número de trabalhadores afetados por doenças laborais, etc.) que – embora o sindicato se dispusesse inicialmente a ofertar – efetivamente não chegaram a ser elaboradas. Nas respostas às solicitações, pode-se perceber certa impotência do sindicato da categoria, posto que nem todas as demissões eram homologadas nele. Ademais, grande parte do contingente dos demitidos que chegavam até a homologação no sindicato o faziam por mera formalidade, inclusive, muitas vezes, renunciando direitos rescisórios durante os procedimentos de homologação das demissões⁶⁶. Mais uma vez, o contato com os trabalhadores, agora via sindicato da categoria, não logrou o efeito necessário⁶⁷. Alternativas precisavam ser buscadas.

Assim, procurei, entre alunos de cursos de graduação e pós-graduação da Universidade Federal de Uberlândia, onde há um número considerável de operadores de centrais de teleatendimento, a possibilidade da oitiva. Como o questionário era relativamente grande e exigia algum tempo para ser respondido, o caminho adotado⁶⁸

⁶⁶ Na maior parte das vezes, segundo o SINTTEL, os trabalhadores optam pela homologação amigável mesmo quando isso produz perdas, posto que receiam o litígio com medo de futuras perseguições por parte dos empregadores. O ambiente de medo e a necessidade de vender sua capacidade de trabalho para assegurar sua sobrevivência fazem, muitas vezes, dos ainda existentes parâmetros jurídicos de proteção do trabalho mera formalidade.

⁶⁷ Nota-se certo desconforto nos líderes sindicais. Muitas vezes, argumentam que os próprios trabalhadores abrem mão de seus direitos, o que para eles é incompreensível. De certa maneira, pode-se perceber um intenso distanciamento entre o sindicato e a categoria profissional. Efetivamente não se entendem e dificilmente fazem-se entender. De maneira indicial, podemos perceber uma diferença de perspectivas que merece ser aprofundada e estudada. Não é possível aceitar explicações superficiais – como se os funcionários da categoria fossem marcados por uma profunda heteronomia (como parece sugerir a fala dos dirigentes) – tampouco uma fala que apresenta os líderes sindicais como tão somente “profissionais da rebeldia” – como tenta caracterizá-los a fala patronal. Contudo, dados os objetivos e limitações deste trabalho, não o fizemos.

⁶⁸ Os possíveis entrevistados nunca dispunham de tempo para respondê-lo quando abordados. Alegavam que estavam em trânsito, ou do trabalho para as aulas, ou das aulas para o trabalho. Como

passava pelo envio dele por *e-mail*, diante da concordância por parte dos abordados em respondê-lo. Efetivamente, poucos o fizeram. De um total de 50 contatos estabelecidos, apenas 5 respostas efetivadas. Buscou-se, então, estabelecer contato por meio das redes sociais (página da ALGAR Tecnologia no Facebook⁶⁹). De 100 contatos, apenas 5 respostas. Na maioria das situações, a solicitação sequer foi respondida. Quando houve resposta, para nossa surpresa, seu conteúdo referia-se à recusa em ser ouvido⁷⁰. Cerca de 20 pessoas contatadas predispuseram-se a responder o questionário, 15 não o fizeram. É razoável supor que tal situação expresse o papel disciplinar do medo, da insegurança, pois a ameaça do desemprego, nas circunstâncias em questão, não é, nem de longe, uma mera conjectura. Aos que vivem da venda da sua força de trabalho (ANTUNES, 1999), o pior dos mundos é não poderem vendê-la⁷¹.

Assim, totalizamos 10 questionários respondidos. O número relativamente pequeno de questionários era compensado, contudo, em certa medida, pela riqueza das informações e pelo detalhamento das narrativas. Apesar dos impasses e dificuldades, alguma voz podia ser ouvida. Entretanto, antes de ouvi-la, convém interpretar o silêncio. Ele tem muito a dizer.

não era desejável atrapalhar nenhuma dessas atividades, acordávamos que eu enviaria o questionário por *e-mail*, mediante o comprometimento de retorná-lo respondido depois.

⁶⁹ <https://www.facebook.com/AlgarTecnologia>. Acesso por diversas vezes ao longo dos meses de dezembro de 2011 e março de 2012. Efetuava contato com o funcionário que interagiu com a página, via mensagem privada. Assim, devidamente protegidos pelo anonimato, os funcionários mostravam-se prestativos, inclusive indicando outros trabalhadores que pudessem responder ao questionário. A euforia inicial, contudo, não se traduziu em resultados.

⁷⁰ Recebi de um dos contatados a seguinte resposta: “Me desculpe mas não será possível, pois de acordo com a política interna da Algar, não podemos levar assuntos internos da empresa para fora.”

⁷¹ “Se o trabalhador originalmente vendeu sua força de trabalho ao capital, por lhe faltarem os meios materiais para a produção de uma mercadoria, agora sua força individual de trabalho deixa de cumprir seu serviço se não estiver vendida ao capital.” (MARX, 1995, p.270)

São muitos os medos: o medo do desemprego, o medo de ser identificado, o medo de perseguições, o medo de falar⁷². Maiores ainda são as consequências desencadeadas pelo medo.

Em nosso entendimento (LIMA, 2005), o cultivo por parte das empresas, em particular pela ALGAR Tecnologia, de um ambiente de medo é, em grande parte, facilitador da adesão por parte dos trabalhadores ao conjunto de mudanças produzidas pela reestruturação produtiva, predispondo, tanto quanto possível, a internalização das habilidades e dos comportamentos requeridos pela “nova” realidade produtiva⁷³. Mesclam-se, em simbiose, a paranoia da competitividade e do medo do desemprego. Assim, o cultivo de um clima de horror, resultante da afirmação recorrente da instabilidade econômica que marca o mundo e do desemprego

⁷² Todos os contatados tiveram seu anonimato expressamente assegurado. Isto foi decisivo para que nossos 10 informantes se dispusessem a falar. Contudo, não foi suficiente para a maior parte do universo contatado. Nem a garantia do anonimato estimulou-os a contribuir.

⁷³ Analisando o Manual Empresa Rede produzido pela ALGAR, um dos principais mecanismos de inculcação da ideologia da *holding* na subjetividade de seus trabalhadores – posto que de leitura obrigatória quando do processo de contratação –, chegamos à seguinte conclusão acerca da interpretação que a ALGAR realiza sobre as transformações econômicas recentes e o crescimento do desemprego: “Por isso mesmo, como tendência natural, o progresso encaminharia a humanidade a formas cada vez mais acirradas de competição, aumentando a insegurança e a instabilidade. Sob tais condições, só poderiam lograr vitória aqueles que se adaptassem continuamente às novas condições, impostas como que fenômenos naturais e universais. Seria a força do progresso a exigir contínua superação da inteligência humana. Assim mesmo, no genérico. Qualquer revés seria punido com a extinção, o desaparecimento. Por isso, nada pode impedir a adaptação. É assim que o conflito haveria de dar lugar à cooperação. E desfordizar a produção é apresentada como única estratégia possível de sobrevivência. Flexibilização, redes, desespecialização seriam mais que características de um novo método produtivista, seriam elementos fundantes do real. E como vimos, o são. A concepção de produção constitui em si uma concepção política, realiza e instiga a transformação da totalidade social. Por isso, todo o engenho, saber-fazer, soluções e intervenções criadas pelos trabalhadores devem estar a serviço da luta pela perpetuação da empresa sobre condições cada vez mais difíceis, o que ensejaria a possibilidade de reprodução da força de trabalho via a manutenção do emprego. Havia classes, não há mais. O individualismo, elevado à enésima potência pela situação de “cidadania regressiva” vivenciada (DIAS, 1997), impede laços de aliança e solidariedade entre competidores pela objetiva necessidade de assegurar sua sobrevivência e reprodução social. A ideologia da crise justificaria as mudanças em curso, e arregimentaria – pela coerção subjetiva, moral, física e objetiva – as classes subalternas para o projeto dos dominantes. A hegemonia burguesa reconstruía-se. A subsunção dos trabalhadores se reorganizava. O novo equilíbrio político erigido empresta à história a ideológica face do progresso.”. (LIMA, 2005, pp. 105/106).

estrutural que o assola, atuaria no sentido de advertir que eventuais aventuras (seja a desatenção no trabalho, a organização política/sindical ou responder pesquisas acadêmicas) podem custar a possibilidade de sustento do próprio trabalhador, pois são passíveis de punições, e se acredita que ninguém as deseja envolto por cenário tão sombrio.

No mesmo sentido atua o medo de ser identificado. Ser reconhecido pode significar ser eliminado. E ser reconhecido como fornecedor de informações “privilegiadas” acerca da empresa, ainda que para uma pesquisa acadêmica, é imperdoável. Nenhum reconhecimento – com exceção daquele que resulta do cumprimento de metas e de eficiência produtiva – pode ser positivo. No cotidiano das atividades de teleatendimento, é preciso não ser percebido, é preciso não ser obstáculo ao pleno funcionamento dos sistemas informacionais. Aqui, qualquer forma de distinção contribui para aumentar a vigilância e a coerção, estimular a competição e o individualismo e criar obstáculos e dificuldades hierárquicas para aqueles que se distinguem. Não nos esqueçamos de que o ambiente de uma central de teleatendimento é continuamente vigiado (por câmeras, por softwares que realizam controles de pausas, duração e eficiência dos atendimentos, etc.) e que tal vigilância tem por função produzir certos padrões esperados de comportamento por meio de sua internalização, minimizando, tanto quanto possível, a necessidade de coerção externa (FOUCAULT, 2001). É, pois, necessário passar despercebido. É forçoso permitir que apenas os processos e rotinas produtivas sejam protagonistas, o que, de certa maneira, é inclusive resultado da intensa utilização das TICs. Tudo isso fortalece o medo e ajuda a entender a recusa em falar.

Há ainda outra dimensão subjacente e não menos importante: a dificuldade de falar. Receio que, em grande parte, os métodos que utilizamos para a abordagem dos trabalhadores dificultaram a interlocução. Nossos questionários podem ser inacessíveis, porque não compreendemos – pois ali não estamos inseridos – quais os reais problemas vivenciados pelos trabalhadores no exercício de suas funções. Ademais, a distância que a academia insiste em manter do mundo da vida, sobretudo em relação aos subalternos, constitui um obstáculo imenso. Via de regra, nossos métodos quase nunca conseguem alçar nossos informantes à condição de sujeitos que constroem junto a nós as teorias. Tais dimensões, quando não dificultam sobremaneira, tencionam inadequadamente a relação entre pesquisador e informante. Por outro lado, e no mesmo sentido, percebe-se uma contínua redução da habilidade da escrita, em grande parte, estimulada pelo avanço das TICs e pelo advento de mecanismos de informação cada vez mais sintéticos e abarrotados de conhecimentos indiciais e superficiais⁷⁴. Como demonstraremos, as TICs facilitam o aprisionamento dos conhecimentos e habilidades sob a forma de dados que, estando sempre ali (de fácil manuseio e acesso), retiram a necessidade de retê-los como saber interiorizado⁷⁵. Ocorre certo desaprender da escrita e, por conseguinte, da habilidade de dizer, falar, nomear, conceituar. Se ainda não são emudecidos os sujeitos, ao menos, reduz-se a audibilidade das falas.

⁷⁴ O advento e a popularização de microblogs (Twitter), em que os posts não podem ultrapassar pouco mais de uma centena de caracteres, é a comprovação empírica e cotidiana dessa habilidade endógena às TICs de simplificar a informação, retirando de seu produtor consciência e conteúdo.

⁷⁵ Cada vez mais, usamos serviços de busca para ter acesso às informações e ao conhecimento. A quase onipresença do Google (www.google.com), em nossos dias, é uma evidência incontestável do que afirmamos.

4.2 O calvário do teleatendimento

*Foi dentro dessa compreensão
Desse instante solitário
Que, tal sua construção
Cresceu também o operário
(...)
E foi assim que o operário
Do edifício em construção
Que sempre dizia "sim"
Começou a dizer "não"*

Vinícius de Moraes. *Operário em construção*

4.2.1 Como o sofrimento no trabalho fez nascer uma sindicalista

Nossa informante tem 29 anos. Desses, os últimos nove anos foram marcados pela sua primeira experiência profissional. Do período que vai de junho de 2.003 a junho de 2006 trabalhou numa posição de atendimento (doravante PA) da ALGAR Tecnologia (na época ACS – ALGAR Callcenter Service)⁷⁶. Do período que vai de junho de 2006 até hoje, vivencia sua atuação sindical. Sindicalizou-se, meses antes, em virtude de um afastamento médico, e, em junho de 2006, foi eleita delegada sindical. Em ato contínuo, assumiu a administração da sede do SINTTEL - Regional Uberlândia (Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações) e foi liberada para atuação sindical. A partir de então, disputou e ganhou duas eleições (2007 e 2010) – na condição de Membro da Diretoria Colegiada do SINTTEL.

No período compreendido entre junho de 2003 e junho de 2006, nossa informante trabalhou exclusivamente no projeto receptivo da TIM Brasil. Executava uma jornada de seis horas diárias, realizando, na época, uma única pausa de quinze minutos. Ao

⁷⁶ Trabalhava no centro de relacionamento e atendimento aos clientes da TIM Brasil (Telecom Italia Mobile), que terceirizou as atividades de *Centrais de teleatividades*, contratando, para este fim, uma empresa do Grupo ALGAR (proprietária e responsável pela gestão da CTBC Telecom - concorrente da TIM, no mercado de telefonia).

longo de sua jornada, realizava uma média de 120 a 150 atendimentos por dia. Ressalta, ainda, que, ao longo do vínculo empregatício, trabalhou em todos os turnos diurnos⁷⁷. É a própria sindicalista quem nos conta:

No meu projeto, eu trabalhava durante seis horas seguidas, realizando um único intervalo de quinze minutos. A pressão era cotidiana e se dava em várias frentes: tempo médio de atendimento (entre dois e três minutos), qualidade do atendimento, uso correto do português, controle realizado pelo software de atendimento sobre pausas e atrasos, para que se atingisse as metas estabelecidas pela empresa. Além disso, a função era repetitiva e cansativa. Éramos limitados o tempo todo pelo script de atendimento ditado pela empresa, e a supervisão cuidava para que nada fugisse do planejado. O software distribuía as ligações entre as PAs, e nós as executávamos no menor tempo possível, lidando quase sempre com reclamações e ainda com a obrigação de sermos educadas e cordiais. Cumprir todas essas exigências era necessário, pois não sabíamos se estávamos ou não sendo monitoradas pelos supervisores.

Gerenciamento por pressão, ênfase na não resistência⁷⁸, processos seletivos que modelam o “funcionário ideal” somados a uma intensa flexibilização: das funções, da jornada, das pausas, dos turnos de trabalho, do descanso semanal remunerado etc. Via de regra, os Acordos Coletivos de Trabalho atuam no sentido de flexibilizar quanto possível⁷⁹ o que ainda resta de legislação trabalhista, criando, na realidade da produção de serviços, práticas facilitadoras e legitimadoras de posteriores flexibilizações jurídicas. Eis a realidade das relações sociais no interior da produção de

⁷⁷ Das 08 às 14h, das 10 às 16h, das 12 às 18h e das 14 às 20h. Não sabendo precisar ordem, motivos das alterações ou durabilidade em que esteve em cada turno.

⁷⁸ No novíssimo vocábulo das “ciências administrativas”: resiliência e pró-atividade. Os termos assinalam a emergência de um comportamento sem resistências às mudanças, em que o próprio trabalhador assume a tarefa de facilitar a adaptação às transformações, sejam elas de ordem tecnológica ou gerencial. Procura-se, com isso, isolar e desqualificar um comportamento crítico que possa apresentar como consequências questionamentos ou a menor organização por parte dos trabalhadores. Exalta-se e apresenta-se como modelo aquele trabalhador/funcionário que se apresenta, ele mesmo, um potencial gestor do processo produtivo sob a lógica do capital.

⁷⁹ Nisso, evidentemente, atuam não só a capacidade de pressão exercida pelos empregadores, mas também – e igualmente relevante – a capacidade de organização e resistência exercida pelos funcionários, seja via atuação sindical, seja via intervenção do Ministério Público, seja por meio de resistências individuais e não organizadas.

serviços em *centrais de teleatividades* pela ALGAR Tecnologia. O velho fantasiando-se de novo. Hipertrofiam-se e aprofundam-se traços que marcam o capital desde a sua afirmação como relação social hegemônica. Eliminar tempos mortos e cadências, aumentar a produtividade, recriar continuamente formas que assegurem sua reprodução ampliada. Tudo isso amparado por novas tecnologias e maquinarias; engendrando um sistema de autonomia coerente e organizado, fortemente imbuído da necessidade de canibalizar, tanto quanto possível, o trabalho vivo. Reescreve-se o vocabulário da velha dominação econômica. Reatualiza-se como hegemonia (ANDRADE, 1993; ANTUNES, 1999, 1998; BORGES, 2000; CUNHA, 2002; DIAS, 1997; GOUNET, 1992; HUWS, 2009; LIMA, 2005).

Para nossa informante, o trabalho era tão extenuante que, logo em seu primeiro emprego, experimentou um longo período de afastamento por licença médica. De novo, o relato impressiona:

Tudo começou quando eu comecei a perder nas notas de qualidade de atendimento porque – segundo o supervisor – minha voz não estava clara para os clientes durante as ligações. Logo eu, que sempre tinha boas notas? Ficava me perguntando se o problema era a dicção, a velocidade com que eu falava etc. Comecei a me policiar cada vez mais e a forçar a voz com mais intensidade. Na verdade, eu já estava disfônica desde o início – embora não soubesse, e isso só se agravou com o tempo. Acho que isso se deu no segundo semestre de 2.004. Com a permanência da disfonia e das perdas nas notas de qualidade, acabei procurando um médico. Foram identificados calos e nódulos em minhas cordas vocais. Acabei afastada por nove meses.

Entenda-se bem, a sindicalista trabalhou apenas três anos como operadora de teleatendimento (teledigifonista)⁸⁰. Desses, durante meses⁸¹, apresentou disfonia,

⁸⁰ Sobre a percepção e nomenclatura da atividade exercida no interior do teleatendimento ler o intrigante artigo de Ursula Huws: *A construção de um Cibertariado? Trabalho virtual num mundo real*. (Huws, 2009)

⁸¹ A entrevistada não soube precisar o período exato. Alega que, entre o desenvolvimento da doença laboral e sua identificação e tratamento, os trabalhadores – costumeiramente – não se dão conta de que estão adoecendo.

além disso, por longos nove meses, foi afastada por doença laboral. Durante o período em que esteve afastada, passou a frequentar constantemente consultórios médicos, clínicas de exames e fonoterapia. Encontrou ainda grandes dificuldades para a realização e o pagamento de exames. A ALGAR Tecnologia não abria o Comunicado de Acidente de Trabalho (CAT)⁸² sob o argumento de que, se o fizesse, a empresa de seguros médicos (UNIMED) não arcaria com as despesas dos exames, o que se configurou mesmo com a não abertura do CAT. A entrevistada, então, arcou com os valores dos exames. Nessa ocasião, entrou em contato com o sindicato e, mediante a intervenção e orientação dele, conseguiu fazer com que a empregadora realizasse o CAT. Desse primeiro contato até sua eleição como delegada sindical, transcorreu-se um período de aproximadamente seis meses.

Durante a atuação sindical, entrou em contato com muitas histórias parecidas com a sua. Quase sempre, o contato com essas histórias se dá quando da homologação da demissão dos trabalhadores, ou nas conversas informais com os trabalhadores quando das entregas semanais dos boletins do SINTTEL (Bodim)⁸³, ou ainda durante as reuniões de formação sindical. A entrevistada registra que, embora não possa precisar⁸⁴, impressiona o número de casos de LER/DORT (lesões por esforços

⁸² Instrumento jurídico-formal que dá início ao processo que assegura proteção da previdência social aos funcionários adoecidos, durante o afastamento da atividade produtiva.

⁸³ Boletim do SINTTEL/MG realizado pelo Departamento de Comunicação do sindicato. Normalmente, trata-se de uma folha impressa com informações, orientações, campanha salarial, apresentação de propostas por parte dos empregadores ou notícias relativas à negociação de acordo coletivo entre o sindicato e a ALGAR Tecnologia.

⁸⁴ Relata que é muito difícil a construção de uma estatística confiável sobre o número de LER/DORT no interior da ALGAR Tecnologia. Isso se dá devido à grande rotatividade – largamente reconhecida no setor – atuar no sentido de dificultar a construção de qualquer estatística sobre a categoria profissional, o que também vale acerca das doenças laborais. Para ela, podemos agrupar o universo de trabalhadores com algum tipo de doença laboral em três grandes grupos: os que possuem e o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) reconhece, os que possuem e o INSS não reconhece, os que padecem e ainda não sabem.

repetitivos/doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho), particularmente tendinites, mas também são comuns problemas de natureza fonoaudiológica.

De maneira contundente, pudemos confirmar junto a nossa informante a dimensão rotineira, repetitiva e massificadora da atividade de operadora de teleatendimento de uma *central de teleatividades*, a ponto de a própria entrevistada perceber sua atividade muito mais similar a de um operário fabril do que a de um trabalhador administrativo, de escritório. Para ela, o fato de trabalhar com a digitação de informações, o que pretensamente seria mais intelectual, não desautoriza a percepção do quão maquinal é a própria atividade.

4.2.2 Sísifo informacional

Em todas as entrevistas com os trabalhadores do setor de teleatendimento, uma sensação é recorrente: o sentimento de aprisionamento e limitação produzido pela atividade de teledigifonista. Desvenda-se uma atividade claustrofóbica e continuamente vigiada, cuja jornada se faz o tempo todo mediada por instrumentos de maquinaria informacional (computadores, redes, internet). Há, pois, uma dupla feição das TICs quando aplicadas nas centrais de teleatividades, são o suporte e o meio para a realização da atividade, ao mesmo tempo em que são seu limite e critério de controle, logo, processo e controle do processo. Dos espaços de trabalho ao ambiente virtual utilizado para a realização dos atendimentos, tudo é *clean* e previamente planejado. É

isso que se depreende do relato de um dos nossos informantes, que trabalhou por 4 anos⁸⁵ na ACS Tecnologia:

Após o **período de treinamento** (que pode levar mais de um mês), a gente “sobe” para a posição de atendimento, com **a orientação de alguém** que já atendia para poder não deixar a gente fazer bobagem, até porque um erro no sistema de reservas era um erro grave porque a gente mexia com dinheiro e com pessoas, geralmente, importantes. Num primeiro momento a gente chegava de ônibus, a turma inteira, menores de idade. Tínhamos cartões eletrônicos para **poder entrar e sair. Todo o lugar é controlado por catracas eletrônicas.** Quando chegávamos, tinha uma catraca pra entrar na empresa, uma para entrar no lugar onde ficam os projetos, outra pra entrar na área específica do seu projeto. O **tempo** de entrada e saída sempre foi **regulamentado.** Havia uma certa correria pra poder logar no sistema porque **um minuto de atraso significava perda de produtividade e perda nos ganhos** que a gente poderia ter no final do ano quando a empresa compartilhasse os lucros com os funcionários. A gente ia até o armário, pegava uma garrafinha e um headphone, **corria** para o nosso lugar de atendimento e lá ficava, **praticamente imóvel** por seis horas, exceto a pausa para descanso de quinze minutos. **Cobravam-nos** postura, um bom português e um tom de voz cortês. As equipes eram divididas, geralmente, **em duas ilhas com duas fileiras de posições de atendimento cada.** Cada fileira tinha uma média de 07 computadores, totalizando 14 por ilha, 28 por equipe. Assim, o **supervisor ficava responsável por uma média de 28 funcionários.** Sua P.A (Posição de Atendimento) ficava no meio das duas ilhas. No meu horário de trabalho, eram 4 supervisores. Assim, eles **controlavam uma média de 100 atendentes** por turno. Havia apoios para os pulsos para evitar lesões por esforço repetitivo. Nossas poltronas eram algo como “estou no céu”. Eram muito confortáveis e havia descanso para os pés, visto que ficávamos sentados o dia todo. **Levantar da poltrona era uma infração.** Demonstrava desorganização. Após alguns anos, ao voltar para a ACS, percebi que a rotina de trabalho mudou. Você ainda possuía armários e o local era o mesmo. Todavia, o sistema de descanso mudou. Você era **obrigado a tirar 10 minutos de pausa**, além do descanso comum, que havia passado para 20 minutos. Havia uma maior flexibilidade quanto à rotina de trabalho. Mas o **controle sobre horários de entrada e saída, e tempo de descanso concedido ainda era marcante.** A organização física do espaço permanecia a mesma. Parecia ser uma fórmula que funcionava muito bem. Inclusive a típica **sala da gerente ao fundo do projeto**, de onde ela poderia **observar tudo** e algumas salas específicas para o *feedback*, algo a que todos eram submetidos por terem suas ligações gravadas. [grifos nossos]

⁸⁵ É nosso informante quem detalha: “Trabalhei nos anos de 2001 e 2002, num primeiro projeto (Tam Reservas) através da ICASU. Naquela época a ICASU fornecia estudantes para trabalhar em diversas empresas e então eu fui selecionado para trabalhar na TAM Reservas após dois meses de treinamento na própria ACS. O treinamento era totalmente pago por eles. Ao término do projeto TAM Reservas, me tornei um “associado” em um novo projeto da época: TIM. A empresa de telefonia havia transferido sua central de atendimento receptivo para a ACS e como vários funcionários tinham sido demitidos (desligados) do projeto TAM, praticamente todos do projeto TAM passaram a trabalhar na TIM, recebendo um treinamento “relâmpago” sobre telefonia em 2 semanas. Assim, trabalhei na TIM de 2002 a 2004 em atendimento receptivo. Minha última passagem pela ACS foi no ano de 2008, quando cursava os últimos anos de faculdade. Para conseguir dinheiro para terminar os estudos, voltei a trabalhar na ACS com telemarketing ativo até o início de 2009, no projeto da Claro Televendas”.

No mesmo sentido, outros dois entrevistados assim descreveram seu dia de trabalho:

O dia a dia era muito cansativo e entediante, ficávamos todos num pequeno espaço de trabalho, onde tinha espaço apenas para cadeira encaixar na mesa com o computador, a sala de trabalho era fechada e estressante, éramos **cobrados** em ter qualidade de atendimento e produtividade **o tempo todo**, eram muitas ligações no dia, ou seja, falávamos muito no telefone, o que é bem cansativo, tínhamos que ter o mesmo padrão de atendimento desde a primeira ligação até a última, na primeira ligação nós estávamos com a voz descansada e tal, porém **era cobrado a mesma entonação de voz até a última ligação**, o que era praticamente impossível, porém **éramos muito cobrados**, além de executar o serviço certo, sem erros de digitação e sem erros de procedimentos. [grifos nossos]

Entro às 14:20. **Bato ponto, “logo”** no computador, o deixo preparado para trabalho (abrindo todos os aplicativos ao qual necessito), inicio a jornada de atendimento. Por volta das 15h20min **tenho a primeira pausa** que dura 10 minutos. **Volto**. Às 18h30min **tenho o descanso**, este que dura 20 minutos. Após ele, tenho mais alguns minutos de atendimento, quando **saio para a última pausa**, aproximadamente às 19h10min, permanecendo mais 10 minutos. Após isto, retorno ao trabalho, e vou embora às 20h40min. [grifos nossos]

A rigidez é inegável. Por todo lado, regras e mecanismos de controle. Além disso, os trabalhadores confrontam-se com a vigilância, implacável e perceptível, exercida pelos cartões de ponto digitais (quando de sua entrada e saída) e do maquinário digital (quanto de sua atividade laboral). Tais aparelhos tecnológicos controlam mais que o horário de início e término da jornada. Seu uso eficientemente permite monitorar todas as pausas e atrasos, bem como a duração das ligações e os índices de produtividade de cada trabalhador isoladamente, ou da equipe em seu conjunto. Tudo isso sem a necessidade de um capataz ou gerente a incitar a produtividade – há muito eles foram substituídos por tecnologias microeletrônicas, tão eficazes quanto imperceptíveis. Aqui tudo é obrigatório! Tanto os curtos horários de pausa quanto os longos períodos em que se deve ficar sentado. Todos os gestos são continuamente vigiados para que não possam escapar do esperado. Câmeras, olhos e

softwares asseguram que tudo se dê exatamente como planejado. De forma absoluta, percebemos a continuidade de uma característica essencial do modo de produção capitalista: o controle do tempo de trabalho com vistas à sua eficiente, e cada vez maior, expropriação. A novidade é que tal controle, graças às TICs, dá-se agora de forma cada vez mais automatizada, possibilitado pelos programas que interligam as redes de computadores. Assim, os resultados encontram-se instantaneamente acessíveis, e medidas de correção ou punições podem ser imediatamente aplicadas. Há aqui um ganho considerável de trabalho socialmente necessário, na medida em que as novas tecnologias tornaram dispensável a existência de um grande corpo de fiscais, bem como de um corpo técnico responsável pela produção de planilhas, organização e análise dos dados coletados. Ato contínuo, ao aprimorarem a capacidade produtiva dos trabalhadores, uma vez que possibilitam um controle mais intenso de sua produtividade, permitem a intensificação da exploração da força de trabalho. Observa-se, portanto, o aprofundamento da subsunção do trabalho ao capital. É a esteira para a produção de serviços em centrais de teleatividades, determinando que a ditadura do cronômetro não foi superada, pelo contrário, a rigor, pode ser intensificada e sofisticada pelas TICs e pelo ambiente do teleatendimento. No mesmo sentido, Pino Ferraris (1990, p. 18) compreende a microeletrônica como "a nova encarnação técnica do taylorismo, fundada na separação radical entre sistemas informativos e áreas operacionais, entre continuidade da rede informativa e descontinuidade dos pontos de trabalho, que substitui a fragmentação física da ação do trabalho por uma nova atomização lógica do trabalhador, com a privação total do acesso à racionalidade global e visível do ciclo de produção". Como já afirmamos (LIMA, 2005), estamos diante da hipertrofia da lógica do capital quanto à sua relação com os assalariados no

interior de processos produtivos, qual seja, a máxima expropriação dos trabalhadores (de tempo, de valor, de saberes) tendendo a um tempo próximo de zero.

É importante salientar que o monitoramento das atividades dos trabalhadores pela utilização da tecnologia de base microeletrônica traduz-se não apenas num instrumento econômico/produtivo, faz-se imediatamente política, pois atua no sentido de assegurar o poder da empresa sobre os corpos, gestos e saberes por parte dos trabalhadores. É, pois, variável decisiva da supremacia do poder patronal sobre seus funcionários, na mesma medida em que aprofunda a reificação destes. Numa palavra, ao permitir acompanhamento, registro e documentação de todos os gestos e ações por parte dos trabalhadores, instantaneamente produzidos e metamorfoseados sob a forma de dados – integralmente acessíveis à chefia direta ou à direção da empresa – o uso da informática permite um grau de controle jamais atingido pelas formas anteriores de gerência e gestão de processos produtivos. Eis a principal novidade introduzida pela microeletrônica, a saber, sua flexibilidade estrutural e sua capacidade de estabelecer a distinção entre informação e sistemas operacionais, atuando de forma a produzir a expropriação de atendentes, mas também do pessoal técnico. Ademais, tais sistemas permitem a integração e o controle de atividades produtivas sob as mais diferentes configurações: individualmente, por equipes, por unidades produtivas, por cidades ou regiões, em sua totalidade. A integração espacial, potencializada pelas TICs reduz imensamente o tempo de trabalho socialmente necessário para a realização da produção de serviços em teleatendimento mediante a realização da integração de áreas geograficamente distantes. Tem-se, assim, um processo de acompanhamento e controle extremamente flexível e individualizável (quanto à sua forma) o que possibilita sobremaneira o enrijecimento e o aumento da

autoridade das ações “educativas” ou repressivas (no mais das vezes ambas) do capital, ou de seus intermediários (corpo técnico) sobre o trabalho, posto que não se trata de opiniões construídas por seres humanos, mas de dados produzidos pela máquina. Eis que o fetiche se complexifica. Além da sedução conferida pela maquinaria digital, há o fetiche da quantificação objetiva, da autoridade inequívoca dos dados (principalmente numa sociedade erigida sobre a crença na objetividade do conhecimento e inevitabilidade da ciência). Mais, aos olhos dos atendentes parece – efetivamente – desaparecer a intervenção humana, indispensável para a criação de tais dados, ainda que mediada decisivamente pela tecnologia digital. O trabalhador coletivo sofre ainda maior fragmentação, na medida em que se torna, como a nova maquinaria, virtualizado. Os produtores agora podem ser apresentados não mais como os responsáveis pela atividade produtiva. A onipresença da tecnologia digital, ao superar as tecnologias de base mecânica, permite intensa imaterialização do protagonismo dos produtores. Na aparência, o processo parece prescindir dos homens. Se é verdade que o mesmo pode ser aventado quanto ao trabalhador individual, dissipa-se se levarmos em consideração o trabalhador coletivo. Assim, reforçam-se as conclusões de Marx (1978, p. 71):

Com o desenvolvimento da *subsunção real do trabalho ao capital* ou do *modo especificamente capitalista*, não é o operário individual, mas uma crescente capacidade de *trabalho socialmente combinada* que se converte no agente real do processo de trabalho total, e como as diversas capacidades do trabalho que cooperam e formam a máquina produtiva total participam de maneira muito diferente no processo imediato da formação das mercadorias, ou melhor, de produtos – este trabalha mais com as mãos, aquele trabalha mais com a cabeça, um como diretor, engenheiro, técnico etc., outro como capataz, um outro como operário manual direto, ou inclusive como simples ajudante – temos que mais e mais *funções da capacidade de trabalho* se incluem no conceito imediato de *trabalho produtivo*, e seus agentes no conceito de *trabalhadores produtivos*, diretamente explorados pelo capital e subordinados em geral a seu processo de valorização e de produção. Se se considera o *trabalhador coletivo*, de que a oficina consiste, sua atividade combinada se realiza materialmente e de maneira direta num produto total que, ao mesmo tempo, é um volume total de mercadorias; é absolutamente indiferente que a função de tal ou qual

trabalhador – simples elo desse trabalhador coletivo – esteja mais próxima ou distante do trabalho manual direto.

Concordamos com REBECCHI (1990, p.57), para quem “o computador é um instrumento de trabalho e um organizador do trabalho, e apresenta-se ao trabalhador com ambas as faces, ora separadamente, ora simultaneamente”. O autor continua afirmando que conteúdo e organização são uma realidade endógena ao próprio maquinário digital, estão irremediavelmente entrelaçados na lógica de seu sistema e funcionamento e, só por isso, podem manifestar-se no seio da atividade produtiva. É assim que dialeticamente, por meio de flexibilidade técnica, possibilita-se o enrijecimento do controle.

No mesmo sentido, a estrutura e a organização do espaço de trabalho atuam para reforçar continuamente a divisão técnica do trabalho, e os teledigifonistas reduzem ao manual o máximo possível de sua atividade. É certo que toda atividade produtiva conserva um mínimo de habilidade intelectual, por mais maquinal que possa parecer. Há sempre elementos que precisam da cognição humana, por menor que seja. Mesmo em processos intensamente automatizados, pelo menos a tarefa de fiscalização das máquinas ou de processos fica a cargo e competência dos homens. Essa concepção, inclusive, corrobora nossa convicção: ainda que o desenvolvimento capitalista afirme e aprofunde continuamente a tendência de substituição do capital variável pelo capital constante, ela nunca se realizará por completo. Concordamos com a perspectiva de Gramsci (1982, p. 7), para quem

Quando se distingue entre intelectuais e não-intelectuais, faz-se referência, na realidade, tão somente à **imediata função social** da categoria profissional dos intelectuais, isto é, leva-se em conta a direção sobre a qual incide **o peso maior da atividade profissional específica**, se na elaboração intelectual ou se no esforço

muscular-nervoso. Isto significa que, se se pode falar de intelectuais, **é impossível falar de não-intelectuais, porque não existem não-intelectuais**. Mas a própria relação entre o esforço de elaboração intelectual-cerebral e o esforço muscular-nervoso não é sempre igual; por isso, **existem graus diversos de atividade específica intelectual**.

Não existe atividade humana da qual se possa excluir toda intervenção intelectual, não se pode separar o *homo faber* do *homo sapiens*. [grifos nossos]

Assim, parece-nos inócua a afirmação de que as atividades de operadores de centrais de teleatendimento seja mais intelectual que manual, posto que não existe atividade que não comporte, nalguma medida, doses de abstração ou de atividade manual. Contudo, a ênfase do processo de produção de serviços em teleatendimento, em nossa compreensão, não se dá no desenvolvimento da capacidade cognitiva ou no esmero intelectual; é antes resultado de um treinamento de habilidades para lidar com os *softwares* que permitem a inserção de dados produzidos pelo atendimento, da forma mais hábil e eficiente possível. Não é outra a percepção de nosso entrevistado, que, ao ser indagado quanto ao fato da atividade de teleatendimento se aproximar mais de uma função intelectual ou manual, assim respondeu:

Ela é ambas. Intelectual no sentido de que você precisa dominar um número gigantesco de informações e processá-las numa velocidade descomunal. Apesar de serem **superficiais**, as informações passam pelo seu **intelecto**. Você pode até não discuti-las, indagá-las, buscar causas e efeitos para ser daquela forma, mas você pensa nelas o tempo todo. **Manual** porque sentado **o dia todo, digitando, mexendo no mouse, efetuando o clássico movimento de puxar sua garrafa d'água e beber, alongar, espreguiçar, repetir a caminhada de entrada e saída da empresa, pelas catracas, sentar-se nos lugares específicos da praça de alimentação... sem o manual não tem trabalho**. A atividade fica **rotineira**, a mesma coisa, sempre. **Chega, senta, loga, atende, desloga, vai embora. Até as rotinas no computador são as mesmas: Chega, abre todas as janelas que achar útil, fica apertando Alt+tab para passar janelas, clica, digita e termina com uma voz sorridente dizendo: "Obrigado"**, quando você gostaria de dizer "Vá se fuder, cliente com QI inferior ao de uma ameba". É simples, parece exagero mas é assim. A atividade fica tão mecânica, que mesmo quando você não está fazendo nada em casa, você se pega apertando Alt+tab só para ver as janelinhas passarem. **[grifos nossos]**

O depoimento é – sob vários aspectos – impecável. Primeiro, porque percebe a existência de certa dimensão intelectual na atividade. Apesar de perceber a superficialidade com que as informações são apreendidas, ocorre o uso efetivo de certas habilidades cognitivas. Contudo, percebe, igualmente, que essas atividades definham sob o jugo da rotina. O que não parece claro para nosso informante é que a mecanicidade da atividade laboral vivenciada por ele só é possível porque mediada continuamente por *softwares* e *hardwares*. Tais aparelhos de maquinaria digital são o suporte do trabalho exercido pelos teledigifonistas e, exatamente por isso, constituem sua ossatura. Tudo se dá por meio da sua mediação. Eles ditam quais as informações relevantes, quais as rotinas e procedimentos esperados, a forma como a informação produzida pelo atendimento telefônico é anotada, e as possibilidades de uso delas pela empresa. Nesse interim, ditam-se tendências e comportamentos esperados e tolerados pela atividade laboral, mas também, e por consequência, quais ações e comportamentos devem ser evitados. Assim, o cotidiano do trabalho – mediado continuamente por pressões diversas⁸⁶ – naturaliza um conjunto de comportamentos que, tornados maquinais, mecânicos, são reproduzidos mesmo quando fora do trabalho. Eis o Carlitos de hoje.

Inequivocamente, durante o exercício da atividade de teleatendimento, há uma ênfase muito maior num trabalho de preenchimento de informações coletadas a cada

⁸⁶ A fala de nossos informantes não nos permite dúvida. Pressão por cumprimento de horários (de trabalho e de pausas); pressão por cumprimento de metas de produtividade; pressão por garantia de metas de qualidade; pressão para ser cortez e educado, polido e de bom trato; pressão para falar corretamente o português, pressão para ser eficiente, não permitindo que as ligações durem tempo demasiado (há sempre uma expectativa de tempo médio de atendimento, que varia de projeto para projeto), de tal maneira que o espaço para o livre exercício da criatividade e de habilidades cognitivas desaparece. Como veremos, tal criatividade só pode ser aceita e, em grande medida, estimulada pela empresa quando se transforma em procedimentos que se destinam à intensificação da autovalorização do capital. Logo, aquela só é estimulada se completamente subsumida a este.

ligação, marcado por profunda redundância e repetição, do que efetivamente um trabalho criativo ou intelectualizado. As informações produzidas a cada atendimento só podem tornar-se úteis porque organizadas e memorizadas pelos *softwares* em centrais de dados cujo acesso é exclusivo da parte empregadora. Assim, tais informações produzidas pelos nervos e músculos dos operadores não são mais acessíveis a eles (REBECCHI: 1990). Ocorre, como nunca dantes, a transferência do saber tácito dos trabalhadores para o controle – cada vez mais exclusivo – do capital.

Marx, ao tratar da mais valia relativa, já aponta como o processo de contínua inversão tecnológica também agiria no sentido de promover uma intensa desfiguração dos trabalhadores. Ressalta-se que Marx não conheceu as tecnologias que ora analisamos. A grande indústria de sua época tinha construído sua sustentação sobre tecnologias de base mecânica. Contudo, o rigor da análise e a clareza do argumento, força-nos a reconhecer nele o germe da crítica que ora desenvolvemos ao capital de nossos dias. Vejamos o que MARX (1995, pp. 270-271) nos diz:

As potências intelectuais da produção ampliam sua escala por um lado porque desaparecem por muitos lados. O que os trabalhadores parciais perdem, concentra-se no capital com que se confrontam. É um produto da divisão manufatureira do trabalho opor-lhes as forças intelectuais do processo material de produção como propriedade alheia e poder que os domina. Esse processo de dissociação começa na cooperação simples, em que o capitalista representa em face dos trabalhadores individuais a unidade e a vontade do corpo social de trabalho. O processo desenvolve-se na manufatura, que mutila o trabalhador, convertendo-o em trabalhador parcial. Ele se completa na grande indústria, que separa do trabalho a ciência como potência autônoma de produção e a força a servir ao capital.

Podemos acrescentar, o trabalhador adquire novas habilidades com o advento e a intensificação do uso das TICs, pois agora até o trabalho cognitivo, por menor que seja seu escopo, exigido dos teledigifonista quando da produção dos atendimentos é expropriado. A informação recém-produzida é instantaneamente metamorfoseada sob

a forma de dados binários, logo técnica nas mãos dos empregadores. O trabalho vivo é imediatamente transformado em trabalho morto. A reificação atinge seu ápice⁸⁷.

Por fim, cumpre ressaltar que todas as informações produzidas pelos atendentes, imediatamente disponíveis sob a forma de dados para a empresa, servem – ainda – como instrumentos para avaliação e controle de produtividade dos próprios trabalhadores. É a garantia, em grande parte, da onipresença do capital no interior da relação social de produção. As tecnologias de base microeletrônica são, ao mesmo tempo, facilitadoras e intensificadoras da expropriação do saber tácito dos atendentes e matrizes para a padronização do próprio atendimento. Assim, o tempo de trabalho passa a ser ditado pelo tempo dos *softwares*. Entretanto, ocorre um salto qualitativo na relação entre trabalhadores e maquinaria⁸⁸. As TICs, cujo desenvolvimento pode ser apreendido como consequência de uma tendência endógena ao capital desde sua origem, permitem o exercício de uma nova função ao capital: intensificar o processo de expropriação do saber fazer e dos saberes tácitos dos trabalhadores mediante a

⁸⁷ Ressalta-se que, sem a mediação dos meios eletrônicos, esse processo se tornaria impossível. Cada operador realiza, em média, entre 120 e 150 chamadas por turno de trabalho diário. Nenhum trabalhador, nem mesmo aquele dotado de espetacular memória, seria capaz de assimilar toda a informação produzida por ele ao longo de um dia. O grau de exploração e a intensidade do trabalho nas centrais de teleatividades são tão intensos que, tão logo se dá o término de um atendimento, os *softwares* de distribuição das ligações atuam no sentido de encaminhar uma nova, e sempre de forma recorrente, de maneira que o ritmo veloz com que os atendimentos se dão impossibilita a retenção deles em sua integralidade. Mas para a empresa todas as informações encontram-se salvaguardadas, protegidas e imediatamente disponíveis. Eis, novamente, Sísifo na base da montanha a recomençar o fardo de carregar a pedra até o cume.

⁸⁸ Todos sabemos que o desenvolvimento das forças produtivas, sob a lógica do capital e mediadas pelo assalariamento, cumpriria certas funções primordiais (MARX, 1978, pp. 70-80; 1985, pp. 237-276):

- a) aumentar a produtividade do trabalho (mediante sua especialização/intensificação, intensificando, tanto quanto possível, a alienação dos produtores e sua redução fetichista ao consumo, o que, por consequência, ensejaria a quebra da identidade de classe e do protagonismo político);
- b) aumentar a expropriação de mais-valia (contribuindo sobremaneira para a autovalorização do capital);
- c) realizar e aprofundar a expropriação do saber fazer dos trabalhadores (que passa a se consubstanciar nas novas forças produtivas, logo propriedade exclusiva da burguesia);
- d) reduzir o tempo socialmente necessário para a produção (e aqui não importa se de bens materiais ou serviços);
- e) permitir, mediante a tendência de transformar o trabalho vivo em trabalho morto, cada vez maior capacidade de controle do capital sobre o conjunto dos trabalhadores.

intensa redução do lapso temporal para que estes se concretizem sob a forma de tecnologia, logo trabalho morto, cada vez mais concentrado nas mãos da empresa/capitalistas. Digitaliza-se, com o tempo, parte da capacidade de resistência e organização política dos trabalhadores, proliferam, então, saídas e formas de resistência capilares e individualizadas⁸⁹. Não é sem razão que Marx (1995, p.272) conclui:

Certa deformação física e espiritual é inseparável mesmo da divisão do trabalho em geral na sociedade. Mas como o período manufatureiro leva muito mais longe essa divisão social dos ramos de trabalho e, por outro lado, apenas com a sua divisão peculiar alcança o indivíduo em suas raízes vitais, é ele o primeiro a fornecer o material e dar o impulso para a patologia industrial.

Subdividir um homem significa executá-lo, se merece a pena de morte, assassiná-lo, se ele não a merece. A subdivisão do trabalho é o assassinato de um povo.

Nosso entrevistado deixa claro que a obrigação de ser cortês e polido é sentida como um peso, um contrassenso, diante de uma atividade tão desumanizadora, tanto que, imediatamente incapaz de perceber no processo produtivo a origem da exploração, tende a identificar os usuários dos serviços de teleatendimento como os responsáveis pela situação desagradável que vivenciam. Aqui colabora, de forma decisiva, o fetiche da técnica que estimula uma postura seduzida diante do maquinário digital e cada vez mais estranhada diante dos homens. É difícil identificar naquelas máquinas – desejadas ou possuídas pelo trabalhador em sua casa – a capacidade de constranger e ditar a forma como se dá seu trabalho, logo produtora, nalguma medida, de sua heteronomia. Os computadores (e suas versões mais recentes e tecnológicas: notebooks, netbooks, tablets e smartphones) aparecem, para grande parte deles, associados ao lazer e ao prazer, principalmente nos espaços fora do trabalho. Por meio

⁸⁹ Como veremos no item 4.2.4.

deles, joga-se, estabelece-se contato com o mundo, acessa-se o conhecimento, compra-se o último objeto de consumo, leem-se notícias, interage-se com amigos e conhecidos, conhecem-se novas pessoas. É possível criar um personagem, viver uma realidade virtual, apaixonar-se e satisfazer-se eroticamente. É possível ser um *avatar*, um *nickname*. Na identidade virtual, pode-se ser o que quiser, inclusive negar tudo aquilo que o constrange no trabalho ou na vida, de forma que essa profusão de usos associados ao prazer, alimentados pelo fetiche e pelo consumismo, faz das TICs objetos de desejo e consumo de quase todos (os que as possuem estão desejosos por adquirir o mais recente lançamento ou configuração; os que não as possuem agem no sentido de conquistá-las). Dificilmente o objeto de desejo pode ser racionalmente apreendido e pensado. Ele está sempre além de quem o deseja, estabelece com ele uma relação de dependência incondicional, logo tem sua autoridade afirmada, sacralizada. Pelo consumo, ou mesmo pela mera possibilidade de realizá-lo, ameniza-se o sofrimento e o descontentamento vivenciados nas relações de trabalho. A alienação aprofunda-se. A reificação renova-se e aprofunda-se.

4.2.3 Scripts: um instrumento destinado ao aprisionamento da subjetividade

Um dos aspectos dessa atividade maquinal, desgastante e rotineira pode ser percebido na onipresença da utilização dos *scripts* de atendimento nas centrais de teleatividades. Os *scripts* consistem num conjunto de orientações e passos que devem guiar os teleatendimentos, buscando sempre a máxima eficiência e produtividade.

Apesar de reproduzirem uma estrutura básica⁹⁰, os *scripts* variam de projeto para projeto, buscando adequar-se às realidades internas de cada operação (serviços de atendimento ao cliente, vendas, suporte técnico, etc.). O uso deles, além de produzir certos padrões de atendimento, deve conferir objetividade e impessoalidade. Assim, esvazia-se o atendimento de qualquer imprevisibilidade que, em verdade, existe nas relações sociais. Artificialmente, portanto, busca-se conciliar presteza e distanciamento, estabelecendo, sempre que possível, uma relação polida, mas sem qualquer traço de proximidade. O objetivo é a duração ideal dos tempos de ligação, qual seja: aquela que não incide em grandes custos para a empresa e produz a “satisfação do cliente”, sempre com vistas à sua “contínua fidelização”.

Aqui é importante abriremos um *parentesis* sobre a relação entre teleatendimento e o que as empresas entendem por qualidade. Ao final, restará demonstrado que o discurso de qualidade não se refere aos serviços prestados aos usuários, mas à eficiência e à rentabilidade do processo de produção de serviços em centrais de teleatividades, bem como ao fato de permitirem máxima autovalorização do capital adiantado seja pela empresa que presta os serviços, seja pela empresa que os contrata - via terceirização. Não são incomuns histórias de frustração e revolta – por parte dos clientes – durante ligações para centrais de teleatividades: ligações interrompidas bruscamente (seja por falha dos sistemas, seja pela ação dos teleoperadores – deliberada ou consequência da imperícia), longa espera para o atendimento, demora na realização dele, necessidade de contínuos retornos de ligação (para diferentes setores ou centrais de teleatividades que representam aquela

⁹⁰ Cumprimento, nome, empresa/projeto, seguido dos clássicos “em que posso ser útil”, “um minuto por gentileza” – que se repete quantas vezes forem necessárias enquanto o operador realiza alguma consulta, “mais alguma informação”, “vamos estar providenciando”, “a – nome do projeto/empresa – agradece sua ligação”.

empresa) ou simplesmente a absoluta ineficiência do contato. O volume de insatisfação é tão grande que, em 2008, a atividade das centrais de teleatendimento foi regulamentada por Decreto do então Presidente Luís Inácio Lula da Silva (Decreto Nº 6.523, de 31 de julho de 2008)⁹¹. As empresas que violarem as regras estão sujeitas a multas previstas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC), que vão de 200 a R\$ 3 milhões de reais. Contudo, não há a prescrição de mecanismos de controle, tampouco um efetivo monitoramento público das ligações e das condições de trabalho nas centrais de teleatividades. Ademais, a ação do setor público está condicionada à abertura de reclamação por parte dos clientes junto ao Ministério Público ou Procon. Poucos usuários dos serviços sabem da lei, e os que a conhecem desconhecem os mecanismos para efetuarem suas reclamações. Na maior parte das vezes, as multas são resultado de fiscalização por parte do Setor Público (que, na ausência de um quadro de funcionários específico para a fiscalização e a inexistência de marcos de fiscalização digital para as atividades do setor, faz muito pouco). As empresas multadas, via de regra, procuram brechas jurídico-administrativas, assim evitam realizar o pagamento. O site <http://www.callcenter.inf.br>, especialista no setor de teleatividades, publicou a seguinte matéria em 28/02/2011:

⁹¹ Disponível integralmente em: <http://www.leidireto.com.br/decreto-6523.html>. Acesso em 15/03/2011, 19h03min.

Eis as principais normatizações realizadas pelo decreto: a empresa deve garantir, no primeiro menu eletrônico e em todas suas subdivisões, o contato direto com o atendente; a empresa deve oferecer menu eletrônico e as opções de reclamações e de cancelamento têm que estar entre as primeiras alternativas; no caso de reclamação e cancelamento, fica proibida a transferência de ligação. Todos os atendentes deverão ter atribuição para executar essas funções; as reclamações terão que ser resolvidas em até cinco dias úteis. O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda; o pedido de cancelamento de um serviço será imediato; deve ser oferecido ao consumidor um único número de telefone para acesso ao atendimento; fica proibido, durante o atendimento, exigir a repetição da demanda ao consumidor; ao selecionar a opção falar com o atendente, o consumidor não poderá ter sua ligação finalizada sem que o contato seja concluído; só é permitida a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera se o consumidor permitir.

Lei do SAC: empresas não pagam multas

Levantamento do DPDC mostra que empresas de call center não pagaram por descumprir as regras anunciadas em dezembro de 2008.

As empresas multadas por descumprirem as regras para melhorar o atendimento nos serviços de call center não pagaram um real até hoje. As regras foram anunciadas há dois anos. Somente na esfera federal, as empresas reguladas de setores como telefonia, financeiro e transporte aéreo e terrestre foram multadas em R\$ 18,6 milhões por desrespeitar o decreto que regulamentou o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Segundo levantamento feito a pedido do jornal Folha de S. Paulo, o DPDC (Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor), do Ministério da Justiça, nada foi pago até agora. Amparadas pela legislação, as empresas recorrem administrativamente dentro do ministério, onde invariavelmente não encontram sucesso e, depois à Justiça, protelando o pagamento. As regras mais rígidas anunciadas em dezembro de 2008 prometiam o fim das esperas intermináveis dos consumidores e o cancelamento dos serviços. Cf. <http://www.callcenter.inf.br/legislacao/41691/lei-do-sac-empresas-nao-pagam-multas/ler.aspx>, acesso em 28/02/2011, 06:40h.

Assim, a referida lei constitui mera formalidade, posto que não se efetiva, seja porque a fiscalização não é feita, seja porque, quando a fiscalização é realizada e a multa aplicada, o pagamento desta não é efetivado, sobre a totalidade dos serviços prestados pelas centrais de teleatividades.

Retomando, tal como a maquinaria digital, percebemos os *scripts* em sua dupla feição: processo e controle. Quando o processo se realiza como controle, ele resulta da combinação de uma dupla habilidade: flexibilidade e rigidez. Eis a fala de um dos nossos entrevistados sobre os *scripts*:

Na TAM **não atendíamos com os nossos próprios nomes**. Todos recebiam outro nome para que se tornasse único na empresa. Assim, se constasse a assinatura de Cláudio⁹² (meu nome na TAM) em qualquer reserva do sistema, **saberíamos de quem era a culpa**. Essa prática, ao que tudo indica, se estendia para toda a empresa. Na TAM O processo era **objetivo** e não sofria com **muitas variações**. Tínhamos **comandos** que eram digitados na tela e seguíamos um *script* de atendimento que nos informava **o que fazer** em cada momento. Depois do nosso nome, o script indicava o bom dia/tarde/noite. Dependendo do horário que você trabalhava. Como eu trabalhava das 14 as 20h, alternava apenas o boa tarde e boa noite. Daí inseríamos os nomes dos clientes, sempre tratando cortesmente, documento de identificação, trecho a ser percorrido, horários e um campo de histórico que resumíamos tudo o que falávamos para o cliente durante o atendimento, inclusive alertá-lo sobre os períodos de embarque e desembarque, para comparecer munido de documentação pessoal com foto para poder embarcar no avião. Em caso de clientes que informavam que estavam

⁹² Nome fictício.

viajando por causa de falecimento de parente, o que fazíamos era encerrar o atendimento dizendo que a TAM lamenta o ocorrido. Caso contrário, colocávamos o famoso sorriso na voz e dizíamos: A TAM agradece a sua ligação, tenha um bom dia/tarde/noite.

Na TIM, o *script* **mudou várias vezes**. Algumas vezes, colocávamos nosso nome no início do atendimento (e aí atendíamos com nome e sobrenome), e outras vezes dávamos o bom dia primeiro. O *script* orientava a sempre pedir um “momento por gentileza” para procurar as informações na internet. Não havia um roteiro muito certo a ser seguido, sobretudo, porque em telefonia **os problemas são tantos que não há como prever tudo** num *script*. Tínhamos a orientação de cortesia e bom tratamento. [grifos nossos]

Interessante saber que, ainda que em apenas um projeto contratado junto à ALGAR Tecnologia, o atendimento exige do teledigifonista a alienação de parte importante de sua identidade: seu nome. Mais explícita ainda é a justificativa dada pela TAM e apresentada pelo nosso informante: *“Todos recebiam outro nome para que se tornasse único na empresa”*. É a materialização da necessidade da reificação dos produtores quando inseridos na produção subsumidos, formal e materialmente, à lógica do capital. Ademais, percebe-se claramente que o uso de *scripts* tem a função de inibir atitudes e atividades, gestos e comportamentos, que possam interferir sobre a produtividade do setor. Em muitos momentos, elaborados com a própria e decisiva colaboração dos funcionários (que, vivenciando diretamente os problemas mais recorrentes, conhecem os caminhos do teleatendimento), os *scripts* tornam-se uma peça fria, quase matemática, a enrijecer externamente a própria atividade dos teledigifonistas. Expropriados dos trabalhadores, certos conhecimentos voltam-se contra eles como técnica, por isso mesmo, aparentemente neutra e isenta de intervenções humanas. A alienação dos trabalhadores, então, atinge um novo nível. Na maioria dos casos, tais alterações são processadas instantaneamente, permitindo a consolidação dos saberes tácitos dos teleatendentes sob a forma de técnica a serviço

da produtividade⁹³. Assim, os *scripts* constituem parte da maquinaria digital (seja porque dela resultam, seja porque a instrumentalizam), traduzindo-se como um de seus braços visíveis a atuar sobre a função de teleatendimento. Ato contínuo, a atividade dos trabalhadores passa a ser mediada externamente por aquilo que, outrora⁹⁴, era conhecimento internalizado. Perdurando no tempo, os *scripts* naturalizam e engessam a atividade laboral, contribuindo para a mecanização dela e assegurando relativo grau de automatização. O princípio, que era basilar à época de Marx, depois na “gerência científica” de Taylor e na concepção fordista da fábrica orientada para a produção de bens duráveis, permanece tão atual quanto indispensável para a produção de serviços. Como afirmamos, a pretensa imaterialidade dos serviços prestados e vendidos pelas centrais de teleatividades pode dar-se agora – graças à maquinaria digital – da forma mais produtiva possível, intensificando, desmedidamente, a autovalorização do capital. Este assume agora uma nova habilidade: torna-se capaz de realizar a subsunção de atividades cognitivas e abstratas, transformando-as em dados binários, em complexos algoritmos computacionais monopolizados pela empresa e cada vez mais distantes e incompreensíveis aos trabalhadores. Eis o que outro entrevistado disse sobre os *scripts*:

⁹³ Na maioria das vezes, há um supervisor ou gerente próximo a quem as necessidades de alteração podem ser comunicadas, e, se aprovadas, imediatamente inseridas no *script*. Noutras vezes, o próprio *software* permite a anotação de sugestões que, continuamente monitoradas pelos setores de TI, podem resultar na reconfiguração dos sistemas que mediam o teleatendimento. Por fim, ainda é possível que o monitoramento da utilização dos sistemas, pela pessoal de TI, perceba certas tendências no comportamento dos operadores durante as ligações, permitindo a contínua alteração dos sistemas informacionais ou a alteração dos *scripts* de atendimento.

⁹⁴ No tempo das centrais telefônicas analógicas, a produtividade do trabalho executado ainda dependia de certas competências técnicas pertencentes à telefonista e internalizadas por ela, embora exercesse uma atividade repetitiva e mecânica.

Como mencionei, meu atendimento é técnico. Presto suporte para internet banda larga da CTBC. Logo, quando qualquer cliente que tenha algum problema (seja ele de falta de conexão, baixa *performance* ou afins) necessita, entra em contato, solicitando auxílio. Tenho o computador, o *headfone* e o ramal. Trabalho **aproximadamente com 10 aplicativos básicos**, e **outros 12** (aproximadamente) para “suporte”, como *sites*, bloco de notas e etc. Meu trabalho é **continuamente vigiado**. Tenho monitorias constantes de atendimento, sendo pontuado em cada uma delas. Esta pontuação indica **minha performance quanto aos resultados desejados** pela empresa. Preciso atingir algumas **metas de qualidade, tempo e quantidade de ligações/dia**. Estas pontuações referem-se a como me comunico com os clientes (vícios de linguagem, gírias, etc.), se me disponho a resolver seu problema e se cumprio as normas exigidas pela Anatel. **Todos os atendimentos, como disse, são monitorados, gerando assim um relatório**, seja ele de **problemas, resoluções** ou até mesmo de **dados dos clientes (idade, humor, etc.)**. Um *script* inicial seria mais ou menos assim, pois meu atendimento abrange muitos problemas, sendo eles diferentes uns dos outros. Mas tentarei mostrar um atendimento breve:

_ Suporte técnico, Fulano, boa tarde, com quem eu falo por gentileza?
 _ Cicrano.
 _ Em que posso auxiliá-lo Cicrano?
 _ Eu preciso de um usuário e senha para conexão com a internet.
 _ Certo. Me informe o CPF do titular.
 _ 555 555 555 55.
 _ Nome completo, por favor.
 _ Cicrano da Silva.
 _ Tudo bem. Um momento por favor enquanto localizo seu contrato Cicrano.
 _ ok.
 _ Obrigado por aguardar, seu usuário é `cicranodasilva@netsite.com.br`.
 _ E a senha?
 _ Os dígitos do CPF do titular, sem ponto ou hífen.
 _ Ok, obrigado.
 _ Eu que lhe agradeço Cicrano, tenha um bom dia.

Reforça-se, mais uma vez, nosso argumento principal de que a maquinaria digital é, ao mesmo tempo, processo produtivo e mecanismo de controle do processo produtivo. Inicialmente, percebe-se como a utilização da maquinaria digital permite a integração de vários sistemas e *softwares*, permitindo, via realização forçada da polivalência dos teledigifonistas, a submissão deles a um ritmo frenético e violento de trabalho. Ao mesmo tempo e no mesmo sentido, potencializa a produtividade dos trabalhadores, eliminando carências ou tempos mortos. Ademais, instrumentaliza aquela habilidade da maquinaria digital de subsumir imediatamente toda a informação produzida pelo atendimento sob a forma reificada de dados e relatórios, cada vez mais

monopolizados pela empresa. Assim, a flexibilidade de aplicação dele assegura a rigidez como processo de produção. Como vimos, nosso informante opera, diariamente e ao longo de toda a jornada, cerca de 20 diferentes programas ou *softwares*. Todas as ligações são gravadas, por força de lei, e muitas monitoradas por supervisores ao mesmo tempo em que são realizadas. Por ventura, aquelas que não são acompanhadas em tempo real continuam monitoradas, posto que geram relatórios de atendimento (pois a utilização da maquinaria digital permite uma combinação infinita de usos: individualmente, a cada ligação, por dia ou turno, por equipes, por semana, por mês, etc.). Assim, além de realizarem uma atividade maquinal, redundante e estressante, os teledigifonistas são obrigados a conviverem com a pressão constante, já que seu desempenho condiciona sua remuneração e, no limite, sua permanência na empresa. É o *management by stress* (GOUNET, 1992, p. 29), que, ao ser reinventado pela maquinaria digital, é potencializado a níveis até então inéditos, possibilitando a redução de resistências latentes ao processo produtivo. O cenário ideal, para o capital, de busca da máxima subsunção do trabalho, ao ser reinventado pela maquinaria digital, atinge sua plenitude.

Por fim, é interessante a informação de que dados subjetivos e pessoais sobre os usuários/clientes também são anotados. Talvez tenhamos aqui um importante caminho investigativo: qual a razão, utilidade e uso de tais informações? De que maneira elas podem ser utilizadas de forma produtiva pelo capital? Mas tal perspectiva, ainda que profícua, não faz parte de nossos objetivos neste trabalho.

4.2.4 Inovação tecnológica como condição da produção

A burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os meios de produção e, por conseguinte, as relações de produção e, com elas, todas as relações sociais. Ao contrário, a conservação do antigo modo de produção constituía a primeira condição de existência de todas as classes industriais anteriores. A revolução contínua da produção, o abalo constante de todas as condições sociais, a eterna agitação e certeza distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Suprimem-se todas as relações fixas, cristalizadas, com seu cortejo de preconceitos e idéias antigas e veneradas; todas as novas relações se tornam antiquadas, antes mesmo de se consolidar. Tudo o que era sólido se evapora no ar, tudo o que era sagrado é profanado, e por fim o homem é obrigado a encarar com serenidade suas verdadeiras condições de vida e suas relações com a espécie.

Marx e Engels. *Manifesto Comunista*,

Já demonstramos o quão importante é o desenvolvimento tecnológico no interior das centrais de teleatendimento. Vimos como sua efetivação permite alçar o trabalho vivo aos níveis mais intensos de produtividade, logo a centralidade é do trabalho e não da técnica. Na empresa, objeto de nossa investigação, há toda uma cultura de inovação que, perpassando todos os setores e atividades, cria um ambiente de estímulo – por parte da empresa – ao desenvolvimento de cada vez mais inovações. Espera-se que os trabalhadores de todos os setores se envolvam como principais protagonistas desse processo.

Buscam-se dois principais objetivos: incrementar a inversão tecnológica, colaborando para máxima produtividade, redução de custos e diminuição da

dependência do processo produtivo em relação ao saber fazer dos trabalhadores e, no limite, dos próprios trabalhadores, logo aumentando o controle patronal sobre o conjunto das atividades produtivas; e fraturar a identidade classista e impedir, o máximo possível, a permanência de resistências latentes ou a ação política por parte dos trabalhadores, envolvendo-os e ganhando-os para o projeto do capital.

Sob este aspecto, a ALGAR Tecnologia não se cansa de afirmar seu protagonismo. É a empresa brasileira com o maior número de profissionais certificados na América Latina e a primeira empresa prestadora de serviços no país a receber o SCC (*Support Center Certification*) do HDI⁹⁵. Além disso, segundo a página virtual da empresa⁹⁶, a ALGAR Tecnologia detém 13 certificações técnicas, que comprovariam a qualidade e a eficiência dos processos e das rotinas na produção de serviços de teleatendimento (*CMMI, Oracle, Microsoft, Itil, ISO 9001, Project Management Institute, SCC/HDI, Cisco, ISSO 20000, ISSO 27001, Kenwin, etc.*). Buscando caracterizar e compreender esse protagonismo tecnológico, ouviremos atentamente a fala de um de nossos entrevistados, especialista em gestão de processos na ALGAR Tecnologia. Procederemos, então, a análise do Programa Algar Inovação, principal mecanismo criado pela empresa para assegurar que o saber fazer de seus trabalhadores pode ser imobilizado sob a forma de tecnologia a serviço da máxima produtividade, transmutando-se em instrumento exterior e hostil aos próprios trabalhadores.

⁹⁵ O HDI foi fundado em 1989 por Ron Muns e atualmente é a maior associação do mundo de profissionais do mercado de teleatendimento e suporte ao cliente. O HDI Brasil, além de fazer parte do Strategic Advisory Board Internacional, possui, em sua estrutura, representantes das maiores empresas do Brasil, com profissionais que se reúnem trimestralmente para discutirem os rumos da indústria de teleatendimento em nosso país. É ainda responsável pela emissão da Certificação de Centros de Suporte (SCC - Support Center Certification).

⁹⁶ Cf. <http://algartecnologia.com.br/portugues/conteudo/reconhecimento/mercado> Acesso em 10/06/2012, 18h.

a) A voz do técnico ou quando o trabalho não se identifica consigo mesmo

Nosso informante é atualmente especialista em gestão de processos produtivos na ALGAR Tecnologia. Iniciou sua carreira em 2003, na época seu primeiro emprego. Durante os nove anos de serviços prestados, experimentou as mais diversas inserções no processo produtivo da central de teleatividades: foi teledigifonista em turno de 4 horas, depois passou para o turno de 6 horas; foi treinador e posteriormente supervisor temporário (graças à sua produtividade e envolvimento); foi analista de qualidade jr, pl e sr; mais tarde, assumiu a função de analista de processos jr, pl e sr; foi promovido a arquiteto de soluções jr e pl e exerce, desde outubro de 2011, a função de especialista em gestão por processos produtivos (doravante GPP). De todos os entrevistados, é dele o relato mais sucinto. Muitas perguntas foram respondidas simplesmente com sim ou não. Contudo, apesar da síntese, é ainda revelador. É ele quem nos apresenta sua função:

Gerencio grandes projetos de mudança organizacional e nas operações de atendimento por meio de melhoria de processos e qualidade. Trabalho em uma PA com notebook e ramal, uso aplicativos Microsoft e Windows 7, trabalho sob entrega, tenho superior imediato, mas sem cobrança excessiva.

Muitos aspectos merecem aprofundamento. Nosso informante gerencia grandes projetos de mudança organizacional, o que reforça nossa percepção de que a ênfase em inovação tecnológica deve ser continuamente reforçada por métodos e técnicas de gestão da força de trabalho. Segundo ele, deve-se buscar a melhoria de processos e a qualidade. Apesar da forma aparentemente positiva da fala, é certo que a melhoria de processos refere-se à busca de máxima produtividade, de redução de custos e de eliminação de tempos mortos no universo produtivo, logo a ideia de

qualidade refere-se ao processo, e não aos serviços produzidos. Em sua opinião, há muita chance de crescimento no setor posto que

em 9 anos saí de um salário de 218 reais para 5.900 reais, o problema hoje é o imediatismo, se a pessoa persistir e for bom na função atual, com certeza as chances de indicações para futuras vagas irão acontecer.

Indagado sobre se essa seria uma realidade para todos os atendentes, ou se ele seria uma exceção, argumentou que não restavam dúvidas de que seria uma realidade acessível a todos, mas que “o imediatismo das pessoas e sua falta de comprometimento comprometeria a vinda de promoções”. Para ele, parte do corpo técnico da empresa, logo distante e acima dos teledigifonistas – segundo a sua concepção, em tudo oriunda e aprofundada pela divisão técnica do trabalho, que estimula uma identificação de trabalhos mais manuais como inferiores – existiria a mesma possibilidade de crescimento para todos os mais de 20.000 funcionários da ALGAR Tecnologia⁹⁷. Acrescenta ainda que os principais problemas que ele observa na atividade das centrais de teleatendimento são “o imediatismo dos funcionários que não conseguem esperar pela valorização, posto que o salário inicial é muito baixo”, e o “alto índice de absenteísmo e *turnover*”. Contudo, e sempre segundo sua visão, os aspectos favoráveis desse tipo de trabalho superariam, e muito, tanto quantitativa quanto qualitativamente, os aspectos negativos:

Trata-se de um trabalho que exige pouca carga horária, que oferece convênio médico e possibilidade de crescimento rápido, além do contato com muitas pessoas e a existência de programas de incentivo e ideias e projetos.

⁹⁷ Curioso imaginar uma empresa com 20.000 técnicos e nenhum atendente. Tentamos um novo contato adicionando algumas perguntas ao questionário já respondido. Uma das perguntas buscava indagar qual o total de técnicos efetivos na empresa hoje, seguida pela arguição sobre o possível crescimento máximo dessa quantidade. Mas a resposta não chegou até nós.

Em sua fala, além de alguma contradição, pois reclama do imediatismo dos teledigifonistas e afirma a possibilidade de crescimento rápido, há uma profunda interiorização do discurso da *holding* sobre a função dos trabalhadores no universo de uma central de teleatividades (LIMA, 2005). É certo que, no caso em pauta, a adesão do trabalhador foi potenciada pelas diversas promoções e pelo reconhecimento salarial, contudo a mesma percepção positiva sobre a empresa pode ser observada entre os trabalhadores menos reconhecidos e salarialmente achatados. De novo, percebemos como a ideologia funciona e porque possui força de verdade. Nosso entrevistado, como *self made man* que é, poderia muito bem ser usado como exemplo de sucesso por parte da *holding* para arregimentar convencimento junto aos demais funcionários. E, em verdade, é usado. De novo é o próprio entrevistado quem afirma:

Inovação na minha área é tudo, precisamos modernizar cada vez mais as operações de atendimento para “encantar o cliente” e “sermos competitivos no mercado”. Eu mesmo já ganhei inúmeros prêmios no ALGAR Inovação.

A força do relato impressiona. Nosso informante é empregado da ALGAR Tecnologia, com vínculo celetista, e realiza uma jornada semanal de 40 horas. Mas, em sua fala, transparece a preocupação de proprietário: é preciso “sermos competitivos no mercado” e “encantar o cliente”. Obviamente, tal fala é, em grande medida, consequência da situação de pressão a que está submetido continuamente: seja a pressão por contínua qualificação (porque as TICs importam sempre numa desqualificação), seja pelo desemprego e ambiente de crise, seja pela competição e pelo individualismo existente entre o corpo técnico e estimulado pela própria empresa. Aliás, o projeto ALGAR Inovação, em que nosso informante foi premiado por várias vezes, tem muitas pistas a nos oferecer.

b) ALGAR Inovação: tanto condição econômica como condição política

A ALGAR Inovação constitui uma espécie de competição entre equipes de trabalhadores de todos os setores da *holding*: agronegócios, aviação civil, telecomunicações, turismo e hotelaria, segurança, redes e transporte público. Ocorre anualmente desde 2000⁹⁸ e tem a estrutura de uma feira de ideias e projetos desenvolvidos pelos próprios trabalhadores e que “impactem positivamente a produtividade ou a gestão” da prestação de serviços da *holding*. O evento é apenas o ápice anual de uma estratégia que é levada a cabo diuturnamente pelo grupo, na busca constante por gerenciar ideias e projetos desenvolvidos pelos trabalhadores e pelo corpo técnico com vistas à sua aplicação imediata – aumentando, assim, a produtividade e reduzindo custos em investimentos tecnológicos junto a terceiros. O regulamento do processo, dividido entre Programa de Gestão de Ideias (PGI) e Programa de Gestão de Processos (PGP), é revelador⁹⁹, e dele extraímos alguns pontos:

4.1. Missão do Programa de Gestão de Idéias

O PGI tem como missão **estimular e reconhecer** a participação e o **comprometimento** dos associados na **geração de idéias** que contribuem diretamente na **inovação, empreendedorismo, competitividade e melhoria contínua das empresas Algar**.

4.1 Missão do Programa de Gestão de Processos

⁹⁸ A Algar Inovação é uma iniciativa por meio da qual o Grupo pretende estimular os cerca de 22 mil funcionários a desenvolver boas ideias que possam “ser transformadas em negócios ou que possam agregar valor a processos já existentes dentro das empresas. Para dar suporte à realização do evento, as nove empresas da Algar possuem um Comitê de Inovação, com a participação de profissionais das mais diversas áreas, que é responsável pela avaliação de ideias e projetos, promovendo o acompanhamento da cultura de inovação no Grupo”.

Cf. <http://www.algarinovacao.com.br/Geral/VisualizacaoNoticias.aspx?Faq=199>. Acesso em 15/06/2012, 21h.

⁹⁹ Integralmente disponível em: <http://www.algarinovacao.com.br/Geral/Regulamento.aspx>

O PGP tem como missão **estimular e reconhecer** a participação e o **comprometimento** dos associados **na geração e implementação de projetos**, contribuindo para a **competitividade e a melhoria contínua dos processos das empresas Algar**. [grifos nossos].

A empresa assume explicitamente que pretende, pela mostra estimular, reconhecer e apropriar-se do saber tácito de seus trabalhadores com vistas à aplicação de tais conhecimentos em favor do crescimento da eficiência e da produtividade por parte da empresa, no limite, empregando-os contra os próprios trabalhadores¹⁰⁰. Em 2011, a ALGAR Inovação contou com financiamento junto à FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais) que, somado a um investimento de R\$ 9,5 milhões de reais¹⁰¹ ao longo de todo o ano de 2011, deve gerar um retorno de R\$ 17,8 milhões ao longo de 12 meses¹⁰². Fica clara, portanto, a motivação última dessa mostra, qual seja, a intensificação da autovalorização do capital. Aliás, o regulamento da mostra afirma explicitamente¹⁰³:

¹⁰⁰ Apenas a título de explicação, demonstramos que um dos ganhadores da mostra, em 2010, foi uma equipe de funcionários técnicos da ALGAR Tecnologia que desenvolveu um sistema automático e *online* de consulta de números de telefones por meio da indicação – pelo envio de mensagens via celular para o número 102 – do nome e da cidade do cliente, separados pelo sinal gráfico dois pontos. A inovação consiste num banco de dados acionado pela mensagem que instantaneamente – por meio de um algoritmo – envia uma mensagem para o telefone do solicitante com as informações pretendidas. A solução premiada foi imediatamente aplicada pela empresa, que reduziu o volume de ligações para a central de consulta, aumentando a eficiência (seja das consultas robotizadas, seja dos resultado de um atendimento realizado por pessoas – dada a redução do número de ligações). No mesmo sentido, ocorreu uma redução gigantesca dos custos da operação (não há necessidade de um atendente, de uma PA, de insumos, de nada), o que também incidirá – com a universalização do uso por parte dos clientes da empresa – numa flagrante redução do número de pessoas empregadas na função.

¹⁰¹ Cf www.algarinovacao.com.br/Geral/VisualizacaoNoticias.aspx?Faq=160. Acesso em 12/03/12, 08:43h. O total é resultado dos investimentos difusos realizados pela empresa na totalidade da estrutura da *holding*, em todos os setores e nas atividades que possam, de alguma maneira, traduzir-se sob a forma de inovações (UNIALGAR, cursos, treinamentos, tecnologia e processos). Logo os R\$ 9,5 milhões apresentados pela *holding*, não resultam de um investimento direto no programa ALGAR Inovação, são antes resultado da própria atividade produtiva desempenhada pela empresa, na qual o investimento tecnológico tem função estratégica. Como veremos, todos os projetos apresentados devem ser autofinanciáveis. Interessante notar também a ocorrência de financiamento junto a FAPEMIG e perceber como a ação econômica da empresa encontra respaldo e facilidades junto ao aparelho estatal. A *holding* conta, ainda, com diversos financiamentos junto ao BNDES. O estreito vínculo entre capital e estado não pode se ocultar definitivamente.

¹⁰² Idem.

¹⁰³ Integralmente disponível em: <http://www.algarinovacao.com.br/Geral/Regulamento.aspx>

4.9. Premiação

A premissa básica é que o PGI seja **autofinanciável**, logo as idéias com resultados quantitativos **devem gerar resultados financeiros líquidos suficientes para cobrir os valores dos prêmios**. Como forma de incentivo, todas as idéias implementadas serão premiadas, salvo para os casos mencionados no item 4.10 [pessoas desligadas da empresa ou falecidas].

Para **efeito de estímulo e reconhecimento**, o autor **após implementação de sua idéia, receberá prêmios entre R\$ 50 e R\$ 500**. Quando a idéia for implementada em outra empresa, o autor da idéia será reconhecido pela empresa beneficiada. Para efeito de cálculo considerar que **o valor do prêmio não pode ultrapassar 10% do resultado financeiro líquido obtido e limitado aos 12 primeiros meses após sua implementação**. Estes valores devem ser **adequados à realidade e validados pela diretoria de cada empresa**.

4.7 Premiação

A premissa básica é que o PGP seja **auto-financeável**, logo os projetos com resultados quantitativos **devem gerar resultados financeiros líquidos suficientes para cobrir os valores dos prêmios**.

O valor do prêmio por participante do PGP é definido pelo Comitê de Direção de cada empresa limitado a **R\$ 5.000,00 por pessoa** e o total geral dos prêmios **não podem ultrapassar 10% do resultado líquido financeiro do projeto obtido e limitado aos 12 primeiros meses após sua implementação**.

E adiciona:

4.12. Direitos Autorais

Os participantes do Programa de Gestão de Idéias, a partir da fase de inscrição, **cedem totalmente ao grupo Algar os direitos das idéias que apresentarem**. O grupo Algar **poderá utilizar essas idéias em qualquer um de seus Sistemas de Gestão**.

4.11 Direitos Autorais

Os participantes do Programa de Gestão de Processos, a partir da fase de validação da oportunidade, **cedem totalmente ao grupo Algar os direitos dos projetos que apresentaram**. O grupo Algar **poderá utilizar esses projetos em qualquer um de seus Sistemas de Gestão**.

A política de remuneração/premiação dos projetos escolhidos possui uma dimensão tragicômica. O regulamento do PGI assume, por escrito, que as premiações devem cumprir um “efeito de estímulo e reconhecimento”, logo meramente simbólico: o autor da ideia receberá prêmios, sempre e somente após a sua aplicação, que variam de 50 a 500 reais, sempre limitados pelo valor de 10% do total líquido

produzido pela sua aplicação. Em caso de aplicação em outras empresas, haverá premiação apenas se ela se der nos 12 primeiros meses após a primeira premiação. No caso dos PGPs, o prêmio individual não pode ultrapassar 5.000, sempre limitados aos 10% líquidos gerados pela aplicação dos processos, tendo a remuneração a limitação de pagamento confinado aos 12 primeiros meses após sua implementação. Já tivemos a oportunidade de demonstrar que, em situações de cidadania regressiva e inseridas num ambiente de medo, as contrapartidas simbólicas cumprem a mesma função de contrapartidas materiais. É interessante notar que o simbolismo do pagamento não impede ainda que ele possa ser apresentado como mecanismo de construção de um ambiente de trabalho saudável e sem conflitos, ainda mais quando somado a uma pluralidade de outras recompensas igualmente simbólicas¹⁰⁴. O volume de senões e precauções expressos pelos regulamentos em voga quanto aos valores e aos pagamentos dos prêmios deveria permitir a imediata percepção de seu significado real. Sob a aparência de reconhecimento, aprofunda-se o processo de transferência das habilidades cognitivas e do saber fazer dos trabalhadores da *holding* para o controle da empresa, isso, sem que investimentos reais sejam efetivamente realizados. Além de ser autofinanciável, sob o ponto de vista do estímulo às inovações, o próprio pagamento das premiações também deve ser autofinanciável pelos resultados líquidos e financeiros resultantes da aplicação das ideias ou dos processos de inovação. Deslinda-se, assim, mais uma forma de extração e expropriação de valor e riqueza do trabalho vivo. Além do mais valor continuamente produzido pelas relações de

¹⁰⁴ Sobre as recompensas simbólicas, ouçamos um de nossos entrevistados:

“Sim. Já ganhei muitos brindes da Tim como garrafinhas personalizadas, mousepads, chaveiros, broches. Da ACS mesmo, o prêmio de final de ano que todos aqueles com bom comportamento, boa pontualidade e bom atendimento ganham. Ganhei também um presente da treinadora que veio de São Paulo para dar o treinamento da TAM. Por ter feito amizade com ela, ela me enviou um bottom para crachás lá da Central da Tam. A ACS tinha o dela, com cordinha e tudo mais, mas ter um da TAM era raridade. Isso fazia a gente pop.”

produção no ambiente de trabalho, estimula-se um processo de geração de ideias e invenção de novos processos que, gestados para além da jornada de trabalho (os projetos são desenvolvidos pelas equipes de trabalhadores, sobretudo, quando não estão no trabalho) continuam a ser incorporados e subsumidos pelo capital. Assim, continua-se expropriado mesmo quando não se está trabalhando. É importante notar que, nessa nova modalidade de mais valor, o trabalho vivo continua a ser a origem de sua premiação e da remuneração ao capital, na medida em que é a origem e a condição de sua autovalorização. Aqui, papel central deve ser creditado às TICs, que permitem, via integração tecnológica, a aproximação espacial indispensável para continuar produzindo coletivamente, mesmo quando os trabalhadores estão geograficamente separados. Agora, mesmo fora do ambiente de produção, pode-se e deve-se ser produtivo. A lógica da produção inunda e sufoca o espaço que outrora podia ser percebido como livre do trabalho. A conectividade continuamente possibilitada/estimulada pelas TICs permite uma colonização sem precedentes do tempo fora do trabalho¹⁰⁵, de forma que, em todo o tempo, se é produtivo, mesmo quando aparentemente não se produz. Por fim, ressalta-se que a mera inscrição no programa implica na completa cessão de qualquer direito ou propriedade intelectual dos trabalhadores para a empresa, que, expressamente, passa a ter a possibilidade de aplicá-los da forma que julgar mais conveniente. Entenda-se: em 2011 foram inscritos

¹⁰⁵ É cada vez mais comum a utilização de *softwares* de monitoramento dos funcionários fora do espaço de trabalho. Por exemplo, existem inúmeras funções em que seus executores têm a obrigação de permanecerem continuamente conectados, para que possam ser – a qualquer momento – acionados: motoristas, funcionários de TI, executivos, vendedores, etc. Mesmo trabalhadores que não se enquadram nessas situações são continuamente coagidos a – por meio de seus *tablets* e *smartphones* – continuamente acessarem sua caixa de *e-mails*, redes sociais, etc., para mostrarem-se continuamente acessíveis e disponíveis, logo igualmente produtivos.

65 projetos, mas apenas três foram premiados¹⁰⁶. Contudo, o regulamento possibilita a utilização de todos os 65 projetos. A dimensão de exploração e os impactos sobre o incremento da produtividade e na redução de custos podem ser facilmente intuídos. Desde seu nascimento, em 2000, a mostra já permitiu a implementação de 465 ideias ou projetos, embora a premiação não alcance nem 15% do total¹⁰⁷. Eis a forma como a própria empresa apresenta um dos três vencedores da mostra ALGAR Inovação 2011¹⁰⁸:

ALGAR INOVAÇÃO 2011 | Projeto busca aumento de vendas com maior eficiência

O projeto Brand SS, que conquistou o 2º lugar na Mostra Algar Inovação 2011, surgiu quando **um grupo de associados da Algar Tecnologia** percebeu que **a operação estava**



perdendo oportunidades de realizar vendas e serviços na mesma ligação de atendimento SAC. Era preciso transformar os operadores em vendedores e havia o desejo de contribuir com o desenvolvimento de pessoas e resultados da operação.

Segundo Marília de Fátima Silva Cruz, uma das idealizadoras do Brand SS, o desafio de transformar

operadores receptivos em analistas de vendas e relacionamento é muito grande e complexo. **“Para a criação do projeto, buscamos engajar todas as áreas envolvidas:**

¹⁰⁶ Reveladora a fala de um de nossos informantes. Para ele “As tecnologias de informação são, talvez, o carro chefe nessa atividade. Quanto mais conectado e trocando informação, melhor. Seja você-cliente, você-supervisor, você-auditoria, cliente-supervisor, você-sistema, supervisor-sistema, cliente-sistema... O grau de inovação é alto, mas é infrequente. Ainda que as informações mudem muito, elas estão contidas dentro de uma estrutura informacional subordinada a uma estrutura econômica. Você poderia ter promoções de valores toda semana, mas a categoria ‘VALOR DA CHAMADA’ estava sempre lá, junto com outras variáveis estruturais: ‘tempo de carência’, ‘tipo de aparelho’, dentre outras.”.

¹⁰⁷ Cf. <http://www.algrainovacao.com.br/Geral>

¹⁰⁸ Escolhemos esse ganhador por ser resultado da atuação de trabalhadores da empresa parte da *holding* ALGAR, que é objeto deste estudo. O primeiro lugar foi dado a um sistema de recarga de telefones celulares que, utilizando recursos simples, permitiu um incremento da receita da ordem de R\$ 3,2 milhões (Cf. <http://www.algarinovacao.com.br/Geral/VisualizacaoNoticias.aspx?Faq=166> Acesso em 18/05/2012, 16:43h). Já o terceiro lugar, foi a criação do Resort Pass, um programa de fidelização de clientes do Rio Quente Resorts. O projeto teve investimento de R\$5 mil e já gerou R\$ 243 mil de retorno, com a expectativa de que se atinja R\$ 520 mil até o final do ano (Cf. <http://www.algarinovacao.com.br/Geral/VisualizacaoNoticias.aspx?Faq=162> Acesso em 18/05/2012, 16h).

PCP, Operação, Processos, Treinamento e Qualidade”, explicou. Após a criação das frentes de trabalho e definição de estratégias, o grupo enfrentou a formação dos operadores, a “virada de chave” do perfil receptivo para ativo. “Conseguimos a implantação das ações com a realização de pontos de controle semanais e apresentação de resultados”, disse.

Para a implantação, o grupo propôs uma transformação do negócio do receptivo para uma central de relacionamento e fidelização com vendas. A proposta foi baseada na possibilidade de criar um modelo passível de replicação para outras operações e utilização das melhores práticas do mercado, inclusive apontadas internacionalmente, **priorizando a valorização dos talentos da Algar Tecnologia.**

O grupo passou por treinamentos, reuniões, fórum de resultados, gestão à vista, campanhas de incentivo tanto para vendas quanto para qualidade, ações de intervenção e manutenção com a criação de planos de ação com todos os envolvidos. E os resultados foram bem recebidos: **transformação do negócio de operações receptivas em ativos rentáveis com venda de Serviços Especiais; ofertas diferenciadas para os clientes, encontrando a oportunidade de vendas e fidelização durante o relacionamento com o cliente; aumento da satisfação dos operadores por receberem comissionamento, mesmo estando em operações receptivas; modelo de atuação que permite traçar novas estratégias para operações receptivas; entre outros inúmeros benefícios.**

“O projeto nos permitiu resolver mais que problemas pontuais, **mas desenvolver ações que gerem riquezas na vida e nos negócios, aprimorando nossas habilidades, visão crítica e analítica, construindo juntos um novo jeito de pensar e promover soluções inovadoras para a Algar Tecnologia**”, afirmou Marília.

A equipe ainda pretende manter a gestão de continuidade das ações dentro do projeto de implantação e replicar o modelo para demais operações da Algar Tecnologia. “Acreditamos que, frente aos desafios de 2012, o projeto pode ganhar novas estratégias e direções sem perder seus conceitos chaves: eficiência, proatividade, melhoria contínua e transformação”, completou.¹⁰⁹

Interessante perceber como os trabalhadores assumem a tarefa de gerenciar os negócios da empresa. E agem no sentido de impedir que a perda perdure. No caso em tela, funcionários da ALGAR Tecnologia propõem um modelo de operação em que funcionários receptivos também possam desempenhar funções de vendas. Trata-se de uma inovação sobre a forma de gestão da força de trabalho que não consistiu em nenhum aditamento tecnológico material, tanto que a própria equipe desenvolvedora do projeto apresentava como principal obstáculo para sua realização a possibilidade de resistência por parte das teledigifonistas, ao que se respondeu com a “a realização de

¹⁰⁹ <http://www.algarinovacao.com.br/Geral/VisualizacaoNoticias.aspx?Faq=165> Acesso em 18/05/2012, 16:49h).

pontos de controle semanais e apresentação de resultados”. Assim, os próprios trabalhadores são a origem de ainda mais controle de sua atividade pelo capital, impactando de forma decisiva na redução de tempos mortos, no incremento da produtividade e na redução de custos.

Há outra faceta, fundamental de ser reconhecida, no programa de incentivo à geração de ideias e criação de novos processos produtivos junto aos trabalhadores da *holding* ALGAR: suas dimensões políticas. Uma é subjacente ao ato de premiar: por constituir-se ato de elogio público, a premiação permite o estímulo a certos comportamentos e compromissos assumidos pelos trabalhadores, assim constitui-se importante instrumento privado de hegemonia, na medida em que colabora para a conquista de corações e mentes para os interesses patronais. Dessa maneira, chega-se ao extremo de não ser possível a distinção – nas falas e nas concepções e visões de mundo que dela emergem – entre trabalhadores e patrões. Ato contínuo, essa identificação com o patronato dificulta – quando não impede – a construção de solidariedade de classe entre os trabalhadores.

Aprisionados pela lógica patronal, continuamente tendem a perceberem-se como concorrentes entre si, seja pelo emprego, pelo salário, pelo reconhecimento simbólico, seja pelo elogio ou pela premiação. No mais das vezes, está-se entre inimigos, potencializados pelo clima de medo do desemprego e pelo horror e pelo individualismo endêmico provocados pelo contínuo elogio da situação de crise como origem de uma persistente e cada vez mais encarniçada competitividade. Ademais, reforça-se a divisão técnica do trabalho, acentuando-se o desprezo pelas atividades manuais, na mesma proporção em que se produz o enaltecimento das habilidades intelectuais e técnicas. Assim, aprofunda-se a fissura entre trabalhadores

teledigifonistas e técnicos, contribuindo para o enfraquecimento do poder político da categoria. No polo oposto, contribui-se para o fortalecimento do patronato, pois constroem-se condições crescentemente favoráveis para o aprisionamento das subjetividades dos trabalhadores, tornando-os cada vez mais adestrados para utilizarem tão somente as habilidades requeridas e estimuladas pelos interesses patronais. Assim, buca-se a edenização das relações sociais no interior da produção de serviços em teleatendimento da ALGAR Tecnologia, tanto que José Mauro Floriano da Silva, assessor de inovação e processos da *holding*, afirmou categoricamente:

Há um outro ganho, um tanto mais intangível, que é a atração e a retenção de talentos, por exemplo. Qual o profissional que não gostaria de trabalhar em uma empresa que investe em sua formação e acolhe suas ideias e sugestões de forma estruturada? Ao andar pela mostra, tive a oportunidade de conversar com alguns dos colaboradores de algumas das nove empresas que compõem o grupo. Existe um outro rescaldo nessa história, que é a alegria estampada no rosto de cada um deles ao apresentar seus projetos. Esse é outro sinal de que, de fato, vale a pena investir no “capital humano” de sua empresa.

4.2.5 O Panótico não é absoluto ou a história ainda é possibilidade

Em nossa perspectiva, os esforços realizados pela empresa – no sentido de subalternizar o trabalho – só podem ser efetivamente compreendidos se levarmos em consideração a existência da luta de classes e o papel limitador ou facilitador dessa pretensão realizado pela ação dos trabalhadores que, ainda que capilarmente, oferecem resistências aos interesses e às pressões ditadas pela empresa. Não há, pois, apenas o protagonismo dos dominantes, e a ação dos grupos subalternos deve ser continuamente considerada se não se pretende incorrer numa perspectiva que faz da

tecnologia o único condutor. Aqui a fala de nossos entrevistados tem muito a acrescentar. É recorrente a percepção do trabalho de teledigifonista como degradante e desagradável. A sensação de clausura, reiterada por todos os nossos entrevistados que ocupam a posição de teleatendimento¹¹⁰, é uma evidência do que afirmamos.

Deixemos que eles falem:

Nunca foi prazeroso, o único prazer eram as amizades que eram feitas no local de trabalho, o trabalho em si é repetitivo e mecânico. O maior problema é o “aprisionamento” que se tem. Com relação às folgas ou horário de trabalho. Todos muito bem contados, sendo até punido por atrasos insignificantes (10 ou 30 segundos).

Evidentemente é um trabalho repetitivo, mecânico e desagradável. Isso acontece porque a função é uma só: “atender ou vender”. Você repete a mesma coisa o tempo todo, segue os mesmos protocolos. E não apenas isso. A vida lá parece uma rotina ritualística. Você pega um ônibus para ir trabalhar num lugar em que vai falar o dia todo e as pessoas que estão indo para lá já começam a conversar MUITO no próprio ônibus. Todas chegam, puxam seu cartão, muitas vezes enfeitados com adesivos ou com “pezinhos” de *headsets* roubados, passam nos leitores, vão correndo pros seus armários, pegam um fone, uma garrafa d’água, enchem, entram, logam no sistema e conversam por seis horas seguidas. Daí, elas saem dali e continuam conversando no ponto de ônibus, dentro do ônibus... Nunca cansam de falar. Eu chegava mudo e saía calado. Não aguentava conversar mais do que seis horas por dia.

Benefícios? Você aprende a se relacionar bem com outras pessoas, bem como medir a forma de falar. Você pode até criar amizades no trabalho. Eu mesmo mantenho alguns amigos daquela época. Mas o trabalho em geral não lhe traz benefício algum. É desgastante e estressante.

Ao menos na função de teledigifonistas, constatamos junto aos nossos entrevistados uma clara percepção do ambiente de exploração em que se inserem. Em todas as falas, uma sensação clara do quão desconfortável é a própria atividade laboral, bem como a percepção de que ela sempre implica certa deformação de quem

¹¹⁰ Do que exclui-se, obviamente, a oitiva que realizamos com o funcionário técnico e descrita no subitem 4.2.4.1.

trabalha. A contínua vigilância, potencializada pelo uso intensivo das TICs, é percebida pelos trabalhadores que, em alguns casos, inclusive tentam sabotar sua presença.

Sim. Já fui punido algumas vezes por **abusar, burlar e hackear o sistema** interno várias vezes. **Minhas punições iam desde advertências a cortes nos prêmios anuais.** Nunca fui mandado embora por isso, **apesar de outros colegas terem sido pelo mesmo motivo.** Na verdade, eu fazia isso mais quando eu estava na TIM, porque era um projeto novo e eu hackeava o computador da gerente, ou seja, a pessoa que concentrava todas as informações no computador dela. Meu supervisor, que também foi supervisor na Tam **me acobertava.** As punições que recebi foi por fazer as coisas em outros turnos ou outros supervisores ou até mesmo o pessoal do núcleo de tecnologia detectar as minhas travessuras. Meu supervisor tinha lá seus vinte e poucos anos, nos anos finais de um curso superior de administração. Carreira promissora que ia de vento em popa com as informações que eu passava pra ele. Com informações retiradas com antecedência, ele ia para as reuniões com a gerente bem armado. Inclusive, **me lembro bem de uma vez que peguei as planilhas de lucro do projeto da TIM, desde a sua fundação até aquele mês (era o quarto mês do projeto na ACS) e a cifra era crescente vertiginosamente. Dando saltos de milhares e milhares por mês. Naquele mês, havia girado mais de um milhão e meio de reais.** Ao apresentar isso ao meu supervisor, junto com outros documentos que tratavam do desenvolvimento do projeto (visto que era um projeto novo), ele se saiu muito bem numa reunião que a gerente chamou os supervisores. Eles tinham essa reunião de produtividade com frequência. O conteúdo da reunião eu não sei exatamente, mas naquele mês nossa equipe recebeu **um jantar totalmente pago na churrascaria Tropeiro pela própria gerente. Certamente uma boa jogada do meu supervisor.**

Como os computadores lá são todos em rede, **existiam algumas brechas de acesso. Meu usuário na rede tinha alguns privilégios e eu tinha outros usuários que criei pra mim com outros privilégios.** Assim, eu acessava a maioria das máquinas lá dentro. Toda e qualquer informação da máquina podia ser acessada. Tudo o que eu precisava saber era a localização do computador. Como alguns computadores são ligados em sequência, bastava ir contando. Inclusive os da gerência. Assim, cheguei a desenvolver um softwarezinho que impedia que as ligações fossem passadas no volume desejado pela empresa para minha PA. Assim, eu ficava meio livre, enquanto todos os outros se abarrotavam de ligações. Lógico que não podia usar isso o tempo todo. Se me descobrissem seria uma baita justa causa.

Ressalta-se que estamos diante de atitudes e comportamentos individuais e isolados que, se ainda não se traduzem sob a forma da ação política organizada, também nos impossibilitam afirmar que as novas formas de gestão da força de trabalho - em seu uso combinado com a inserção gigantesca das TICs - podem anular a atividade política por parte dos trabalhadores.

O que temos diante de nós é um fato relativamente recorrente na relação homens *versus* maquinaria ao longo do desenvolvimento capitalista, a saber, a dialética interação que novas tecnologias suscitam. Quando de sua introdução – seja o vapor, a energia elétrica, a robótica ou a microeletrônica –, apresentam-se em sua dupla feição: na imediatividade de sua aplicação, são facilitadoras da forma como se produzia até então, abrandando, consideravelmente, o grau de esforço físico e violência reclamados pela atividade produtiva, e, em médio prazo, são irremediavelmente intensificadoras da produtividade e das formas de exploração do trabalho. Assim, são a origem da sedução que exercem sobre os trabalhadores e do horror vivenciado sob as novas condições de exploração, sentimento que pode ser mais manifesto ou menos perceptível, mas que está sempre ali. Isso significa que, como já afirmamos, o desenvolvimento tecnológico carrega em si muito de política, é em si mesmo instrumento privado de hegemonia, pois sua aplicação sempre produz efeitos percebidos como úteis pelo trabalho, posto que realmente os possui¹¹¹. Contudo, tais efeitos seriam potencialmente maiores se o desenvolvimento tecnológico não estivesse submetido à supremacia das relações sociais de produção mediadas e submetidas aos interesses do capital (BIHR, 1998). É por isso que, assim que perdem a “aura” de novidade, tais soluções podem ser percebidas, cada vez mais, em suas dimensões destrutivas, e novas formas de protagonismo do trabalho encontram seu lugar¹¹². Se as transformações tecnológicas de base microeletrônica

¹¹¹ E isso aparece na fala de um dos entrevistados: para um deles “a inovação tecnológica tem total importância, pois é nosso mecanismo de trabalho. **Impactam na agilidade e bem-estar dos trabalhadores**”. Para outro “a importância da tecnologia é **facilitar a comunicação** entre as pessoas, **tornar mais rápido o desejo da solução dos problemas**”. [grifos nossos]

¹¹² Já tivemos a oportunidade de demonstrar que o Fordismo, que inicialmente contou com ampla adesão por parte dos trabalhadores, foi – à medida que se solapavam suas condições de legitimação – sendo continuamente associado ao sofrimento e exploração dos trabalhadores. Assim, das manifestações iniciais de revoltas individuais e latentes, foi possível a construção de uma resistência

não são tão recentes, o uso intensivo delas no universo produtivo e em escala universal não é tão antigo quanto se afirma, de forma que existe terreno político para que novas formas de ação política por parte dos trabalhadores tenha lugar. Por ora, e isso é extremamente relevante, a rebeldia do trabalho assume formas latentes, quase sempre revestidas do forte individualismo suscitado e aprofundado pelas próprias TICs, mas que, nem por isso, deixam de constranger fortemente os interesses do capital. Atitudes de sabotagem de sistemas informacionais, ainda que incapazes de se fazerem projeto político, são uma variável continuamente considerada pelos programadores dos sistemas e pelos interesses do capital na mesma medida em que são indubitáveis manifestações de rebeldia do trabalho vivo, individualizadas e – por isso mesmo – de alcance limitado, mas existentes. E é exatamente por existirem e por serem levadas em consideração pelo capital que este investe maciçamente na construção de aparelhos privados de hegemonias, buscando estancar, tanto quanto possível, a manifestação daquelas. Programas de gestão, qualidade total, de incentivo à inovação, mecanismos de premiação e mecanismos de valorização simbólica orientam-se no sentido de buscar apoio entre os trabalhadores. Assim, este apoio não está dado naturalmente e, se precisa ser produzido, é porque o trabalho vivo, muitas vezes, assume a forma da rebeldia. E esta possui muitas faces.

Uma dessas pode ser percebida na forma como os teledigifonistas percebem o trabalho que executam. Nossos informantes foram provocados a responder se estavam diante de uma atividade laboral que enxergavam como carreira. De novo, as respostas foram reveladoras:

política orgânica por parte dos trabalhadores. Mas, de uma forma ou de outra, a resistência sempre esteve ali a ditar inclusive os limites para a ação do capital, refreando seu ímpeto por expropriar mais valor.

O mais foda sempre foi o salário ruim, o estresse, cobrança e tudo aquilo numa cortina de falsidade repleta de sorrisos desnecessários para que todos sejam felizes lá dentro. No início, **era a única possibilidade imediata que eu tinha de ganhar dinheiro. Carreira mesmo, jamais.** Se tornou um bico quando precisei voltar nos anos finais da faculdade, pra poder bancar o restinho que faltava. Alguns colegas JURAVAM que iam crescer junto com a empresa.

No meu ponto de vista, é um cargo/função que deveria **ser somente passageiro, nunca como profissão.** Mas em alguns casos é tratada sim como única alternativa.

Não percebi como possibilidade de carreira, pois ao mesmo tempo estava fazendo faculdade de fisioterapia e trabalhava apenas para ter dinheiro no final do mês e comprar algo, não era o que queria para minha vida como futuro **era apenas necessidade**, meus colegas de trabalho também **não viam possibilidade de carreira**, a maioria já não trabalha mais na ACS, não acho que existe diferença de percepção, acho que **a maioria busca a ACS como forma de primeiro emprego e necessidade financeira.**

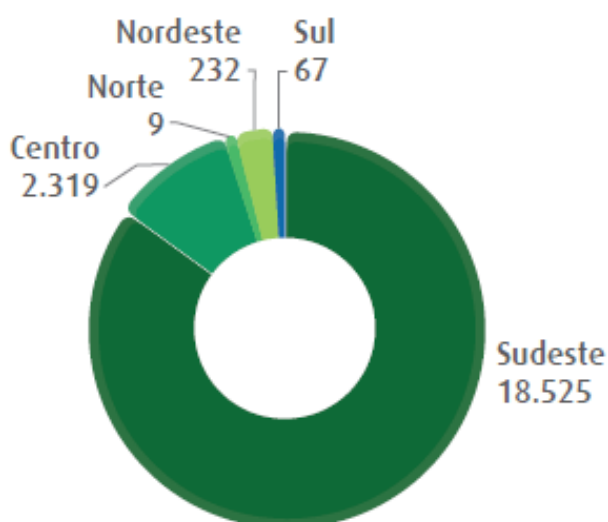
A repetição do sentimento de que a função de teledigifonista é apenas um bico, um trabalho temporário, uma complementação da renda de estudantes, etc. é uma clara evidência de que o sofrimento no trabalho é tão intenso quanto individualmente odiado. Na verdade, ele é tolerado, porque não se vê alternativa de inserção no mercado de trabalho, logo é – para muitos – a única oportunidade de não degradação física e moral sob o desemprego. Mas poucos são os trabalhadores que desejam exercer a função continuamente. Mesmo no caso de trabalhadores com muito tempo na função, há o horizonte de que aquele trabalho não será realizado por ele para sempre. Eis mais uma pista para interpretarmos a fragilidade política da categoria de teledigifonistas. Sem se constituir como opção de carreira e visto na maior parte das vezes como passageiro, o trabalho numa central de teleatividades fica desprovido de um horizonte de ação coletiva. Ingenuamente, os trabalhadores perguntam-se: por que se organizarem, para que correrem riscos de punições ou demissões se aquela situação não vai perdurar no tempo? De certa maneira, o próprio descontentamento com o trabalho opera no sentido de torná-lo cada vez mais sofrível. Assim, fraturam-se ainda mais as possibilidades de construção de algum laço de solidariedade de classe

entre os teledigifonistas. Eles mesmos não se veem como, mas estando temporariamente sob essa condição.

Contudo, se esse sentimento impõe constrangimentos políticos aos trabalhadores, ele também impõe consideráveis perdas para a empresa. Além do alto número de absenteísmo¹¹³, o setor é marcado por uma gigantesca rotatividade de mão de obra, duas ocorrências clássicas que demonstram o grau de exploração da força de trabalho (GOUNET, 1992). A título de exemplo, retiramos da própria página da *holding* disponível na rede mundial de computadores os dados abaixo. Eles falam por si.

GRÁFICO 8 – NÚMERO DE TRABALHADORES POR REGIÃO

Associados por região



Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2011 ALGAR.

Disponível em <http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Holding/2011/port/ra/11.htm>.

Acesso em 22 maio 2012, 11h

¹¹³ Uma médica do serviço público de saúde me confessou que, nas UAIs, é constante a presença de trabalhadores de centrais de teleatividades em busca de atestado para justificar faltas ao trabalho. Em grande parte, a busca é justificada pelos trabalhadores como uma exigência legal para que não ocorram punições ou advertências na empresa. Contudo, mesmo mediante a apresentação dos atestados, o ponto é cortado e a participação no programa de remuneração por lucros e resultados inviabilizada. Em muitos casos os trabalhadores apresentam algum sofrimento físico ou doença laboral. Mas, na maior parte deles, o que se busca é fugir do trabalho, pelas mais variadas razões. Em ambos os casos, faz-se nítida a dimensão de sofrimento imposta aos trabalhadores pela intensa exploração do trabalho vivenciada nas centrais de teleatividades.

TABELA 1 – NÚMERO TOTAL E TAXA DE ROTATIVIDADE DE EMPREGADOS

Unidades	Empregados Próprios (relativos a 31/dez)			
	Contrato por Prazo Indeterminado ou Permanente		Contrato por Prazo Determinado ou Temporário	
	Total de Desligados	%	Total de Desligados	%
Gênero				
Masculino	2700	12,80%	4	0,0%
Feminino	6819	32,20%	8	0,0%
TOTAL	9519	45,0%	12	0,1%
Faixa Etária				
> 50	164	0,80%	0	0,0%
30 a 50	2320	11,0%	4	0,0%
< 30	7035	33,30%	8	0,0%
TOTAL	9519	45,0%	12	0,1%

Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2011 ALGAR.

Disponível em <http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Holding/2011/port/ra/11.htm>.

Acesso em 22 maio 2012, 11h

Observa-se que o volume de rotatividade da força de trabalho alcançou expressivos 45% de todos os funcionários da *holding* na Região Sudeste, onde se concentram os serviços de telecomunicações e TI. De um total de 18.525 funcionários, ao longo do ano de 2011, foram realizadas 9.519 demissões. O gráfico não nos permite intuir qual porcentagem do total dos desligados pediu demissão e qual porcentagem foi demitida, o que nos possibilitaria inferir com maior precisão qual o protagonismo do trabalho vivo nesse processo. Mas um índice de rotatividade de força de trabalho que atinge quase metade do total dos postos de trabalho é um sinal de que o processo de convencimento e arregimentação da subjetividade dos trabalhadores para o projeto do capital não tem se dado na forma e na intensidade desejadas. Estamos, pois, diante de protagonismo político por parte do trabalho vivo, cuja melhor compreensão pode contribuir, decisivamente, para orientar a ação dos trabalhadores com vistas a sua atuação política. Mais uma vez, a história teima em se fazer presença.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, procuramos demonstrar como uma nova situação de crise estrutural vivenciada pela fração produtiva do capital – colocada tanto objetiva quanto subjetivamente –, ao inserir fissuras sobre o equilíbrio existente entre os dominantes, coloca a necessidade de remodelar o paradigma fordista de organização da produção. Inicia-se um novo processo de revolução passiva, em que serão aprofundados os conteúdos do produtivismo, ainda que sob novas estratégias e formatação. O processo ainda conta com a absorção de parte das demandas e críticas dos subalternos à especialização fordista e sua consequente apropriação pela concepção de mundo dos dominantes.

Esse rearranjo segue os imperativos ditados pela necessidade de redução de custos, aumento da eficiência e contínuos incrementos na produtividade, amplificada e tornada essencial pela conjuntura de financeirização da riqueza, pela edificação do modelo neoliberal de Estado e pela intensificação das lutas sociais. As medidas efetivadas procuram estabelecer um novo desenho para a produção. Diante de uma demanda regressiva e de um crescimento retardado, edifica-se a concepção de fábrica

mínima, para assegurar – dentro dos limites objetivamente traçados – produtividade e eficiência máxima. Flexibilizando os processos produtivos, insere-se um mecanismo remodelador do metabolismo e da reprodução do capital e, por isso mesmo, da totalidade social. Incremento tecnológico, horizontalização da produção, imposição de multifuncionalidade e polivalência ao trabalho passam a ditar o ritmo da produção e elevam continuamente os níveis planetários de desemprego.

O enxugamento das atividades produtivas torna-se uma obsessão, e a eliminação dos tempos mortos, um imperativo. Destaque deve ser conferido às terceirizações, pois, combinando-se esse expediente com o trabalho em equipe, destroem-se postos de trabalho, intensifica-se o ritmo de trabalho, eleva-se a produtividade. A intensa presença de tecnologias, especialmente a informática, aumenta o grau de controle – ao erigir um novo patamar de fiscalização, mais impessoal, por isso, menos passível de combate – e aprofunda o aprisionamento dos conhecimentos e das soluções criativas criadas pelos trabalhadores nas mãos da empresa. Reduzem-se, assim, as porosidades dos processos e das rotinas produtivas. O capital exacerba sua destrutividade, por isso mesmo precisa submeter o trabalhador como nunca dantes. A hipertrofia das condições de exploração o exige, e aqui a menor resistência imporá limites à produção capitalista. Moldar a subjetividade do trabalho passa a ser a condição para viabilizar as estratégias flexíveis de produção no projeto hegemônico da acumulação flexível. A produtividade máxima só pode ser alcançada se envolver os trabalhadores com o projeto do capital, aprofundando sua subsunção formal e material.

Assistimos, pois, ao contínuo aprofundamento das características fundamentais do capital como relação social, e as possíveis alterações em sua forma resultam de sua consonância às novas condições conjunturais. Sob qualquer ângulo que se olhe a reestruturação produtiva, distante de negar o Fordismo, ela o aprofunda e atualiza. Podemos demonstrar que até nos aspectos que parecem antitéticos há um fundamento de continuidade.

Todo o processo estudado é ainda muito recente, e seus mecanismos e impactos ainda não se desenvolveram por completo, entretanto fissuras e contradições já se mostram. A dialética realiza-se, e a ameaça de colapso paira sobre o modelo. Visando à máxima produtividade, o capital instrumentaliza um conjunto de medidas que atuam no sentido de configurar uma situação regressiva na produção da riqueza, o que volta a pressionar as relações produtivas em direção à redução de custos. Os mecanismos então desenvolvidos são aprofundados, e suas consequências continuamente amplificadas. A flexibilidade não pode se estender ao infinito, e seu estrangulamento – já enunciado – ditará o ritmo da decadência da acumulação flexível.

Se, durante a vigência do Americanismo (GRAMSCI, 1978), qualquer atividade cognitiva deveria ser eliminada, tanto quanto possível, do escopo da atividade produtiva, agora passa a ser objeto da ação e instrumento da reprodução ampliada da riqueza. Sob um novo arranjo tecnológico, o capital adquiriu a capacidade de manipular certas habilidades cognitivas, inserindo-as sob a lógica do trabalho produtivo. Elas agora assumem a fetichizada e mercantil forma de dados, expressão binária, trabalho morto. Os *scripts* rígidos do teleatendimento, os *softwares* com o

máximo de situações previstas sob a forma de formulários fixos bem como a possibilidade contínua de conversão de situações novas sob a forma de dados permitem ao capital um novo patamar de subsunção do trabalho cognitivo, pois transformam a informação em dados manipuláveis e mercantilizáveis. À medida que se desenvolvem, as TICs – expressão de um novo arranjo tecnológico – também incorrem em transformações na divisão técnica do trabalho e na relação entre as classes sociais, inserindo fraturas, fissuras e impondo novas configurações de atividade e de identidade. Mas também, como vimos, constituem e buscam legitimar-se como formas de vida, como modos de ser. Assim, tais mudanças tecnológicas suscitam situações de conflito tanto culturais quanto políticas, já que se exprimem e procuram moldar não só as atividades durante o período em que se trabalha, mas também e igualmente, dirigem-se ao tempo liberado da produção; inserem-se e procuram ditar o consumo, criam continuamente “novas tradições” na mesma medida em que canibalizam “velhas novidades”. Em verdade, tais conflitos políticos e culturais refreiam, alteram ou potencializam as mudanças tecnológicas em curso. Logo, a técnica busca fazer-se hegemonia.

Contudo, o processo não se dá, exclusivamente, conforme os interesses do capital. Os trabalhadores em centrais de teleatividades constróem resistências e tensões – ainda que capilares e acometidas por intenso individualismo – que constroem o processo, obrigando-o a realizar certas concessões ou a rever o conjunto de seu movimento. As lutas de classes continuam a ditar o rumo da história, e este está aberto e é sensível à ação e à intervenção dos homens: pode ser alterado ou mantido, recriado ou confirmado. Continuamos sob a égide da história. O problema que se apresenta então, e está colocado de forma mais dura que outrora, é a

alternativa histórica: socialismo ou barbárie. Assim, é preciso reconstruir as condições para a retomada da rebeldia do trabalho em relação ao capital, minando os estrangulamentos objetivos impostos à subjetividade dos trabalhadores pela generalização do desemprego, da miséria e da desigualdade, mas também – e concomitantemente – devolvendo a força da crítica e da utopia à leitura que os trabalhadores constroem do mundo; dessubordinar formalmente o trabalho, pelo combate sistemático à concepção de mundo dominante via elaboração de um projeto de contra-hegemonia, para poder reescrever um projeto de transformação social. A história dá-nos continuamente a possibilidade da transformação, e a existência de constrangimentos objetivos à ação coletiva dos trabalhadores não é exclusividade da contemporaneidade. Se tais constrangimentos têm sido aprofundados, também se aprofundaram as contradições que os erigem. O primado do real não pode se confundir com o “realismo político”, sob pena de, mais uma vez, a alternativa histórica definhar sob o jugo do mecanicismo.

Assim, inúmeras questões colocam-se ao olhar e exigem acurado tratamento. É preciso estudar as condições objetivas em que se encontram os que trabalham e responder: quem eles são? Quantos são? Como vivem? Como é sua rotina de trabalho e seu, não menos rotineiro, tempo liberado? Visitá-los, conhecer suas moradias, seus esconderijos, seus jeitos, manias e idiossincrasias. Percorrer com eles o caminho até o trabalho, ficar a seu lado durante a jornada, voltar para casa com eles. Mas é precioso fazer mais. Entender seu consumo, descobrir suas privações. É preciso auscultar atenciosamente seus costumes e crenças, conhecer seus deuses e vilões. Observar seus desejos, seus sonhos, seu vocabulário. Ouvir sua fala e ousar construir a arqueologia do silêncio. É preciso entender como eles se veem, como veem o mundo,

como o explicam e o que não conseguem entender. Urge permitir a eles o protagonismo, a iniciativa; construir o deslinde acerca da atual configuração das classes sociais, entendendo-a como uma totalidade relacional, sempre pensada a partir das relações conflituais com outras classes. Permitir a afirmação da política como antídoto contra a ideologia.

6. BIBLIOGRAFIA (Referência e Consulta)

ABREU, A. R. de P; SORJ, B. (org.). **O trabalho invisível**: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil. Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.

ALVES, G. **Trabalho e mundialização do capital** – a nova degradação do trabalho na era da globalização. Londrina: Praxis, 1999.

_____. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

AMORIM, H. **Trabalho Imaterial**: Marx e o debate contemporâneo. São Paulo : Annablume; FAPESP, 2009.

ANDRADE, M. A. **Um Empreendedor, Uma Empresa, Um País** – um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, 1993.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** – ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Cortez, 1998.

_____. **Os sentidos do trabalho** – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BADARÓ MATTOS, M. **Classes sociais e luta de classes: a atualidade de um debate conceitual.** Revista Em Pauta, nº20, 2007, pp.33-55.

BENSAID, D. **Marx o intempestivo: grandezas e misérias de uma aventura crítica (séculos XIX e XX).** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

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

BOITO JÚNIOR, A. **Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil,** Crítica Marxista, n. 3, BOITEMPO : São Paulo, 1996. p. 80-105.

BORGES, M. M. de C. **Os impactos da reestruturação produtiva sobre o mercado de trabalho no setor de telecomunicações: o caso da empresa CTBC.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico). Universidade Federal de Uberlândia, 2000.

CARCANHOLO, R.; NAKATANI, P. **O capital especulativo parasitário:** uma precisão teórica sobre o capital financeiro, característico da globalização. *Anais do Encontro Nacional de Economia Política.* Niterói: EdUFF, 1998.

CHESNAIS, F. (Coord.). **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. Mundialização financeira e vulnerabilidade sistêmica. In: CHESNAIS, F. (Coord.). **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1998.

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

_____. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto. In: HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

CUNHA, S. F. da. **A reestruturação produtiva na CTBC Telecom e os impactos para a organização de trabalhadores** – o caso SINTTEL-MG. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico). Universidade Federal de Uberlândia, 2002.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: _____. **O Indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993. v.1

_____. **A loucura no trabalho**: estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Oboré/Cortez, 1987.

DIAS, E. F. **A liberdade (im)possível na ordem do Capital**: Reestruturação produtiva e passivização. Textos Didáticos n. 29, IFCH: UNICAMP, 1997.

DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2010.

FARIA, M. da G. D. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica** – um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo, 2001.

FERRARIS, P. **Desafio tecnológico e inovação social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

FORD, H. **Minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro: Cia. Editora Nacional, 1926.

FRIEDMANN, G. **O Futuro do Trabalho Humano**. Lisboa: Moraes, 1981.

_____. **O Trabalho em Migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1972.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: História da Violência nas Prisões**. Editora Vozes : São Paulo 2001, 262p.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1992.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado** – para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

GRACIOLLI, E. J. e TOITIO, R. D. **A Responsabilidade Social Empresarial como aparelho de hegemonia.** Lutas Sociais, UEL-Londrina, nº 21/22, p.166-178. 2009, ISSN 1415-854X.

GRAMSCI, A. **Obras escolhidas.** São Paulo: Martins Fontes, 1978.

_____. Americanismo e Fordismo. In: GRAMSCI, A. **Obras escolhidas.** São Paulo: Martins Fontes, 1978.

_____. **Os Intelectuais e a organização da Cultura.** Civilização Brasileira: Rio de Janeiro, 1982.

_____. **Maquiavel, a política e o estado moderno.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1988.

_____. **Cadernos do Cárcere.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000. v. 3

_____. **Cadernos do cárcere.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. v.4

_____. **Cadernos do cárcere,** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. V. 2

HARVEY, D. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Loyola, 1996.

HIRATA, H. (Org.). **Sobre o modelo japonês.** São Paulo: Edusp, 1993.

HOBBSBAWM, E. **História do Marxismo**. Paz e Terra, 12 vol., 1979 a 1988

KURZ, R. **O colapso da modernização** (Da Derrocada do Socialismo de Caserna à Crise da Economia Mundial). São Paulo: Paz e Terra, 1992.

LIMA, C. D. **Empresa Rede: a Reengenharia da Hegemonia Burguesa**. Monografia (Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Uberlândia. Orientador: Edílson José Graciolli. 2005. 103p.

LAZZARATO, M e NEGRI, T. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção da subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LUCAS, M. R. **Reestruturação produtiva, experiência dos trabalhadores e atuação sindical: um estudo sobre a Votorantim Metais**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), UNICAMP. 2010. 175 p.

MARX, K. **Las luchas de clases em Francia de 1848 a 1850**. Buenos Aires : Polemica, 1972

_____. **Contribuição à crítica da Economia Política**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

_____. **O capital, Livro I, Capítulo VI (inédito)**. Livraria Editora Ciências Humanas : São Paulo, 1978.

_____. **O 18 de brumário de Louis Bonaparte. Obras Escolhidas**, vol. 1. Moscou: Progresso; Lisboa: Avante, 1982.

_____. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Nova Cultural, 1985. Coleção Os Economistas. v. I, tomo 1 e 2.

_____. **O capital**: o processo global da produção capitalista. 6ª.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1991. Livro III.

MARX, K. e ENGELS, F. **A ideologia alemã** (I - Feuerbach). São Paulo: Hucitec, 1993.

_____. **Manifesto do partido comunista**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

OFFE, C. Trabalho como categoria sociológica fundamental? In: _____. **Trabalho & sociedade**. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1989. v.1

OHNO, T. **L'espirit Toyota**. Paris: Maçons, 1989.

PARANHOS, A. P. **O roubo da fala**: origens do trabalhismo no Brasil. São Paulo: Boitempo, 1999.

PENHA, C. D. **Empresa-rede – o modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar**. Uberlândia: UNIALGAR, 2001.

REBECCHI, E. **O Sujeito Frente à Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

SILVA, F. L. G. A Fábrica como Agência Educativa: A Gestão da Força de Trabalho no Sistema Toyota de Produção In: **Temas Revista de Pós-Graduação em Sociologia**. Ano 5 n.4, p. 163 –193, 1998.

SILVA, S. S. E. **Reestruturação produtiva, estrutura sindical e neoliberalismo: o sindicalismo sitiado diante do binômio desemprego/precarização**. Monografia (Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Uberlândia, 2003. 54p.

SIMONINI, Giselda C. S. **Telefonia: relação empresa e cidade – 1954-1980**. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 1994.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1953.

TUDE DE SOUZA, A. **Sobre o Americanismo e Fordismo de Antonio Gramsci**. Textos Didáticos n. 5, IFCH: UNICAMP, 1992.

FONTES - Rede Internet

Algar entre as 100 melhores para trabalhar no Brasil. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/algar/noticia.asp?id=158>>. Acesso em 10 nov. 2003.

Unicef faz parceria inédita com instituo ALGAR para reforçar ações sociais desenvolvidas pelas empresas do grupo. Disponível em: <<http://www.algar.com.br/algar/noticia.asp?id=159>>. Acesso em 05 nov. 2003.

BOITO JR., Armando. O sindicalismo tem futuro? Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 12 set. 2004.

RAMALHO, José Ricardo. Sindicatos: crise ou declínio no final do século? Disponível em: <<http://www.pessoal.bridge.com.br/sindicalismo>>. Acesso em: 15 out. 2004.

Resultados: Desempenho Econômico-Financeiro Grupo ALGAR 2010. Disponível em: <http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Holding/2011/port/ra/10.htm>. Acesso em 10 abril 2012.

Empresas *holding* ALGAR divididas por setores de atuação. Disponível em: <http://www.algar.com.br/Empresas-Algar>. Acesso em 22 fev. 2012.

Grupo ALGAR: abrangência nacional. Disponível em : <http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Holding/2011/port/ra/02.htm>. Acesso em 22 mar. de 2012.

RELATÓRIO ANUAL 2010 ALGAR. Disponível em: <http://www.relatorioanual2010.com.br/algar/#economico>. Acesso em 22 março 2012

7. ANEXO (QUESTIONÁRIO)

Caros e Caras,

Inicialmente gostaria de agradecer sua presteza em responder este razoavelmente longo questionário. Sua ajuda é fundamental. Agradeço imensamente sua presteza ao responder e lhe asseguro absoluto anonimato. Reforço a importância de responder da forma mais honesta possível. O que está em jogo é a sua percepção acerca do trabalho numa posição de teleatendimento. Asseguro fidelidade às suas respostas, elas são a matéria prima que guiará minha reflexão teórica.

Sem sua colaboração, meu trabalho seria absolutamente impossível.

Mais uma vez, obrigado.

Cristhian Lima - Mestrando PPGCS-UFU

IDENTIFICAÇÃO

NOME:

IDADE:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

FILHOS: () SIM () NÃO Quantos _____

ESCOLARIDADE:

PROFISSÃO:

CIDADE NATAL:

PROJETO EM QUE TRABALHA:

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DA EMPRESA:

HORÁRIO DE TRABALHO DO(A) ENTREVISTADO(A):

FORMULÁRIO PESQUISA

1. Há quanto tempo você trabalha ou por quanto tempo trabalhou na algar tecnologia (ACS)?
2. Teve outras experiências profissionais anteriores ao exercício da função de teleatendimento? Quais?
3. Qual sua função na empresa (venda, SAC, supervisor, gerente, etc.)?
4. Há quanto tempo trabalha nessa função? E nesta empresa? (em caso de ter exercido mais de uma função relate uma por uma)
5. Qual seu vínculo empregatício com a empresa (CLT, cooperado, contratado, terceirizado, entre outros)?
6. O que o levou a trabalhar no setor de teleatendimento?
7. Você pode descrever como é o dia de trabalho (desde o momento em que você inicia até o momento em que finaliza a jornada)? Procure fazer um memorial descritivo, o mais detalhado possível.
8. Descreva, com o máximo de detalhes sua atividade. (Onde e como você trabalha, quantos equipamentos, hardware e software você opera ao mesmo tempo. Seu trabalho é vigiado? Como e por quem. Quais as suas funções? Vi produz informações para a empresa? Conseguiria escrever o script de atendimento?)
9. Explicita pormenorizadamente como funciona o software de atendimento. Você trabalha com quantos softwares? Como eles funcionam?
10. Já foi premiado? O que ganhou e porque ganhou?
11. Já foi punido? Qual a punição e por qual motivo?
12. Percebe seu trabalho como repetitivo e mecânico ou o percebe como agradável e prazeroso. Por quê? Em sua opinião a atividade de teleatendimento se aproxima mais de uma função intelectual ou manual? Justifique.
13. Qual o impacto e importância das tecnologias de comunicação e informação nessa atividade? Qual o grau de inovação? Com que frequência novos métodos, técnicas ou softwares eram reformulados?
14. Você percebia a atividade de teleatendimento como uma categoria profissional, como uma possibilidade de carreira? Ou era apenas um bico? E seus colegas, como viam? Existe diferença de percepção entre estáveis e contratados, hetero e homossexuais, homens e mulheres, brancos e negros?
15. Quais as principais dificuldades encontradas neste tipo de trabalho?

16. Quais os principais benefícios/ aspectos favoráveis deste tipo de trabalho?
17. Em relação à sua jornada de trabalho, quais os dias e o horário de trabalho definidos no contrato firmado com a empresa? Qual o seu dia de folga?
18. A definição deste horário de trabalho foi uma escolha sua ou já era definido pela empresa quando você foi contratado(a)? Se for por escolha, por qual motivo escolheu tal horário de trabalho?
19. Já ocorreram ou ocorrem, na prática, alterações nos horários e dias de trabalho (em relação àqueles definidos no contrato)? Se sim, com que frequência? Quem define essas alterações? E de que modo elas ocorrem? Quais implicações dessas alterações na organização de seu cotidiano e de suas atividades fora do horário de trabalho?
20. Você já trabalhou em outros horários, diferentes do atual? Quais as diferenciações
21. percebidas? Como foi sua adaptação em relação ao horário de trabalho atual?
22. Você já teve algum problema de saúde relacionado à sua atividade profissional?
23. Dentro do setor de teleatendimento, você vê diferenciações entre profissionais do sexo masculino e do sexo feminino? Explique.
24. Há diferenciações entre homens e mulheres?
25. E há diferenciações entre os que trabalham no período noturno e no diurno?
26. Quais outras diferenciações você percebe?
27. Avalie este questionário? Tem alguma sugestão a fazer? Algum aspecto ou informação que em sua opinião deveriam ser levados em consideração?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - INCIS
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS - PPGCS
2012