SIMONE WOLFF

O ESPECTRO DA REIFICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES:

O PROCESSO DE TRABALHO SOB OS NOVOS PARÂMETROS GERENCIAIS E TECNOLÓGICOS.

Tese de Doutorado em Ciências Sociais apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação o Prof. Dr. Ricardo Antunes.

Campinas

2004

SIMONE WOLFF

O ESPECTRO DA REIFICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES:

O PROCESSO DE TRABALHO SOB OS NOVOS PARÂMETROS GERENCIAIS E TECNOLÓGICOS.

Prof. Dr. Ricardo Antunes (orientador)
Prof. Dr. José Roberto Heloani – FE / UNICAMP
Profa. Dra. Angela Maria Araújo – IFCH / UNICAMP
Prof. Dr. Giovanni Alves – FFC / UNESP – Marília
Prof. Dr. Edílson Graciolli – FAFCS / UFU

Suplentes:

Profª. Dra. Liliana Segnini – FE / UNICAMP
Prof. Dr. Marcio Naves – IFCH / UNICAMP

Campinas

2004

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP

Wolff, Simone
W 832 e **O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos / Simone Wolff. - - Campinas, SP : [s. n.], 2004.**

Orientador: Ricardo Antunes.
Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Subjetividade. 2. Informática. 3. Gestão de qualidade total. 4. Gerência. 5. Capitalismo. 6. Inovações tecnológicas.
I. Antunes, Ricardo L. C. (Ricardo Luiz Coltro), 1953-
II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III.Título.

AGRADECIMENTOS :

Ao meu orientador, Prof. Ricardo Antunes, pela confiança de sempre.

Aos trabalhadores entrevistados, por terem me concedido, de maneira tão generosa, aquilo que hoje está cada vez mais difícil de ser disposto de forma gratuita e desprendida: tempo e informações.

Aos professores José Roberto Heloani e Angela Maria Araújo, pela participação e contribuições fundamentais dadas no Exame de Qualificação.

Aos meus queridos ex-alunos, e atuais amigos, Lú (Luciana Lazzarini), Pri (Priscila Fernandes Y Freitas), Maria Rita Teixeira, e, especialmente, ao "guri" James Cimino, pela força com a transcrição das fitas, e, sobretudo, por terem me acompanhado em boa parte desta jornada. Com certeza, o carinho e admiração sinceros, e a confiança que pude depositar nessas pessoas, tornaram menos solitário e árduo o caminho percorrido.

A Leonardo Caetano e Sávio Cavalcante, pelo esmerado trabalho de transcrição de fitas, fundamental para assegurar a necessária tranqüilidade do trabalho analítico.

A Filipe Raslan, pela consideração, altruísmo, presteza, enfim, pela *paciência* com que me assistiu nos momentos operacionais mais aflitivos e atribulados da tese.

A Givaldo Alves, pelas angústias e dados compartilhados, os quais, assim, não ressurgiram reificados.

Aos queridos ex-alunos Balassa e Sidnei, pela obsequiosidade com que me atenderam no espaço de seu trabalho, e pelas valiosas informações facultadas. É muito gratificante se ver tão considerada tanto tempo depois da relação professor-aluno ter se rescindido.

À Camila Bianco, pelo primoroso trabalho de revisão do texto, e relevante assessoria prestada no final da tese. Assessoria esta, que, sem dúvida, traduziu-se em um verdadeiro amparo na reta final.

Ao Professor Roberto Heloani, por ter me acompanhado e alentado em mais uma importante empreitada.

Aos queridos colegas e agora amigos Vanda Silva, Lady Selma Albernaz, e Alcides Fernando Gussi por terem transformado essa empreitada, para além de uma fonte de saber e racionalidade, também em um aprendizado de afeto e amizade.

A Alexandro Dantas Trindade, pelo mesmo motivo, e pelo título inspirado.

Aos meus filhos, Amanda e Pedro, por terem me alimentado com o que há de mais essencial para enfrentar, com equilíbrio, um trabalho dessa envergadura: amor.

"A qualidade deveria ser atribuída aos homens, não às coisas, e a qualidade humana eleva-se e torna-se mais refinada na medida em que o homem satisfaz um número maior de necessidades, tornando-se independente".

(Gramsci, 1976)

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo maior contribuir para o debate atual sobre a subjetividade da parcela da classe trabalhadora inserida no processo de reestruturação produtiva, que vem se intensificando nas grandes empresas desde a década de 1980. Pretendeu-se, particularmente, fornecer subsídios para se pensar sobre os efeitos de um aspecto específico de tal reestruturação sobre a percepção desses trabalhadores: *a informatização da produção em sua articulação com as novas técnicas de gestão da força de trabalho recomendadas pelos chamados Programas de Qualidade Total*. A partir do entendimento dessa aliança como um novo mecanismo de exploração e controle do capital sobre o trabalho vivo e que, enquanto tal, incorre em um novo tipo de alienação e reificação de sua capacidade criativa, decorre nosso objetivo específico: retirar dessa investigação elementos que auxiliem a perceber a eficiência ideológico-fetichista do efetivo exercício dessas novas políticas de gestão do trabalho em nível de unidade empresarial, especialmente no que se refere à questão da adaptação do quadro funcional às atuais demandas da produtividade capitalista.

PALAVRAS-CHAVE: subjetividade operária; reificação do trabalho; fetiche; gestão da Qualidade Total; Novas Tecnologias da Informação.

ABSTRACT

The purpose of this research was to contribute to the current debate about the subjectivity of a share of the working class in the productive restructuring process wich has been intensified in large companies since the 1980s. It was particularly intended to provide elements in order to think about the effects of a specific of a such a restructuring over these workers' perception: *the computerization of the production in its articulation with new techniques of management of the working force recommended by the so-called Total Quality Programs*. Based on the understanding of this alliance as a new mechanism of exploring and controling the capital over the live work and that, as such, incurs into a new type of alienation and reification of its creative capacity, our specific purpose is to remove from this investigation elments that help notice the fetishist-ideological efficiency of the effective exercise of these new policies of work management in terms of company unit, specially concerning the question of the staff's adaptation to the current demands of the capitalist productivity.

KEY WORDS: workers' subjectivity; reification of work; fetish; Total Quality Management; New Information Technologies.

Apresentação

É a partir dos anos de 1990 que observamos a ampliação de novas técnicas de gestão do trabalho, profundamente inspiradas no chamado "modelo japonês" de administração e organização da produção. Também conhecido como *toyotismo*, este novo método de gerenciamento tornou-se um fator integrante fundamental da profunda reestruturação produtiva pela qual as empresas do mundo todo vêm passando, de modo mais incisivo, desde a década de 1980. Logo, parte de suas técnicas relacionadas à gestão e treinamento da força de trabalho converteu-se em normatização obrigatória para obtenção de certificados do tipo ISO-9000 e seguintes. Estas certificações são hoje consideradas um padrão obrigatório para a autenticação dos negócios das mais diversas firmas perante as associações comerciais de nível nacional e internacional.

Outro pilar da referida reestruturação é a intensiva aplicação das Novas Tecnologias da Informação no interior da produção, não só para fins de automação como, sobretudo, de mídia, isto é, de suporte para o registro de informações que funcionam como elo de ligação desse processo. Em vista dessa sua característica versatilidade, as Novas Tecnologias da Informação extrapolam o chão das indústrias de transformação, penetrando nas mais diversas áreas do terciário, também nelas operando profundas transformações nas maneiras de conceber, produzir e vender seus serviços. É assim que as empresas do setor de serviços, cada vez mais, utilizam-se dos métodos tecno-organizacionais, antes empregados apenas nas grandes indústrias.

Aspecto contingente do *toyotismo*, os *Programas de Qualidade Total*, são o conjunto de técnicas de gestão responsáveis pela promoção do novo perfil de trabalhador prescrito pelo novo modelo de administração de empresas internacionalmente asseverado. São esses programas que respondem pelo desenvolvimento das novas demandas requeridas pelas grandes empresas relativamente à sua força de trabalho: flexibilidade, polivalência, envolvimento e participação. Qualidades que garantem, ao mesmo tempo, o engajamento e o desenvolvimento de habilidades operárias que potencializam a nova maquinaria informatizada, a qual denota-se como o novo instrumento de trabalho das empresas contemporâneas.

É desse modo que percebemos que o potencial das novas tecnologias informáticas e de suas respectivas maquinarias, pode ser extremamente ampliado quando realizado em combinação com a implementação dos Programas de Qualidade Total. A ideologia da *administração participativa* própria desses programas determina um tipo de qualificação abrangente que motiva, entre outras coisas, a participação dos trabalhadores com sugestões que possam vir a melhorar seus processos de trabalho. Em um segundo momento, estas sugestões podem servir para a elaboração de programas, ou *softwares* de computadores, capazes de possibilitar a execução das operações antes exercidas pelo trabalho vivo, vindo, assim, a substituí-lo na forma de trabalho morto. Esta é a originalidade que distingue a conjunção da administração participativa com as Novas Tecnologias da Informação como um novo modo de exploração da força de trabalho pelo capital.

Sob a atual reestruturação produtiva, essa exploração encontra-se qualitativamente agravada já que, para além da força física humana, o que está sendo extraído pela nova maquinaria que a integra é a capacidade cognitiva do trabalho vivo, aquela que produz idéias. É nesse sentido que estão sendo aplicadas as técnicas de gestão do trabalho provenientes da administração participativa. Essas técnicas visam a estimular as qualidades criativas da força de trabalho e, através do incitamento da participação ativa dos trabalhadores de todos os níveis no processo de produção total da empresa, promover a formalização, normalização e conseqüente materialização dos resultados dessa criatividade.

Assim materializados, leia-se reificados, a criatividade e o saber do trabalhador são metamorfoseados em trabalho morto e, desse modo, tornam-se de posse definitiva da empresa. É isto que permite às empresas transformarem, a partir de uma apropriação, acima de tudo via informatização, o conhecimento adquirido no dia-a-dia da produção em trabalho morto que, uma vez cristalizado nos computadores, otimiza sua produtividade e lucratividade. Sob o arrimo dos dois pilares mestres de tal reestruturação: a informatização da produção e as novas formas de organização do trabalho, ambas amplamente baseadas nos preceitos da Qualidade Total, os trabalhadores são constrangidos a pensar para o capital. Logo, segundo a lógica daqueles que os exploram. Um constrangimento advindo especialmente do discurso fetichista presente nessa nova "filosofia" empresarial, que, conforme será visto ao longo desse estudo, repudia todos aqueles que não se adaptam às “evoluções tecnológicas” ocorridas no interior do processo produtivo.

A questão que norteou nossas investigações, portanto, pretendeu discernir até que ponto esse novo tipo de manipulação, objetivação e, a nosso ver, conseqüente

expropriação e apropriação privada da criatividade do trabalho pelo capital, encontra êxito empírica e singularmente. Ou seja, como essa nova forma de exploração capitalista realiza-se concretamente em uma dada realidade empresarial. Sendo assim, além de um respaldo teórico-bibliográfico, buscamos novos elementos para refletir sobre esta questão, mediante a análise da subjetividade operária posta nesse contexto, de maneira que os próprios sujeitos que vivenciam esse processo viessem a nos fornecer tais dados.

Esse estudo, portanto, aspirou dar um passo além em relação às investigações que se preocupam com a subjetividade e requalificação operária sob a inovação tecnológica compreendida na atual reestruturação empresarial, ao procurar analisá-la em conjunção com as novas estratégias gerenciais adotadas para otimizá-la. A partir do entendimento dessa aliança como um novo mecanismo de exploração e controle do capital sobre o trabalho vivo e que, enquanto tal, incorre em um novo tipo de alienação e reificação de sua capacidade criativa, decorre nosso objetivo específico: retirar dessa investigação elementos que auxiliem a perceber a eficiência ideológico-fetichista do efetivo exercício dessas novas políticas de gestão do trabalho no que tange à unidade empresarial, especialmente no que se refere à questão da adaptação do quadro funcional às atuais demandas da produtividade capitalista.

Este intento passou por duas ordens de análise. Uma primeira que revela os desdobramentos empíricos desse novo tipo de alienação e reificação do trabalho, isto é, como estes fenômenos realizam-se na prática, e quais as novidades concretas que trazem para um processo produtivo regido pelas últimas tendências tecnológicas e administrativas. Nesta fase, foi realizada uma rigorosa investigação que procurou descrever tanto os processos de trabalho, como o processo produtivo interno da empresa que nos serviu de campo. Para tanto, além de entrevistas com os gerentes das áreas pertinentes, a investigação também contou com documentos e boletins internos fornecidos pela empresa.

A partir dessas descobertas, sucede-se a segunda ordem de análise, que visou desvelar a percepção dos trabalhadores implicados nesse processo – particularmente com relação ao seu nível de envolvimento e/ou resistência diante de tais mudanças – de modo a explicitar como estes têm respondido ao novo patamar de exploração encetado pela reestruturação em questão. Nessa segunda etapa, foram realizadas entrevistas com funcionários da empresa, selecionados a partir dos resultados da primeira parte da pesquisa, que nos mostrou as categorias de profissionais mais afetadas pelo processo de reestruturação produtiva na empresa estudada. Estas entrevistas tiveram um caráter qualitativo, com

questões elaboradas desde as inferências procedentes da investigação relativa à estrutura organizacional e produtiva da empresa selecionada, retiradas da primeira fase da pesquisa.

O campo e o caso:

Foi a análise histórica do processo de reestruturação produtiva de uma empresa altamente intensiva na utilização das Novas Tecnologias da Informação tanto em seu processo produtivo quanto nos seus resultados, bem como a percepção dos funcionários que vivenciaram a troca de tecnologia – da analógica para a digital – e de parâmetro organizacional implicados nesse processo, que nos serviram de elementos para a realização dessa pesquisa. Trata-se da SERCOMTEL S/A – TELECOMUNICAÇÕES, uma empresa prestadora de serviços em telecomunicações, a qual, muito embora esteja hoje marcada por um perfil eminentemente mercadológico, ainda guarda a peculiaridade de estar sob o poder público do município onde se insere.

Entendemos que a escolha dessa empresa para a realização de nossa pesquisa forneceu-nos importantes subsídios para a compreensão das questões levantadas. Há mais de dez anos esta empresa vem passando por uma intensa e inacabável reestruturação produtiva marcada não só pela conquista da certificação ISO em todos os seus processos, como pela recorrente adoção de tecnologias avançadas não só na área de telecomunicações e telemática, mas de gestão empresarial e do trabalho. Ademais, a Sercomtel possui uma representatividade no plano municipal e também nacional, até mesmo internacional. Em nível municipal, pela preponderância do setor de serviços na sua cidade de origem, Londrina/Pr.[1]. E de uma forma geral, pela supremacia que os serviços em telecomunicações adquiriram no âmbito do capitalismo contemporâneo.

Com efeito, o setor de telecomunicações é atualmente um dos setores mais estratégicos para o crescimento da economia capitalista, a qual se caracteriza por um significativo imbricar dos investimentos concernentes às esferas produtiva e financeira. Este caldeamento configura o capitalismo atual como um complexo transnacional que abrange várias dimensões econômicas, ensejando uma conjuntura em que capital produtivo, mercantil

[1] Município que sedia e detém o controle acionário da empresa em questão.

e financeiro tornam-se, cada vez mais, interdependentes e determinantes entre si. Esta interdependência impõe a necessidade de um meio eficiente de conexão dessas esferas com suas matrizes e, do mesmo modo, de interação destas últimas com suas coligadas e respectivos mercados de trabalho e consumo.

Esta situação é tanto mais agravada pela intensa competitividade instaurada desde que as políticas neoliberais assolaram a maior parte da economia mundial, o que exigiu das grandes empresas uma constante demanda por inovação e diversificação no seu produto final e, por conseguinte, nos seus processos de produção e trabalho. Destarte, em tempos de competitividade acirrada, a capacidade de inovação das empresas torna-se uma estratégia fundamental para assegurar seu espaço no mercado. Esse é o motivo pelo qual as empresas passaram a lidar com um arsenal de informações muito mais abundante, o que igualmente requer técnicas adequadas para se apropriar e gerir tais informações de modo produtivo.

Esse contexto demanda novos serviços de transmissão de dados, imagem e voz, agora agilizados pela sua digitalização, o que incide diretamente sobre o setor de telecomunicações. São as empresas de telecomunicações que realizam a manufatura da informação, isto é, o processamento de toda a sorte de dados, seja de imagem, grafia ou som, que conformam os atuais complexos empresariais transnacionais. Portanto, cabe a estas empresas efetuar a interligação necessária para promover a gestão da riqueza especulativa, virtual e informatizada das grandes corporações sem fronteiras, próprias do capitalismo mundializado e neoliberal que presenciamos hoje.

É, pois, a partir destas determinações que entendemos a inserção das Novas Tecnologias da Informação tanto em escala macro – com relação à divisão internacional do trabalho – como micro, isto é, unidade empresarial e divisão técnica do trabalho. Igualmente, a onda de privatização e conseqüente reestruturação que atingiu o setor de telecomunicações do mundo todo na década de 1990, obrigando estas empresas a efetuarem uma correspondente reestruturação organizacional e tecnológica para dar conta dessa nova conjuntura, bem como do cenário competitivo que a desestatização do setor trouxe-lhes.

Sendo assim, são nas empresas de telecomunicações que as mudanças paradigmáticas, que marcam a presente reestruturação das relações entre capital e trabalho, fazem-se mais prementes. Um processo cujo êxito depende sobremaneira do engajamento, participação e envolvimento da força de trabalho, uma vez que *a capacidade de inovação/criação está armazenada basicamente em cérebros humanos*.

Esta é a forma de garantir as necessárias e constantes inovações demandadas pelo atual panorama político-econômico; inovações que passam pela otimização dos *softwares* e do manuseio do novo maquinário informatizado que integra a reestruturação produtiva em vigor.

A empresa eleita para examinar nossas questões atualizou-se e ajustou-se de forma perfeita aos novos padrões gerenciais e tecnológicos determinados pelas últimas tendências capitalistas de produção e consumo, acima substanciadas. É assim que o universo empírico dessa pesquisa constitui-se como um campo por excelência para a análise das novas configurações das relações entre capital e trabalho, bem como esta nova variante opera, em um grau ainda maior, o novo patamar de exploração da força de trabalho. Uma exploração aqui traduzida como a efetivação da reificação da informação. Esta se denota como o produto da criatividade inovadora, isto é, da capacidade cognitiva do trabalho vivo, o único fator de produção dotado de qualidade inventiva.

Nossa análise, portanto, assentou-se em dois eixos, ambos fundamentados em atuações e dados concretos da empresa estudada. O primeiro deles, visou a mapear e proceder à descrição do novo patamar de exploração, possibilitado pela aplicação das Novas Tecnologias da Informação no interior da produção e corroborado pelas novas políticas de gestão do trabalho baseadas na chamada administração participativa. O segundo eixo, teve como escopo a análise da percepção dos trabalhadores mais diretamente envolvidos nesse processo, isto é, aqueles que atuam nos setores onde ocorreram as transformações mais profundas provenientes da reestruturação produtiva da Sercomtel: as áreas operacionais e tecnológicas (aquelas relativas às atividades de planejamento) da empresa.

São estas as áreas mais intensivas na utilização das Novas Tecnologias da Informação dentro da empresa e, por suposto, as que requerem mais inovação em seus processos de produção e trabalho. Conseqüentemente, são estas as áreas onde a expropriação cognitiva, isto é, aquela relativa ao *modus operandi* das atividades operacionais, é mais demandada e, de fato, efetiva-se no espaço da produção da empresa selecionada.

Desde essa perspectiva, portanto, foram esquadrinhadas cinco áreas que preencheram e atestaram os quesitos necessários para a obtenção de nossos objetivos dentro da Sercomtel, sendo que três delas incorporam atividades técnicas de nível operacional e duas comportam atividades técnicas de planejamento.

Duas destas áreas encontram-se vinculadas à Diretoria de Engenharia e Operações – DEOP, a primeira exercendo uma função de planejamento, e a outra operacional. São elas:

Desenvolver a Planta – EDP, espécie de centro de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), responsável pelo planejamento e implementação dos novos produtos e serviços comercializados pela empresa. Este trabalho tem a informática como ferramenta, na medida em que lida com o desenvolvimento de *softwares* que vêm incorporados aos *hardwares* dos fornecedores tecnológicos contratados da Sercomtel e que são passíveis de serem transformados e inovados pelos técnicos da área.

Manter a Planta – EMP. Esta área agrupa duas sub-áreas: 2.1) o *Centro de Comutação*, onde a central-mãe da empresa é monitorada, isto é, o equipamento que processa e efetiva a transmissão das informações para as centrais remotas que atendem cada uma de suas regiões consumidoras e, ainda, onde se realiza a implementação dos novos serviços desenvolvidos pela EDP; e 2.2) o *Centro de Supervisão Integrada* – CSI, que além de supervisionar os equipamentos das centrais remotas, atende as solicitações dos clientes da empresa no que se refere à implantação de novos serviços e habilitações e à resolução de eventuais problemas que podem ocorrer nesse processo.

A terceira área pesquisada, também de planejamento, foi a de Tecnologia da Informação – PTI, que pelo seu eminente teor organizacional vincula-se diretamente à Presidência da empresa. É a PTI que desenvolve o conjunto dos processos automatizados que compõem a base técnica da empresa. Ou seja, é a área que desenvolve os *softwares* que viabilizam a operacionalização dos novos produtos e serviços dentro da empresa, as chamadas "telas de serviço", tais como novas faturas, ordens de serviço, bilhetes de defeito etc., bem como os sistemas de informação que formam o elo de ligação do processo produtivo da empresa.

Finalmente, o quarto processo selecionado, e a quinta categoria pesquisada, foi aquele que presta serviços de Call Center para a empresa estudada, sendo este entendido como um trabalho operacional na estrutura da Sercomtel. Este é executado pela ASK!, companhia que faz parte da holding Sercomtel. Atuante na ASK!, ao mesmo tempo, como sua proprietária e sua cliente, a Sercomtel possui uma sub-área especialmente para fiscalizar o desempenho deste serviço: a de Relações com Cliente – SRC. A SRC está vinculada à Diretoria de Marketing e Serviços – DMKS, uma vez que funciona como um setor de mediação do cliente com a empresa. Esta mediação é executada pelo pessoal da ASK!, tanto

para fins de *marketing*, o chamado tele-marketing, como para solicitação de implantação de novos serviços, habilitações etc., e encaminhamento de reclamações relativas às falhas e defeitos nas linhas dos clientes. Nesse último sentido, a ASK! também tem uma relação imediata com o CSI.

Além de exercerem as funções de planejamento e operacional da Sercomtel, e, por isso, lidarem diretamente com as diversas facetas das Novas Tecnologias da Informação em seus processos de trabalho, as áreas apresentadas também foram selecionadas por fazerem parte do processo produtivo relacionado exclusivamente ao negócio da empresa, qual seja, a transmissão de dados, imagem e voz, desde seu tratamento técnico até sua chegada ao consumidor final – sendo, portanto, as demais diretorias e áreas tidas como suporte para o andamento ótimo deste processo.

O processo produtivo da Sercomtel inicia-se a partir de um trabalho conjunto entre a área de Marketing da empresa e a EDP, através do qual se determina as últimas tendências do mercado de consumo e quais as soluções de ordem tecnológica oferecidas para supri-las. Após estas definições, a EDP trata do desenvolvimento e implementação das soluções tecnológicas selecionadas. Uma vez que tais inovações são implementadas na central-mãe, o trabalho da EDP, nesta etapa, é realizado em conjunto com a sub-área de Comutação (EMP), que posteriormente manterá e cuidará do funcionamento dos novos *softwares* e *hardwares* adquiridos.

A continuidade desse processo acontece na PTI, que tratará do desenvolvimento das telas operacionais que vão permitir que a Sercomtel leve tais inovações até seus clientes. Na seqüência, estas telas são instaladas no CSI/EMP, que vai cuidar das providências necessárias para efetivar os novos serviços para o consumidor final, assim como se responsabilizar por eventuais problemas específicos que venham a ocorrer com estes produtos. Por fim, caberá ao pessoal da ASK!, sob a diligência e monitoração da SRC/DMKS, divulgar os novos serviços aos clientes da Sercomtel e repassar as solicitações de aquisição, cancelamento e/ou defeitos desses serviços para a CSI.

Todo esse processo é realizado mediante uma rigorosa cadeia informatizada de comunicação, que, além de viabilizá-lo e agilizá-lo dentro da empresa, alimenta-o e retroalimenta de informações pertinentes à sua otimização. Essas informações são relativas à explicitação de problemas e/ou sugestões para a melhoria tanto dos produtos e serviços, como dos processos de trabalho necessários para levá-los a efeito – o que geralmente passa por algum tipo de solução informática. Essas idéias podem vir dos próprios clientes todavia,

na maioria das vezes, vêm dos operadores partícipes desse processo, posto que são estes que vivenciam o cotidiano da produção e, pois, têm mais recursos para subsidiá-lo.

Portanto, são nessas áreas que as idéias criativas se fazem mais necessárias e onde os propósitos da administração participativa recomendada pelos Programas de Qualidade Total, assim como as últimas tendências de gestão empresarial indicada pelas mais recentes versões da ISO, revelam-se extremamente relevantes. Como será minuciosamente apresentado ao longo desse estudo, essa relevância se traduz, entre outras coisas, por essas novas políticas de gestão empresarial e do trabalho se mostrarem extremamente compatíveis com os desígnios de expropriação dos resultados da capacidade cognitiva do trabalho vivo. Do mesmo modo, com a decorrente necessidade de organização da informação que este novo patamar de exploração do trabalho determina à produtividade empresarial.

A trajetória percorrida:

O caminho percorrido para perfazer a presente pesquisa iniciou-se com a realização de um pré-campo onde foram levantados dados relativos à atual estrutura-organizacional da empresa escolhida, ao histórico do seu processo de reestruturação produtiva e às modificações mais significativas que esta operou comparativamente ao seu antigo padrão tecno-organizacional. Nessa fase, além de um meticuloso levantamento e análise de documentos e informativos internos da empresa, também efetuamos entrevistas com antigos funcionários dos mais variados escalões da empresa, utilizando como parâmetro a sua participação em tal processo desde seu começo.

Em seguida, com base nos dados levantados, estabelecemos um recorte mais preciso das áreas da empresa que atenderiam os propósitos de nossa investigação. A partir disso, outro pré-campo foi realizado, agora com o quadro gerencial dessas áreas, visando a compreender o funcionamento dos seus respectivos processos produtivos e como estes se inter-relacionam dentro da empresa. Essas entrevistas nos serviram de base para a elaboração e desenvolvimento de um roteiro de questões mais afinadas com o nosso problema e, igualmente, para a definição das categorias de profissionais que nos serviria de caso. A aplicação do referido questionário foi o passo seguinte e o último relativo à pesquisa de campo.

Ao todo foram realizadas 33 entrevistas, sendo que 15 com o quadro gerencial e o alto escalão administrativo, relacionados com as áreas selecionadas para a pesquisa, e 18 com seu quadro operacional e tecnológico a partir de uma amostra de 10% do número de funcionários efetivos em cada área investigada.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Estes foram antecedidos por uma Introdução onde procuramos apresentar uma breve respectiva histórica das relações de produção que desembocaram na atual conjuntura política-econômica neoliberal, da qual resultou a emergência das telecomunicações como a mais nova infra-estrutura de circulação e centralização do capital.

No primeiro capítulo, esta análise foi delimitada para as especificidades históricas dessas transformações que desencadearam as privatizações e conseqüente reestruturação do setor de telecomunicações no âmbito internacional e nacional por toda a década de 1990; e, ainda, como a empresa estudada inseriu-se e destaca-se dentro deste contexto.

O segundo capítulo adentra na empresa estudada para aduzir e analisar as estratégias adotadas pela Sercomtel para responder ao contexto delineado no primeiro capítulo.

O terceiro capítulo trata das questões mais específicas à nossa tese, a partir de uma reconstituição histórico-analítica do processo de reestruturação produtiva da Sercomtel, desde o seu início em 1993, até o ano de 2003. O fio condutor que norteou este capítulo foi a explanação dos rumos que a empresa seguiu para alavancar e proceder o novo patamar de exploração da sua força de trabalho proporcionado pela informatização de sua produção e pela adoção de uma nova política e estrutura organizacional calcados nos preceitos dos Programas de Qualidade Total e da Gestão por Processos, discutidos nos capítulos 1 e 2 respectivamente.

O quarto capítulo, de cunho mais conceitual, analisa os efeitos dessas mudanças sobre o conteúdo dos processos de trabalho, intensivos na utilização das Novas Tecnologias da Informação, e como estas incidiram sobre a qualificação do trabalhador desde seu entendimento como um novo processo de reificação do trabalho vivo. Um fenômeno intrinsecamente ligado à utilização capitalista da maquinaria no interior da produção para fins de expropriação e apropriação de determinadas dimensões da qualidade criativa específicas

da força de trabalho visando à exploração de mais-valia. Em um segundo momento, é examinado como esse processo efetiva-se e particulariza-se na empresa estudada.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta a maneira como este novo processo de reificação atua nas atividades demarcadas para a pesquisa e a percepção dos trabalhadores mais diretamente atingidos por estas mudanças, aqui analisada à luz do conceito de reificação do trabalho vivo exposto no capítulo 4.

***

Cabe, ainda, destacar que, diante da conjuntura de privatização que se impôs no país em meados da década de 1990, a Sercomtel, mesmo que majoritariamente constituída de capital público, optou por se adequar aos novos padrões de exploração da força de trabalho instaurados pelo atual processo de reestruturação produtiva que marca as empresas privadas contemporâneas. Do contrário, seria solapada pelas filiais das grandes corporações de telecomunicações que invadiram seu restrito, e até então exclusivo, mercado após a privatização do setor no país.

Não obstante, no desenrolar dessa pesquisa percebemos que, embora atualmente regida por uma lógica eminentemente privada e mercadológica sob pena de insolvência, a Sercomtel não abriu mão das raízes advindas da sua tradicional visão de empresa prestadora de serviços de utilidade pública. Prova disso foi o livre acesso que esta pesquisadora teve dentro da empresa, que possibilitou a coleta de dados e a observação e compreensão do funcionamento dos processos produtivos estremados. Algo que, certamente, não seria exeqüível no espaço de uma empresa integralmente privada.

Aos diretores, gerentes e coordenadores das áreas pesquisadas, bem como aos demais entrevistados pertencentes ao alto escalão da empresa, fica o agradecimento especial pela atenção, disponibilidade e abertura dadas a esta pesquisadora, sem as quais o desenvolvimento e resultados dessa pesquisa ficariam indubitavelmente comprometidos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 01

I – AS RECENTES TRANSFORMAÇÕES NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: UMA ANÁLISE DE SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA EM ÂMBITO GLOBAL, NACIONAL E LOCAL..... 23

1. Privatização das telecomunicações: a consolidação do domínio das transnacionais pela apropriação privada da informação. 23

2. A privatização das telecomunicações como expressão de uma nova hierarquia político-econômica mundial. 27

3. O Brasil no contexto da reestruturação neoliberal do setor de telecomunicações. 32

4. SERCOMTEL: trajetória histórica. 45

4.1 Sercomtel: uma história de embate entre política municipal e política federal. 50

4.2 O caso Sercomtel: diretrizes diante da privatização e reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro. 54

4.3. Porém, alguma coisa (ainda) está fora da nova ordem mundial... 63

II – SERCOMTEL FRENTE ÀS RECENTES MUDANÇAS NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: A OPERACIONALIZAÇÃO DA REIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA EMPRESA ESTUDADA.....71

1. A lógica das redes na constituição de um novo perfil de empresa no setor de telecomunicações..... 71

2. As redes e a prevalência da perspectiva mercadológica sobre a de serviço de utilidade pública nas empresas de telecomunicações: seus efeitos sobre a Sercomtel..... 76

3. A influência do modelo rede sobre a atual reestruturação das empresas de telecomunicações: a particularidade da Sercomtel. 83

4. Os nexos do novo patamar de exploração do trabalho na Sercomtel sob os recentes parâmetros gerenciais e tecnológicos: Políticas da Qualidade Total, gestão informatizada e informatização da produção.....90

5. Toyotismo, Qualidade Total e administração participativa: as ferramentas e técnicas de controle para a expropriação do novo de saber-fazer operário 104

6. Gestão Informatizada e Gestão por Processo: os meandros do processo de expropriação dos saberes tácitos na Sercomtel. 117

III – A IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL NA SERCOMTEL: O "ACULTURAMENTO" COMO ESTRATÉGIA DE FETICHIZAÇÃO PARA O NOVO PATAMAR DE SUBSUNÇÃO REAL DO TRABALHO AO CAPITAL. 129

1. O MPQ e o "aculturamento" da força de trabalho: a preparação da subjetividade funcional para a composição da Sercomtel como empresa-rede. 129

2. O MPQ-2 e a conformação de uma nova ideologia empresarial: o processo de fetichização para a microinformatização da Sercomtel. 135

3. O MPQ-2 e o prenúncio do novo patamar de exploração do trabalho vivo na Sercomtel: a dominação ocultada como condição para a prevalência da perspectiva mercadológica. 146

4. Os Programas de Qualidade Total e o paradoxo da qualificação sob as Novas Tecnologias da Informação: a lógica da automação X a lógica da informatização. 153

5. O MPQ e o fetiche da tecnologia: o novo processo de valorização sob o trabalho informacional e sua relação com as novas políticas de gestão do trabalho.....162

6. MPQ, fetichismo e dominação: o apresto da subjetividade para o novo patamar de subsunção real do trabalho ao capital na Sercomtel 174

IV – O MPQ COMO O PRELÚDIO DO NOVO PROCESSO DE REIFICAÇÃO DO TRABALHO VIVO NA SERCOMTEL. 185

1. Considerações sobre a utilização capitalista da maquinaria: os liames entre a subsunção real do trabalho ao capital e o fenômeno da reificação do trabalhador. 185

2. O "trabalho informacional" como um novo tipo de reificação do trabalho vivo e reflexos na organização do trabalho. 199

3. O MPQ e o início da informatização da Sercomtel: entendendo seus efeitos desde a analogia entre qualificação e reificação do trabalho vivo 210

4. O MPQ e as origens históricas do novo processo de reificação do trabalho na Sercomtel.....217

5. MPQ e informatização da produção: determinações sobre a estrutura organizacional e gestão do trabalho.....227

V – A SUBJETIVIDADE OPERÁRIA NAS REDES DA REIFICAÇÃO: DE COMO O VIVO RESSURGE MORTO E A COISA IMPERA SOBRE O HOMEM 237

1. A estruturação da Sercomtel como empresa-rede: o "Projeto de Transformação Empresarial" e a arrebatadora busca da competitividade.....237

2. Informática e subjetividade: as determinações do novo tipo de reificação sobre o trabalho técnico e operacional da empresa contemporânea.....244

3. Os efeitos da informatização da produção sobre a percepção do trabalhador técnico e operacional da Sercomtel.....260

3.1 Áreas de planejamento.....263

3.1.1 Área de Tecnologia da Informação – PTI: desvalorização profissional, pressão e angústia.....263

3.1.2 Área de Desenvolver a Planta – EDP: tempo digital, trabalho fragmentado e fetiche da tecnologia.....276

3.2 As Áreas Operacionais.....289

3.2.1 Área de Operar e Manter a Planta - EMP.....289

3.2.1.1 Comutação Digital: a criatividade perdida e a "humanização da máquina".....289

3.2.1.2 Centro de Supervisão Integrada (CSI): bit acelerado, a nova "esteira rolante" das empresas capitalistas contemporâneas.....308

3.2.2 ASK! – Companhia de Call Center: a produção de robôs descomprometidos.....321

Apresentando a nova empresa.....321

O universo e o sujeito da pesquisa.....325

O processo de trabalho delimitado.....327

A percepção operária no serviço de Call Center 333

CONCLUSÃO.....351

BIBLIOGRAFIA 369

LISTA DE SIGLAS.....385

ANEXOS

INTRODUÇÃO

[...] as contradições e os antagonismos inseparáveis da utilização capitalista da maquinaria não existem porque decorre da própria maquinaria, mas de sua utilização capitalista! Já que, portanto, considerada em si, a maquinaria encurta o tempo de trabalho, enquanto utilizada como capital aumenta a jornada de trabalho; em si facilita o trabalho, utilizada como capital aumenta sua intensidade; em si, é uma vitória do homem sobre a força da Natureza, utilizada como capital, submete o homem por força da Natureza; em si, aumenta a riqueza do produtor, utilizada como capital o pauperiza etc.

(KARL MARX)

1. Da passagem da fábrica para a empresa.

É certo que, neste princípio de século, o capitalismo vem consolidando profundas transformações, cujas raízes encontram-se fincadas em meados do século passado. Dentre essas, a da sua base produtiva é talvez uma das mais qualitativas e, pela sua magnitude, o agente motor de outras que, cada vez mais, solapam velhas estruturas e arranjos político-econômicos, denotando uma nova fase histórica do capital. A aplicação da tecnologia informática na produção trouxe mudanças que concretizaram, na contemporaneidade, uma aspiração primordial da economia capitalista: a de transformar o globo terrestre em um imenso mercado mundial. Atualmente, essa realidade encontra-se não só consolidada como intensificada em seus efeitos sociais. Grande parte do planeta, hoje, encontra-se enredado em uma enorme teia

informática, urdida pelas mãos do capital transnacional, que traz em seu bojo novas configurações de poder político e econômico.

Com efeito, se analisarmos essa nova configuração como parte da história das relações capitalistas de produção, não há como deixar de perceber que tais mudanças assinalam um movimento inerente ao antagonismo, interdependente próprio das classes que a compõem. A história do capitalismo é, antes de mais nada, a história do esforço da classe capitalista em controlar e disciplinar a classe trabalhadora, para que aceite desempenhar um trabalho, o mais diligente possível e que esses trabalhadores conformem-se com o fato de que os produtos desse trabalho sejam apropriados pelos capitalistas e apenas a eles gere riquezas.

Quando olhamos a história por este prisma, vê-se que o que assistimos na atualidade é, fundamentalmente, "a crise de um modo particular de dominação e a luta do capital para criar outro" (HOLLOWAY & PELAEZ, 1998, p. 28). No presente, como veremos adiante, foi a crise do *keynesianismo-fordismo*[5], ou *welfare-state* como é mais comumente conhecido, que impôs ao capital a necessidade de encontrar novas formas de exercer seu domínio sobre a classe trabalhadora. Um domínio crucial para assegurar sua hegemonia econômica e política pelo mundo afora.

De acordo com Holloway & Pelaez (1998, p.29):

[5] *Keynesianismo* refere-se à doutrina que forneceu o respaldo teórico às políticas que nortearam o Estado do Bem-Estar Social, também assinalado como *welfare-state*. Essas políticas estiveram em vigor, em maior ou menor medida e guardadas as devidas ressalvas e especificidades de cada país, na maior parte das economias ocidentais desde o pós-guerra até meados da década de 1970. A idéia básica do *keynesianismo* era "controlar o poder do trabalho na esperança de que ele pudesse agir como força motriz do desenvolvimento capitalista" (HOLLOWAY & PELAEZ, 1998, p. 28). Esse desenvolvimento se daria mediante um aumento do poder aquisitivo da classe trabalhadora que, assim, levaria a uma expansão da produção industrial, e a um conseqüente aquecimento da economia capitalista. A concretização dessa idéia na esfera da produção ocorreu através da aplicação do modelo fordista de organização do trabalho, cujos métodos são extremamente eficientes para proceder uma produção em grande escala. Daí a nomenclatura "*keynesianismo-fordismo*" para designar a época em que a economia capitalista baseou-se no que se convencionou chamar produção e consumo de massa.

De fato, assim foi durante mais de trinta anos, período que ficou conhecido como os anos gloriosos do capitalismo, uma vez que, ao apostar e investir na qualidade de vida e capacidade de consumo da classe trabalhadora como principal estratégia de aquecimento da economia, conseguiu administrar e sustentar a precária relação entre capital e trabalho no âmbito da produção. Contudo, como será visto, dadas as próprias contradições da economia capitalista e as condições de trabalho extremamente estafantes que esse modelo político-econômico impôs, o *keynesianismo* acabou afirmando o "poder do trabalho não apenas com mas contra o capital" (HOLLOWAY & PELAEZ, 1998, p. 28). Com isso, o capital foi, e ainda está sendo, compelido a descobrir um novo arranjo político que dê conta de reafirmar sua dominação sobre o trabalho, bem como de estabelecer uma nova forma de acumulação que garanta, em novas bases, a recuperação de sua estabilidade, senão social, ao menos econômica. A reestruturação produtiva que ora assistimos, e que se constitui como o pano-de-fundo desse estudo, é parte dessa tentativa.

> *A tecnologia é parte dessa luta [...] O desenvolvimento tecnológico, assim como outros aspectos do desenvolvimento social, é marcado pela tentativa sempre contraditória do capital de colocar arreios na criatividade humana. A "revolução microeletrônica" não é um evento externo [...] é, fundamentalmente, uma tentativa para programar, para reduzir processos sociais complexos a regras simples, transformando a sociedade em algo que pode ser computadorizado. [...] A Nova Tecnologia, que parece oferecer uma base firme para a Nova Ordem, não é menos contraditória que a própria Nova Ordem [...]*

É a partir dessa concepção de tecnologia, qual seja, a de que suas materializações, longe de serem algo neutro, são antes poderosas ferramentas que, devidamente apropriadas pela classe dominante, funcionam como um meio de subsumir a classe trabalhadora aos seus interesses, que entendemos a seguinte assertiva de Deleuze (1992, p. 216):

> *A cada tipo de sociedade, evidentemente, pode-se fazer corresponder um tipo de máquina: as máquinas simples ou dinâmicas para as sociedades de soberania, as máquinas energéticas para as de disciplina, as cibernéticas e os computadores para as sociedades de controle. Mas as máquinas não explicam nada, é preciso analisar os agenciamentos coletivos dos quais elas são apenas uma parte.*

Para esse autor, o advento das Novas Tecnologias da Informação no capitalismo contemporâneo marca uma nova fase histórica em que, aos poucos, a fábrica, emblemática do capitalismo nascente, cede lugar às empresas. O mercado dirigido para a produção de massa, que vigorou dos primórdios do capitalismo até a referida crise do *keynesianismo*, no primeiro contexto sendo conquistado por colonização, no segundo por especialização, demandou a disciplina da fábrica, onde os indivíduos trabalhadores eram mantidos em confinamento e moldados segundo especializações previamente convencionadas pelos padrões de cada tipo de indústria. Já o mercado atual, caracterizado por um "capitalismo de sobre-produção", é dirigido para o produto, isto é, para a venda especulativa e como tal, encontra-se sob a égide dos serviços e do jogo da bolsa de valores, o que exige o tipo de controle próprio do ambiente informatizado das grandes empresas.

> **No regime de empresa: as novas maneiras de tratar o dinheiro, os produtos e os homens, já que não passam pela antiga forma fábrica.** *[...] atualmente, o capitalismo não é mais dirigido para a produção, relegada com freqüência à periferia do Terceiro Mundo [...] è um capitalismo de sobre-produção. Não compra mais matéria-prima e já não vende produtos acabados: compra produtos acabados, ou monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços, e o que quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda para o mercado. Por isso ele é essencialmente dispersivo, e a fábrica cedeu lugar à empresa.* (DELEUZE, 1992, pp. 223-224)

Sob uma estrutura eminentemente fragmentada, portanto, as empreas, diferente das fábricas, "funcionam não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea" (DELEUZE, 1992, p. 216). Essa é a razão pela qual:

> *As conquistas de mercado se fazem por tomada de controle e não mais por formação de disciplina, por fixação de cotações mais do que por redução de custos, por transformação do produto mais do que por especialização da produção. [...] O serviço de vendas tornou-se o centro ou a 'alma' da empresa. Informam-nos que as empresas têm uma alma, o que é efetivamente a notícia mais terrificante do mundo. O* marketing *é agora o instrumento de controle social, e forma a raça impudente de nossos senhores. O controle é de curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo ilimitado, ao passo que a disciplina era de longa duração, infinita e descontínua.*(DELEUZE, 1992, p. 224)

Sob a lógica fluida e dispersiva das redes informáticas que perpassa a empresa contemporânea, as grandes empresas nada mais são que grandes marcas e alguns laboratórios. De resto, são pequenos pontos espalhados pelo universo e informaticamente conectados. No contexto da empresa, por conseguinte, o confinamento já não é mais viável. Tal como as redes informáticas, que lhe servem de tentáculos para marcar seu domínio nos diferentes territórios onde se insere, a dominação do capital sobre o trabalho agora ocorre por "*modulação*, como uma moldagem auto-deformante que mudasse continuamente, a cada instante, ou como peneira cujas malhas mudassem de um ponto a outro" (DELEUZE, 1992, p. 221 – grifo do autor).

Logo, é um controle insinuante e flexível, que deixa o indivíduo trabalhador permanentemente enredado, pronto para se adaptar aos humores do mercado e à sua, cada vez mais ávida, sede de inovação e especulação. Diferente dos registros e palavras-de-ordem que

mantinham a disciplina na fábrica, a peculiar volatilidade e pulverização, proporcionada pelas novas tecnologias, requer um controle cifrado, de senhas, capaz de tornar o trabalhador, agora também espargido, rastreável. Um controle, pois, que coloca uma verdadeira "coleira eletrônica" naqueles que se encontram sob seu jugo, operando uma correspondente transmutação no plano da subjetividade da classe trabalhadora:

> *A velha toupeira monetária é o animal dos meios de confinamento, mas a serpente o é das sociedades de controle. Passamos de um animal a outro, da toupeira à serpente [...] O homem da disciplina era um produtor descontínuo de energia, mas o homem do controle é antes ondulatório, funcionando em órbita, num feixe contínuo.* (DELEUZE, 1992, pp. 222-223)

Nesse contexto, o conflito entre capital e trabalho é desviado para um conflito intraclasse. Uma dissuasão rematada e agravada pelo quadro de desemprego, igualmente decorrente da introdução das Novas Tecnologias da Informação na produção, que além de otimizarem o controle sobre o trabalho são altamente substitutivas de trabalho vivo. Deleuze detecta nessa nova configuração mais uma diferença essencial entre fábrica e empresa:

> *A fábrica constituía os indivíduos em um só corpo, para a dupla vantagem do patronato que vigiava cada elemento na massa, e dos sindicatos que mobilizavam uma massa de resistência; mas a empresa introduz o tempo todo uma rivalidade inexpiável como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo.* (DELEUZE, 1992, p. 221)

O capitalismo contemporâneo, portanto (e por enquanto), é o capitalismo das empresas. Mais especificamente das empresas informáticas, as chamadas empresas-rede, cuja estrutura permite que estas se tornem flexíveis, enxutas e ubíquas. Como observa Klein (2002, p. 28), essa nova conformação abriu espaço para a disputa de um "novo tipo de corporação" no mercado. Diferente da fábrica tradicional que se assentava na produção de bens, estas empresas agora não se sustentam mais na "fabricação, mas no marketing". Com isso, o "próprio processo de produção – administrado pelas fábricas, responsáveis por dezenas de milhares de empregados

efetivos de tempo integral – começou a parecer menos um caminho para o sucesso do que uma pesada responsabilidade" (KLEIN, 2002, p. 28).

O que as empresas produzem agora são imagens que projetam suas marcas nos mais diferentes pontos da Terra. A idéia-chave que orienta este modelo de empresa é que a produção de bens é

> *[...] apenas um aspecto incidental de suas operações, e que, graças às recentes vitórias na liberalização do comércio e na reforma das leis trabalhistas, seus produtos podem ser feitos para eles por terceiros, muitos no exterior. [...] O sucesso dessa fórmula levou as empresas a uma corrida pela ausência de peso: quem possuísse menos, tivesse o menor número de empregados na folha de pagamento e produzisse as mais poderosas imagens, em vez de produtos, ganharia a corrida.* (KLEIN, 2002, p.28)

Disso decorre o poder e a fragilidade da empresa contemporânea. Se, por um lado, estas se tornam mais rentáveis pela redução de sua base produtiva e empregatícia, bem como pela rápida possibilidade de encontrar mercados de trabalho barato, por outro, seu controle sobre esse processo é dificultado não só em sua dimensão técnica e objetiva, mas subjetiva, uma vez que a ausência de uma unidade centralizadora impede a vigilância disciplinadora, tão fundamental para se moldar de uma força de trabalho comprometida com seus fins. Um comprometimento mais necessário do que nunca, não só pela complexidade dos seus atuais aparatos de controle, como também pela reduzida força de trabalho que permanece essencial para as empresas de hoje revela-se como o único fator de produção dotado da capacidade de produzir a mais nova e estratégica matéria-prima do capitalismo: idéias inovadoras. Algo que só pode ser conseguido mediante conhecimento comprometido com os negócios, leia-se marketing, da empresa.

É dessa lacuna que procedem as novas políticas de gestão do trabalho que, tal como a tecnologia, também é uma ferramenta fundamental e, via de regra, complementar àquela na luta do capital para arrear e dominar a capacidade criativa própria do trabalho vivo, segundo seus exclusivos interesses. Na medida em que a preocupação central dessa pesquisa refere-se às novas formas de dominação e conseqüente exploração da força de trabalho pelo capital, bem

como a maneira pela qual os trabalhadores estão vivenciando essa nova ofensiva, somente nesse universo poderíamos buscar as respostas para as nossas inquietações.

Vejamos, então, a raiz histórica que levou à nova configuração apresentada, e cujo processo pode ser entendido como uma investida do capital contra a crise de controle que a fábrica experimentou, de modo mais incisivo, na década de 1970. É à luz desses acontecimentos que compreendemos a profunda reestruturação que as relações entre capital e trabalho vêm passando desde então, e a partir da qual desencadeou-se a reestruturação produtiva que suscitou à atual preponderância das empresas-rede.

2. O tripé da atual reestruturação produtiva: neoliberalismo, mundialização do capital e a lógica das redes como evasiva da crise do fordismo.

No início dos anos de 1970, o capitalismo começa a sofrer uma *crise estrutural* e peculiar, de caráter universal e que se prolonga até os nossos dias (Cf. BIHR, 1998). A reconstrução das economias européias depois do término da Segunda Grande Guerra e a industrialização dos países de terceiro mundo, para fins de adequação à produção e consumo de massa característica daquele período, levaram a um acirramento da competitividade empresarial, colocando em xeque o padrão de acumulação fordista em vigor. Com isso, o modelo político-econômico sobre o qual este padrão se alicerçava, o *welfare-state*, começa a se abalar. Um modelo onde o Estado exercia um papel regulador fundamental na relação capital-trabalho, de modo a sustentar um precário compromisso entre essas classes, em que em troca da "garantia da seguridade social", veiculada através de todo um aparato burocrático-assistencialista estatal, o proletariado adequou-se à concepção de desenvolvimento nos moldes capitalista[6].

[6] Segundo Bihr (1998, pp. 37-38), esse compromisso, por ele chamado de "compromisso fordista" pelo seu estreito vínculo com o modo fordista de gestão da produção, dos processos de trabalho e, sobretudo, de regulação salarial, assegurou ao proletariado "não só sua assistência social, mas no sentido mais amplo, a satisfação de seus interesses de classe mais imediatos e, portanto, também mais vitais: uma relativa estabilidade de emprego; um crescimento de seu 'nível de vida'; uma redução de seu tempo de trabalho; a satisfação de um certo número de suas necessidades

Diante de uma conjuntura internacional que se tornava cada vez mais competitiva, as ações estatais inspiradas no *welfare-state* mostraram-se incapazes de garantir o crescimento dos mercados internos, tanto de consumo como de trabalho, sem a contrapartida do aumento dos impostos sobre o capital e da emissão de mais moeda. Entretanto, longe de dar conta da manutenção do padrão de consumo necessário à sua reprodução, estas estratégias acabaram levando as economias nacionais à um processo inflacionário e de endividamento público, tanto mais agravado pelas recorrentes crises do petróleo que assolaram o mundo por toda a década de 1970. O resultado foi a emergência de uma crise de superprodução e lucratividade, que impôs ao grande capital a necessidade de buscar novos mercados de consumo que viessem a absorver o excedente de um tipo de produção que, devido ao seu caráter massificado e à base técnica que lhe sustentava, saturava-se rapidamente dentro dos limites dos mercados nacionais. É assim que se reconfiguram as relações de poder no nível da divisão internacional do trabalho.

No plano micro-empresarial, especificamente, essa reação capitalista também está relacionada com a profunda *crise na organização fordista do trabalho*, a qual se caracterizou por uma crescente resistência operária ao despotismo próprio daquele método de gestão da produção, porém indispensável para proceder a produção estandardizada e em massa distintiva daquele período. Sobretudo nos países economicamente avançados, o aumento do poder de consumo dos trabalhadores e dos subsídios para o suprimento de suas necessidades básicas em caso de desemprego, diretivas típicas do *welfare-state*, levaram a um fortalecimento dos sindicatos, bem como a um acréscimo qualitativo de suas reivindicações. O principal descontentamento era com relação à monotonia do trabalho fordista, uma vez que, em virtude do aumento de seu poder aquisitivo e das políticas assistencialistas, a classe trabalhadora habituara-se a um nível educacional que se chocava com as exigências alienantes daquele modo de organizar a produção (Cf. BIHR, 1998; HELOANI, 2003). Não demorou muito para que as próprias instituições sindicais também passassem a ser questionadas pelos trabalhadores, que começaram a perceber um promíscuo vínculo entre sindicato e Estado cujo resultado mais enredava-os do que os libertava dessas relações e condições de trabalho (Cf. BERNARDO, 2000).

---

fundamentais (habitação, saúde, educação, formação profissional, cultura, lazer, etc.). Em resumo, é a perspectiva de sair da miséria, da instabilidade, da incerteza do futuro e da opressão desenfreada, que basicamente caracterizaram até aquele momento a condição proletária".

Tal resistência foi igualmente possibilitada pelo contexto do *welfare-state* que, ao embasar sua política-econômica na expansão do mercado interno, mediante, fundamentalmente, a ampliação da massa de salários e das políticas de seguridade social, agravou ainda mais, tanto no interior do espaço da produção, como na esfera do consumo, a dependência do capital em relação ao trabalho vivo (Cf. CLARKE, 1991). Esse contexto levou as grandes empresas a procurar, para além de novos mercados de consumo, novos mercados de trabalho, tanto para se fugir da força de trabalho insurreta, como do excesso de regulamentação, benefícios trabalhistas e os altos salários instaurados pela aliança entre o fordismo e o bem-estar social nos seus países de origem, justamente onde tais políticas foram levadas de forma mais clássica e, portanto, mais onerosa ao grande capital.

Contudo, de acordo com Bihr (1998, p. 65 – grifos do autor), esta "conflitualidade proletária não ultrapassou, senão raramente, os limites do *quadro imediato da empresa*", nem conseguiu se articular com os "novos movimentos sociais" desenvolvidos pela sociedade civil, de modo a fortalecerem sua luta para além das fronteiras da produção. Como ressalta Antunes (1999, pp. 43-44 – grifo do autor), estes limites acabaram inviabilizando a idéia-chave que alavancava as lutas operárias de então, isto é, a "possibilidade efetiva do *controle social dos trabalhadores, dos meios materiais do processo produtivo*", sem a mediação do capital. É nesse sentido que Clarke afirma que a razão da crise de 1970 não deve ser buscada apenas na "inflexibilidade da produção fordista", e sim na:

> *[...] inflexibilidade dos arranjos institucionais, mas tal como ocorreu em períodos de crise anteriores,* ***esta inflexibilidade não era uma característica da tecnologia de produção mas sim da resistência trabalhista****, institucionalizada nas formas de relações industriais e de representação política que foram desenvolvidas como solução provisória de conflitos trabalhistas anteriores.* (CLARKE, 1991, p. 148 – grifo próprio)

É assim que mais incisivamente no decorrer da década de 1980, o *welfare-state* começa a sofrer um paulatino, mas decisivo, desmantelamento, assinalado pelo surgimento de políticas-econômicas de cunho neoliberal, com vistas a desregulamentar seu aparato fiscal e legislativo. Em confronto direto com o keynesianismo, teoria que inspira as políticas do bem-estar social por conceber a intervenção estatal como a maneira mais eficaz de regular a economia

capitalista, o neoliberalismo parte do pressuposto de que a instituição por excelência capaz de dar conta dessa empreitada é o mercado. Para tanto, é necessário promover a associação de todos os países sob a égide de um mercado mundial, o que supõe uma política comercial comum e a liberalização generalizada de tarifas alfandegárias.

Segundo a teoria neoliberal, o mercado, assim liberado, estará apto para exercer plenamente sua lógica fundamental de oferta e procura que, segundo suas concepções, é a única eficaz para diligenciar, estruturar e coordenar as deliberações sobre os investimentos e processos produtivos que, por sua vez, vão repercutir diretamente na geração de emprego e renda da sociedade (Cf. TEIXEIRA, 1996). Foram essas idéias que nortearam a política econômica externa, efetivada nos anos de 1980 pelos países industrializados, particularmente Inglaterra e EUA, tendo como carro-chefe a *liberalização e desregulamentação fiscal, financeira e comercial dos mercados locais*. Terminam, assim, os chamados anos gloriosos do capitalismo.

Desde então, livre das amarras e rigidez próprias do *welfare-state* e do período mais clássico do fordismo, o capital encontra-se solto para operar em qualquer lugar que ofereça condições de fazer crescer seus lucros. A resposta, no plano da economia internacional, para a crise capitalista apresentada configura o que Chesnais (1996) denomina *mundialização do capital*. Para ele, é de fundamental importância:

> *[...] ligar o termo "mundialização" ao conceito de capital [pois] significa dar-se conta de que, graças ao seu fortalecimento e às políticas de liberalização que ganhou de presente em 1979-1981 e cuja imposição foi depois continuamente ampliada, o capital recuperou a possibilidade de voltar a escolher, em total liberdade, quais os países e camadas sociais que têm interesse para ele*[7]. (CHESNAIS, 1996, p. 18)

[7] Com isso Chesnais pretende, também, fugir do conteúdo ideológico que reveste o termo mais conhecido para designar o atual panorama sócio-econômico e político: *globalização da economia*. Para ele, este termo, cunhado no início dos anos de 1980 "nas grandes escolas americanas de administração de empresas" (p. 23), encobre a principal faceta político-econômica desse processo, ou seja, o fato de que suas rédeas estão nas mãos, exclusivas, das grandes empresas transnacionais e conglomerados que, livres das rígidas regulamentações impostas sob o fordismo-keynesianismo, invadem o mundo ditando os critérios de seletividade para a exploração da riqueza. Daí, inclusive, preferirmos adotar a terminologia invocada por Chesnais para nos referirmos às transformações capitalistas em curso.

Nesse novo cenário, a acumulação rígida típica do período fordista, é substituída por uma outra que Harvey designou de "acumulação flexível", uma vez que:

> *[...] se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores da produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional*. (HARVEY, 1992, p. 140)

Calcada em uma produção e consumo demasiadamente padronizados e em grande escala – que exigiam austeras regulamentações trabalhistas e uma forte mediação do Estado para efetivá-las – a acumulação de tipo fordista não cabe em um capitalismo mundializado e liberalizado. Firmada sob um padrão de consumo cada vez mais voltado para o mercado externo e direcionado para segmentos de alto poder aquisitivo, a acumulação flexível atende melhor a um mercado mais amplo, heterogêneo e volátil, tal como se apresenta sob a mundialização do capital. Uma vez que confere maior agilidade para a diversificação de produtos e serviços, estratégia fundamental para dar conta das rápidas variações de consumo, a acumulação flexível oferece condições mais favoráveis para o grande capital operar. Além disso, também é mais propícia para ampliar a capacidade de inovação, tanto da esfera da produção como da circulação, estratégia que se tornou essencial na disputa pelo mercado mundializado, já que é isso que proporciona o diferencial e, com isso, a vantagem competitiva necessária para as empresas sobressaírem-se na conquista de mais mercados.

Emerge daí uma conjuntura econômica que requer uma terminante *flexibilização* de todas as esferas político-sociais – legislativa, trabalhista, produtiva – para poder garantir a manutenção, em outras bases, da acumulação de capital. Em outras palavras: converte-se, assim, a "acumulação fordista" em "acumulação flexível", constituindo um novo modo de regulamentação de onde emerge novas formas de produção e consumo que, por sua vez, engendram novas condutas não só econômicas e políticas, mas de todos os agentes sociais envolvidos nesse processo, como condição *sine qua non* para sua estabilidade e reprodução (Cf. HARVEY, 1992).

Um outro aspecto fundamental do atual movimento de mundialização do capital é a presença de um grau de internacionalização econômica fundamentada sob a égide do capital financeiro (Cf. CHESNAIS, 1996). Na medida em que as mais diferentes formas de capital – comercial, produtivo, especulativo – encontram-se, atualmente, livres para efetuar seus investimentos nas mais diversas áreas do planeta, o grande capital vê aumentada a possibilidade de incrementar seus lucros de forma mais rápida, com menos riscos e sem que tenham de arcar com encargos tributários relativos às nacionalidades. Ademais, o controle das cadeias produtivas pelas grandes corporações sob o arrimo da liberalização econômica, possibilita-lhes efetuar a seu *bel-prazer* as transações de compra e venda, tanto internas quanto com outros países e empresas, gerando assim uma liquidez sem precedentes. É essa liquidez, juntamente com aquela proveniente dos fundos de pensão privada que administram, que serve de principal insumo para aplicação no mercado financeiro. Nessa amálgama, o grande capital industrial atrela-se ao capital financeiro elevando este último à condição de elemento preponderante de incrementação da mais-valia do capitalismo contemporâneo.

É assim que as formas de acumulação e valorização de riqueza não só foram ampliadas, como também diversificadas, quantitativa e qualitativamente. Tais mudanças estabelecem um grau de internacionalização do capital tanto mais extensivo como intensivamente ampliado, em que os oligopólios de conglomerados transnacionais surgem como os grandes agentes desse processo. É esta primazia das empresas transnacionais no capitalismo hodierno que leva Bernardo (2000, p. 39) a designar o atual movimento de expansão capitalista como um processo de "transnacionalização" da sociedade. A transnacionalização difere de outros movimentos precedentes de integração capitalista justamente porque a divisão mundial do trabalho passou a ser determinada e articulada pelas grandes companhias transnacionais em detrimento das nações.

A peculiaridade das transnacionais, inclusive com relação às companhias multinacionais, reside no fato de que enquanto essas últimas juntam as fronteiras nacionais, as primeiras passam por cima delas. Sendo assim, "a divisão em países, que nos habituamos a considerar como forma natural de abordagem da economia mundial, deve hoje ser substituída pela divisão em companhias transnacionais". Dentro disso, há que se considerar ainda "as relações entre as companhias transnacionais e, no interior de cada companhia, entre matrizes e filiais" já que estas relações não acontecem somente através de investimentos, mas de seus

vínculos com suas franquias, subcontratadas, contratos e alianças estratégicas relativos à tecnologia etc. (BERNARDO, 2000, p. 41).

O resultado dessa conjuntura, portanto, encetou uma profunda reestruturação capitalista e produtiva que, devido à sua natureza transnacional e mundializada, demanda uma nova infra-estrutura baseada na lógica de *redes*. De acordo com Bernardo, o caráter eminentemente financial das transnacionais demandou e efetivamente criou

> *[...] uma rede de malhas permanentemente mutáveis (as ligações de capital e os acordos estratégicos entre as várias companhias transnacionais), unindo uma pluralidade de pólos principais (as maiores companhias transnacionais), os quais se enraízam socialmente nas esferas nacionais e regionais mediante a franchising, a subcontratação e o apelo aos capitais locais.* (BERNARDO, 2000, p. 43)

É, pois, a partir dessas determinações que entendemos a inserção da informática tanto em escala macro – com relação à divisão internacional do trabalho – como micro – isto é, no nível das unidades empresariais. Daí, também, que entendemos a importância das telecomunicações nesse contexto, já que é do desenvolvimento e convergência dessa tecnologia com as Novas Tecnologias da Informação que se constitui a mais nova e imprescindível infra-estrutura necessária para a realização da acumulação flexível e, por conseguinte, para a promoção e consolidação da mundialização do capital.

3. O papel da telemática no contexto da mundialização do capital: as transnacionais e o advento das empresas-rede.

As condições político-econômicas que permitiram que as grandes corporações transnacionais passassem a exercer preeminência sobre os governos nacionais, não poderiam ser plenamente realizadas sem a utilização das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação –

TICs, ou *telemática* (Tecnologia resultante do tratamento e utilização da informação através do uso combinado entre informática e meios de telecomunicação). De acordo com Bianchetti:

> *Falar das novas TICs é focalizar a trajetória tecnológica de duas diferentes tecnologias que vieram sendo criadas e aplicadas por caminhos próprios, mas que, principalmente, em função de opções políticas, passaram a convergir de forma inexorável [...] Esta convergência, entendida aqui no sentido da gradativa diluição de fronteiras entre tecnologias e setores, veio se tornando tão intensa que a plena realização da informática e das telecomunicações só é alcançada quando deixam de existir fronteiras entre ambas.* (BIANCHETTI, 2001, p. 31)

Por isso, o intenso aprimoramento e disseminação da telemática, só pode ser devidamente compreendido desde a apreensão de como essa tecnologia se revelou extremamente oportuna para o processo de mundialização do capital. E, igualmente, como uma poderosa ferramenta para a reestruturação das relações capital-trabalho, consoante aos ditames do neoliberalismo.

Desde o cenário econômico mundializado, criado pelas políticas neoliberais, as grandes companhias alicerçadas em um só produto, com uma rígida hierarquia estabelecida sobre um modelo piramidal e centralizador do processo produtivo – característica da produção fordista – transformam-se em firmas fundamentadas em processo. Ao conjugar a estrutura vertical e a horizontal, essa disposição reconfigura a forma de integração empresarial constituindo um *modelo rede de empresa*. Em contraposição ao modelo piramidal, o modelo rede é definido como um conjunto de processos produtivos referidos uns aos outros por meio de conexões estabelecidas sob a forma de uma constelação. Esta toma a forma de rede por atar os múltiplos pontos desses processos através de vários feixes, que se espalham e permitem interligar várias unidades produtivas (Cf. GUSSI & WOLFF, 2001). Aqui sobressai a idéia de fluxo e processamento de informações, em detrimento de procedimentos estanques e previamente definidos, tal como se dava sob a estrutura hierarquizada própria da forma de integração fordista (Cf. CLARKE, 1991).

O modelo rede é mais adequado para edificar uma estrutura organizacional enxuta e flexível portanto, mais condizente com o tipo de mercado estabelecido sob a mundialização do capital. Daí a atual tendência à terceirização e/ou à desintegração vertical da

produção em substituição a integração vertical de departamentos dentro de uma mesma empresa, emblemática do fordismo. No modelo rede, as unidades produtivas conformam-se como semi-autônomas, mais aptas para suprirem crescentes variações do mercado. Tal arranjo possibilita, ademais, amenizar eventuais efeitos negativos que uma coligada poderia exercer sobre outras, permitindo que problemas pontuais sejam detectados e resolvidos, sem que haja muita interferência no processo produtivo em sua totalidade. Como indica Chesnais (1996, pp. 103-104), é através dessas redes que "a grande companhia pode estabelecer um controle estrito sobre parte das operações de outra empresa, sem precisar absorvê-la. *Essa a originalidade das empresas em rede*" (grifo nosso).

A forma mais bem acabada desse modelo é aquela que incorpora em seu sistema, não só a diversificação de produtos e serviços, mas também de seus projetos e planejamento, bem como dos profissionais especializados nessas funções. Nesse novo modelo de empresa, portanto, a idéia-chave passa a ser *inovação* em detrimento de massificação. Os produtos passam a ser diversificados com vistas a atender um mercado cada vez mais global, heterogêneo e disputado. É assim que, sobretudo nas grandes corporações, o conhecimento científico e a inovação tecnológica convertem-se em departamentos fundamentais – os chamados P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), passando a receber maciços investimentos e recursos.

No final desse processo, encontram-se as terceirizadas e/ou subcontratadas que, além de aplicarem as tecnologias de produção projetadas por suas matrizes, tratam da comercialização dos novos produtos e serviços por estas desenvolvidos, que, dessa forma, se tornam também suas fornecedoras. Ou seja, ao tornarem suas contratadas ao mesmo tempo suas clientes, as empresas-mãe conseguem aumentar, qualitativa e quantitativamente, seu mercado de consumo e, assim, suas receitas.

É, especialmente, o setor de tecnologia de telecomunicações, em sua convergência com a informática, que tem proporcionado as mudanças de maior vulto no que se refere à conformação das empresas-rede. Diante de um mundo cada vez mais interligado, e das exigências de um mercado extremamente ampliado, a otimização das relações intra e interempresas adquire fundamental importância para assegurar a necessária rapidez com que as empresas precisam agir para manter sua competitividade. Cada vez mais as grandes firmas tendem a explorar as novas possibilidades engendradas pela informatização da telefonia, tendo

por finalidade o incremento de sua produção em um contexto em que esta se encontra extremamente descentralizada, igualmente em virtude da informatização de seu processo produtivo (Cf. GAYER & FRANCO JR., 1999).

Tal fragmentação, amplamente possibilitada pela telemática, é um imperativo exigido pelo quadro altamente competitivo instaurado pela *mundialização do capital*, pois permite às grandes empresas abarcar rápida e eficientemente novos mercados – tanto de trabalho como de consumo – ao mesmo tempo em que as conecta em uma rede capaz de integrá-las em tempo real. De acordo com Bianchetti:

> *Na base de todas as inovações, até recentemente, esteve a preocupação de encurtar distâncias e ganhar tempo, abreviando-o. A pretensão atual é eliminar as distâncias e, através da estratégia tecnológica do on-line, submeter o tempo a critérios que não obedeçam mais ao deus Chronos, com seus tempos e datas sucessivas, isto é, cronológicas. O objetivo é a busca da materialização da expressão* here and now.*[...] Falando em termos técnicos e sociais, a passagem do modelo de produção e regulação fordista para o da acumulação flexível imprimiu um ritmo mais acelerado na produção, que passou a depender de outros meios para a sua circulação, fatores potencializados pelas novas tecnologias de informação e comunicação. Neste novo padrão de produção e circulação, a ciência e a tecnologia possibilitam uma produção deslocalizada, desterritorializada e desespacialidazada. Isto é, a distância já não é mais um fator impeditivo [...] façanha só tornada possível graças ao desenvolvimento das novas TICs.* (BIANCHETTI, 2000, pp. 40-42)

Uma vez que as redes telemáticas permitem às grandes empresas fragmentarem-se e/ou utilizarem serviços de várias unidades externas, não só o fator tempo, mas o controle e a padronização – tanto da totalidade da produção como dos diversos processos de trabalho nela inseridos – dependem cada vez mais das conexões proporcionadas pelas TICs. Efetivamente, a descentralização do processo produtivo demanda o uso dessas tecnologias como forma de melhor gerenciar a integração das diversas cadeias produtivas que compõem as grandes corporações. Ao permitirem a formação de uma rede informacional capaz de interligar os computadores de distintas empresas em um mesmo padrão de comunicação, as TICs proporcionaram um avanço qualitativo e imprescindível no contexto da mundialização. Conforme Coutinho, a principal característica destas redes telemáticas:

> *[...] é permitir a automação interempresas de comunicações e processos associados de manuseio de informação, possibilitando às empresas participantes substituir trabalho por capital aumentando a rapidez e a precisão das trocas de informações.* (COUTINHO, 1995, p. 27)

Em um mercado efêmero como o da economia mundializada, essa troca rápida de informações é essencial, não só para garantir a vanguarda na adaptação de seus produtos em um contexto marcado pela diversidade cultural e regimental, mas também para otimizar a capacidade de tomada de decisão das empresas sobre as estratégias de comercialização de suas inovações. De fato, a utilização das redes permite prever, em grande medida, o grau de aceitação dessas inovações no mercado e como sua demanda efetiva irá oscilar nos diferentes pontos do planeta, possibilitando uma produção enxuta e direcionada. Por conseguinte, o consumo torna-se altamente personalizado, viabilizando estoques drasticamente reduzidos e, pois, um planejamento e racionalização mais certeiros sobre os investimentos estratégicos empresariais.

Ocorre que, sob parâmetros das TICs, a operacionalização dessas redes depende de uma devida padronização, tanto dos *softwares* utilizados entre empresas de um mesmo grupo e/ou complexo produtivo, como da sua disposição organizacional[8]. Para além da parte técnica, esses padrões dependem também de um enquadramento às normas, códigos, regulamentos, enfim às particularidades concernentes às atividades específicas de cada setor e ainda às distintas legislações e políticas tributária e comercial de cada país. Dentro desse quadro, as fusões corporativas e a formação de vastos conglomerados setoriais tornam-se a grande estratégia das organizações de ponta para evitar gastos e investimentos redundantes. Por isso, como nos alerta Coutinho:

> *[...] paradoxalmente, a EDI[9] permite aumentar um tipo de flexibilidade, de natureza estática, introduzindo, todavia, uma certa rigidez dinâmica. Para ser*

---

[8] A questão organizacional será vista mais adiante, em que serão analisados os impactos dessas novas tecnologias no marco interno das unidades empresariais e, particularmente, no interior da empresa estudada. Por ora, cabe apenas ressaltar que os Programas de Qualidade Total e a certificação ISO representam os pilares desta necessária padronização no que se refere à reestruturação produtiva em sua dimensão micro.

[9] *Eletronics Data Interchange* – EDI, é a nomenclatura técnica utilizada para designar as conexões, ou redes que operam sob a tecnologia telemática, responsável pela "comunicação de computador a computador de informações geradas por máquinas e que por elas possam ser lidas" (Cf. COUTINHO, 1995, p. 27).

> *realmente eficiente, a linguagem de EDI deve ser específica, o que é o oposto de comunicação universal.* (COUTINHO, 1995, p. 29)

Sendo assim, com o advento das empresas-rede, observamos mais o acometimento de uma *teia* insidiosa do que propriamente de uma rede ecumênica e inclusiva. Ou seja, as novas TICs estão sendo aplicadas sob uma política-econômica que, reforça e aprofunda os padrões capitalistas de acumulação em uma escala sem precedentes. Isto acontece através da dilatação qualitativa do espaço da propriedade capitalista. Em outras palavras: o modelo rede adotado pelas grandes transnacionais nada mais é que uma forma de promover a *privatização da informação* que, sob a égide da mundialização do capital, tornou-se o mais novo e indispensável meio de produção das empresas (Cf. GUSSI & WOLFF, 2001).

A formação de "alianças estratégicas", isto é, de "acordos de cooperação relativos à tecnologia, constituídos entre os grandes grupos, dentro dos oligopólios" (CHESNAIS, 1996, p. 165), caracteriza muito bem como as novas TICs estão sendo apropriadas e convertidas em prol dos interesses lucrativos dos grandes conglomerados. Essas alianças constituem uma vasta e densa rede catalisadora de informações estratégicas inter-grupos, permitindo a extensão de seus domínios nas mais diversas áreas do conhecimento aplicado. É certo que o desenvolvimento e aquisição do conhecimento científico e técnico sempre representaram um relevante diferencial no universo empresarial. No entanto, como observa Harvey, sob a forma de acumulação flexível:

> *[...] podemos ver uma renovação de interesse e de ênfase, já que, num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis (em oposição ao mundo relativamente estável do fordismo padronizado), o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva. O próprio saber se torna uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas.* (HARVEY, 1992, p. 151)

É assim que, sob o modelo rede, as grandes corporações expandem e aprofundam seu domínio através da apropriação e difusão da inovação, bem como dos meios

técnicos necessários para realizar tal prática. Esta difusão é conseguida porque o modelo rede, quando operado em aliança com as novas TICs, permite uma interatividade sem precedentes entre os vários elos do processo produtivo, tendo em vista sua lógica conectiva e múltipla. Esta interatividade é a base da flexibilidade, fator indispensável ao processo de inovação das empresas de ponta, uma vez que atua como um canal permanente de aporte de informações relativas à melhoria de seus processos e produtos em conformidade com as variações do consumo e com as localidades de suas terceirizadas e/ou subcontratadas.

O caso da Benetton é bastante ilustrativo de como a privatização das redes telemáticas tornou-se um recurso imprescindível para garantir a condição das *transnacionais como os agentes propulsores da economia contemporânea*. Com uma matriz extremamente enxuta, a Benetton conta com milhares de franquias e subcontratadas espalhadas pelo mundo afora, cujo funcionamento é totalmente dependente dessas redes. Assim:

> *Caixas registradoras eletrônicas especialmente projetadas e instaladas nesses pontos de venda transmitem de forma contínua dados completos on-line sobre vendas – tipo de artigo, cor, tamanho etc. Essas informações, recebidas na matriz, formam a base de decisões sobre desenho e produção. As principais instalações da Benetton – que empregam cerca de 1.500 trabalhadores – são complementadas por uma rede de mais de 200 subcontratantes, pequenas empresas com 30-50 empregados cada, e que no total empregam cerca de 10.000. Essas empresas contribuem – com algum custo para elas mesmas – para a flexibilidade adicional do volume. [...] graças a esse sistema integrado de produção flexível, a Benetton reduziu o tempo de resposta a mudanças no mercado para apenas dez dias. Não há dúvida de que a Benetton é famosa em todo o mundo por se antecipar às tendências da moda e adaptar a produção exatamente aos estilos em mutação de diferentes subculturas e grupos etários.* (KUMAR, 1997, p. 57)

Outra vantagem da conjunção do modelo rede com as novas TICs nas grandes empresas, é a centralização das decisões estratégicas corporativas, tanto entre suas unidades produtivas autônomas como no interior de cada coligada em particular, o que torna possível um gerenciamento mais padronizado das atividades e estratégias empresariais. A utilização das teias telemáticas é crucial na agregação de informações cada vez mais dispersas, viabilizando a concentração das decisões dessas empresas ao mesmo tempo em que permite a extensão de seus tentáculos nos mais variados campos produtivos e financeiros. O controle e acesso das

informações sobre as variações do mercado, bem como a rapidez com que esses dados chegam e são tratados, tornam-se fatores fundamentais para a coordenação ótima das diversas atividades econômicas agregadas em torno das grandes corporações.

Dentre essas atividades, aquelas ligadas aos investimentos financeiros são as que mais demandam informações claras, precisas e rápidas. Como vimos, um dos principais traços que diferenciam o contexto da mundialização de outras fases de expansão capitalista, é a supremacia do capital financeiro. Por ser um tipo de aplicação de alto risco, a gestão desse tipo de capital exige um amplo planejamento das transações financeiras e uma alta capacidade de previsão das empresas. Sendo assim, por sua capacidade de aglutinar, operar e gerir informações corporativas profícuas em tempo real, as novas TICs constituem-se como uma das ferramentas mais poderosas de maximização da riqueza do capitalismo mundializado. De acordo com Chesnais (1996, p. 151), devidamente apropriadas e orientadas, tais tecnologias criam "uma situação em que vastos lucros podem ser realizados com base no acesso privilegiado às informações, em particular nos mercados monetários e financeiros".

Mais uma vez, essa dinâmica passa pela mercantilização da informação mediante aquilo que Brandão (1996) chamou de "nova infra-estrutura de tele-informática". Conforme este autor:

> *Em um contexto de acirramento da concorrência inter-capitalista ("transregional"), [...] e cristalizada a natureza rentista e imediatista da grande empresa, torna-se necessário manejar estoques e fluxos gigantescos de poder de compra que apresentam a forma exponencialmente abstrata e geral/condensatória de sinais eletrônicos, meras representações do capital dinheiro. Torna-se necessária uma rede quase ubíqua de canais modernos de comunicação, para que não se deixe nenhuma partícula monetária sem aplicação. Exige-se dos agentes o acompanhamento permanente das posições ativas e passivas, através da nova infra-estrutura teleinformática*. (BRANDÃO, 1996, pp. 162-163)

Contudo, essa nova infra-estrutura não poderia cumprir-se inteiramente como tal sem a contrapartida neoliberal. Com efeito, as políticas de desregulamentação, determinadas pelo neoliberalismo, foram e são fundamentais para a conformação das redes telemáticas em consonância com os interesses das transnacionais. Apenas com a eliminação dos obstáculos

legislatórios, tarifários e estatutários, provenientes da administração estatal do conjunto dos meios urbanos necessários ao desenvolvimento industrial, é que as grandes companhias transnacionais podem obter as condições que propiciam a prevalência de seus interesses sobre os dos governos nacionais. Como atenta Bernardo:

> *Em termos capitalistas perfeitos, o sistema financeiro de cada país não seria mais do que um terminal da rede financeira mundial. E para funcionar plenamente enquanto terminal será necessário que as autoridades do país reduzam a sua interferência, de maneira a não perturbarem os fluxos de informação que o país recebe do exterior e emite para o exterior.* (BERNARDO, 2000, p. 45)

Por outro lado, posto que os Estados e capitais nacionais, sobretudo dos países subdesenvolvidos, estão cada vez mais dependentes dos investimentos e inovações tecnológicas do grande capital transnacional, acabaram cedendo às regras da mundialização neoliberal, sob pena de encontrarem-se excluídos da economia mundial. Uma economia em que as "relações externas mais significativas não se processam já entre países, mas entre companhias transnacionais" (BERNARDO, 2000, p. 44). Assim, seja por cooptação e/ou por fisiologismo de seus governantes, os Estados rendem-se a esse contexto para assegurarem o desenvolvimento de sua estrutura produtiva e, por conseguinte, o crescimento econômico das nações e a reeleição de seus políticos. Algo que só pode ser realizado oferecendo "força de trabalho qualificada e boas infra-estruturas às companhias transnacionais" (BERNARDO, 2000, p. 44).

Já os capitais nacionais, para fugirem do risco de obsolescência, gerado pela sua desvantagem tecnológica relativamente às grandes empresas, são cooptados ao capital transnacional como forma de garantirem o acesso às suas inovações e redes de comercialização e, desse modo, não ficarem à parte dos mercados. Em outras palavras:

> *Para os chefes de empresa de qualquer país, a ligação às grandes companhias transnacionais não é uma opção ideológica ou política. É um imperativo econômico. O nacionalismo não foi apenas condenado como estratégia política, mas, igualmente como prática econômica.* (BERNARDO, 2000, p. 43)

Como veremos a seguir, é a partir deste "imperativo" que se explicam as privatizações que assolaram o setor de telecomunicações do mundo todo concomitante ao projeto neoliberal.

I. As recentes transformações no setor de telecomunicações: uma análise de sua trajetória histórica em âmbito global, nacional e local.

Sou Marxista. Uso a teoria marxista para entender a sociedade contemporânea. Na definição de Marx, ser de esquerda é por o acento na igualdade ...
É dizer que é preciso controle de quem trabalha dentro das empresas capitalistas. Dito hoje, isso é um enorme escândalo. Como eu não sou do governo, não tenho responsabilidades de governo, posso continuar dizendo. Enquanto a empresa capitalista continuar sendo o reduto férreo do capital, a democracia e a igualdade não estarão realizadas.

(Francisco de Oliveira, 2002)

1. Privatização das telecomunicações: a consolidação do domínio das transnacionais pela apropriação privada da informação.

Tal como as estradas de ferro nos primórdios do capitalismo, as redes telemáticas, transformadas em infra-estrutura capitalista, transportam por suas fibras óticas o mais novo ativo permanente e financeiro do capitalismo contemporâneo: a informação[10]. Assim fazendo, tornam possível transformar dados em "dinheiro informação", a mais nova moeda das empresas que estão na dianteira do atual estágio de desenvolvimento capitalista (BRANDÃO, 1996, p. 162).

[10] É preciso esclarecer que não se pretende aqui atestar o fim dos transportes realizados por trens, caminhões ou mesmo aviões. Claro que a infra-estrutura telemática não substitui tais transportes, do mesmo modo que o capitalismo não pode prescindir dos bens materiais para sua reprodução. Os transportes físicos continuam na ordem do dia, já que apenas eles podem efetuar o transporte das mercadorias de cunho material, que serão sempre necessárias aos processos produtivos e reprodutivos do capital. O que se quer aqui é destacar que, na medida em que surge e prepondera a mercadoria-informação, até mesmo como matéria-prima para a produção de futuras mercadorias concretas, é indubitável que telemática assume relevância singular. Afinal, suas redes são o único meio de se conduzir, a longas distâncias, uma mercadoria de natureza imaterial tal como a informação se apresenta nos dias de hoje.

Como postula Bernardo (2000):

> *[...] no capitalismo contemporâneo, o dinheiro pode definir-se como um elemento de um processo de veiculação de informações. O sistema pecuniário destina-se, em última análise, a regular o caudal de informações mediante o qual as empresas avaliam os seus custos e lucros.* (BERNARDO, 2000, p. 44)

É esse o sentido que leva Dantas (1996, p. 112) a falar em "lógica do capital informação" e, dessa forma, definir a presente etapa da economia capitalista como "informacional". Segundo este autor, considerando que "informação não se estoca", a fluidez cada vez maior viabilizada pelas TICs – cuja tecnologia permite cifrar a informação segundo uma lógica binária e contábil – possibilita sua quantificação em termos de medida tempo. Ora, é pelas redes telemáticas que circula o "capital informação". Portanto, a produção e o transporte de informações sobejas significa perda de tempo e dinheiro. Essa é a razão pela qual as transnacionais tendem a se constituir em oligopólios.

É mediante esse arranjo que as grandes corporações conseguem mobilizar e converter os enormes investimentos com P&D, bem como com suas normatizações, em propriedade – os chamados "direitos intelectuais". Logra-se, dessa maneira, uma racionalização na utilização das redes, pois a troca de informações fica mais restrita àquelas relativas à pesquisa e inovação. Afinal, é esse tipo de informação que é passível de se transformar em "capital-informação", porquanto é ela que posteriormente poderá se materializar em novos produtos, serviços e patentes. Logo, em mais receita para as empresas (Cf. DANTAS, 1996).

Convertidas em propriedade, tais informações tornam-se simultaneamente um meio de produção e padronização. Com isso, as empresas não precisam mais despender tempo reinventando a roda, basta adquirir o direito de uso das invenções patenteadas para, então, se chegar a outras inovações. Como nos esclarece Bianchetti (2001, p. 57), a informação, assim manipulada, "pode ser concebida como a matéria-prima a partir da qual é possível chegar ao conhecimento, da mesma forma que os dados se constituem na matéria-prima das informações". O conhecimento, portanto, é resultado de um processo produtivo, tal como qualquer outro fabrico. Porém, com a grande vantagem de poder ser aproveitado de várias formas, *sendo que*

todas sob o reinado do trabalho morto, no interior da produção, a saber: matéria-prima, capital fixo e produto final.

Nos dois últimos casos, sua concretização ocorre sobretudo através dos *softwares*. Como capital fixo, os *softwares* servem de base padrão das operações produtivas, tornando-se produto final quando são vendidos, como um bem ou serviço comercializável, por aquelas empresas que detém sua patente. Como observa Coutinho (1995):

> *Qualquer tentativa de compreensão do funcionamento das redes de telecomunicações deve reconhecer o papel crucial do* software*. A capacidade de desenvolvimento e manutenção de* software *de suporte é o elemento mais caro e complexo para o* design *e a operação das redes. [...] Ademais, em face da superposição entre as funções relacionadas ao* software *incorporadas em redes para dar suporte ao transporte de mensagens e aquelas que dão suporte a processamento de dados, conversão de protocolos etc., é praticamente impossível distinguir entre "infra-estrutura" e "serviços" de telecomunicações.* (COUTINHO, 1995, pp. 26-27)

É desse modo que:

> *[...] o setor de telecomunicações passa a desempenhar um papel-chave no processo de geração e difusão das novas tecnologias de base microeletrônica, dado o seu papel integrador dos diversos sistemas. [...] É correto, portanto, considerar as telecomunicações como o elemento catalisador no processo de difusão da microeletrônica.* (COUTINHO, 1995, p. 23)

Infere-se que a formação dos grandes oligopólios não é só um meio de repartir os custos com P&D, mas especialmente de apropriação e racionalização de informações para sua transformação, tanto em matéria-prima como em capital fixo e/ou produto final, dependendo das circunstâncias. Em vista disso:

> *[...] a internacionalização do "novo paradigma" fragmentário nas comunicações vem-se realizando através de grandes alianças globais, envolvendo as maiores transnacionais e* ***transportadores (ex-) públicos de informação****. São alianças para construir redes continentais e transcontinentais de comunicação, que passam por cima de fronteiras e restrições políticas nacionais.* (DANTAS, 1996, p. 112 – grifo nosso)

Mercadoria versátil, a informação serve igualmente de incremento ao processo de financeirização das corporações por proporcionar o escoamento de sua crescente liquidez, em tempo real e de modo virtual, nas bolsas de valores. Desse modo:

> *[...] as telecomunicações não se encontram apenas no centro da reestruturação industrial que se opera hoje em nível mundial, como um setor-chave, ao lado de outros, mas são elemento central na definição do conjunto do padrão de desenvolvimento e do modo de regulação do capitalismo. [...] a expansão da comunicação empresarial [...] e, em especial, a internacionalização do setor financeiro, [...] transforma as telecomunicações em um recurso da mais alta prioridade para as empresas* . (BOLAÑO, 2003, p. 6)

Assim, na medida em que a informação tornou-se uma mercadoria e recurso de crucial importância aos agentes da mundialização do capital – ou seja, às grandes transnacionais – os serviços de telecomunicações, enquanto um serviço de transporte e de manuseio de informação concomitantes, passam a integrar, com uma centralidade sem precedentes, a atual infra-estrutura produtiva. Por este motivo, *de uma concepção de serviço público universal, a qual prevaleceu até o final da década de 1970, o setor de telecomunicações passa a ser entendido como um fator de produção*. Como observa Bianchetti (2001, p. 39):

> *[...] o papel do telefone, neste novo contexto de internacionalização da economia, passa a ser ressignificado. De um meio de comunicação básico, convencional, limitado ao transporte de voz, passa a desempenhar um papel estratégico, a partir da mixagem à informática, dando origem às novas TICs, cujo espectro de atuação vai tendo seus limites constantemente rompidos. [...] As tecnologias da informação e comunicação, [...] são a espinha dorsal de uma estrutura sócio-econômica global.*

Esta metamorfose no conceito de telecomunicações, parece a consolidação, em um grau superior, da discussão de Mandel (1980) sobre o caráter produtivo dos serviços no capitalismo tardio. Segundo este autor, apesar de seu *locus* encontrar-se na esfera da circulação, os serviços de transporte não deixam de influir sobre a extração da mais-valia. Para Mandel, ainda que os transportes não participem diretamente no processo de criação de valor, exercem "influência indireta" sobre o mesmo, pois "*ajuda a aumentar a massa de mais-valia, reduzindo o*

tempo de giro do capital circulante" (MANDEL, 1980, p. 280 – grifo nosso). Daí ele considerar os serviços ligados ao transporte como produtivos, uma vez que subsidiam diretamente a produção capitalista.

Dessa forma, quando incorporadas na esfera da circulação do processo capitalista de produção, as telecomunicações funcionam como o meio de transporte por excelência da mais estratégica e versátil mercadoria demandada pelas grandes empresas na atualidade: a mercadoria-informação. Porém, para que os serviços de telecomunicações pudessem se efetivar dessa forma, foi crucial promover sua privatização. Somente produzida dentro de uma dinâmica de produção privada, a circulação da mercadoria-informação pode expandir as fronteiras dos bens e serviços para os exclusivos efeitos da acumulação de capital. Donde o interesse do grande capital privado pelo setor, que cresceu coadjuvante às políticas neoliberais subsidiárias da mundialização e da acumulação flexível do capital.

2. A privatização das telecomunicações como expressão de uma nova hierarquia político-econômica mundial.

Além de preconizar uma dinâmica de acumulação claramente privada, é possível notar que a desestatização do setor de telecomunicações está relacionada, igualmente e de forma vinculativa, com aquilo que Hills (1997) aponta como o objetivo maior do projeto neoliberal: restituir aos EUA a posição de país hegemônico no cenário político e econômico mundial. Hegemonia que se abalou junto com as crises políticas que levaram à derrubada do modelo econômico embasado no *welfare-state*. Como se sabe, a conjugação do *welfare-state* com uma política internacional que os transformou nos grandes financiadores da reconstrução dos países envolvidos na Segunda Grande Guerra – representados pelo Plano Marshall e o acordo de Bretton Woods – levou a ascensão dos EUA à maior potência econômica mundial em meados do século passado (Cf. HARVEY, 1992; HELOANI, 2003).

Durante os mais de trinta anos que os EUA desfrutaram dessa condição, desenhou-se uma estrutura econômica internacional na qual sua economia era determinante na regulação econômica dos países periféricos; sobretudo da América Latina. Essa situação aprofundou sobremaneira o grau de dependência desses países com relação aos Estados Unidos, conferindo a este último um tipo de "poder estrutural" nas relações internacionais. Isto é, "baseado em uma dominação sobre a distribuição de recursos e no poder de estabelecer uma agenda e determinar os parâmetros do discurso internacional" (HILLS, 1997, p. 16).

Essa forma de poder era amplamente respaldada pela intervenção estatal dos países dependentes, o que, de uma certa maneira, respeitava sua soberania nacional ao conceder aos governos algum poder de decisão sobre suas instituições. De acordo com Hills, (1997, p. 21), com a procedência do neoliberalismo, o "poder estrutural" estadunidense aprofunda-se e as relações internacionais entre os EUA e os países da periferia assentaram-se desde uma "interdependência assimétrica" em detrimento de uma dependência subordinada.

A assimetria é fundada sobre a conformação de uma relação hierárquica entre os países ricos e pobres através da centralização do controle político-econômico em Washington. Esse domínio é exercido por meio de instituições financeiras que negociam com as várias nações, sempre de acordo com as regras ditadas por Washington, sua forma de participação no mercado mundial, bem como a maneira pela qual suas economias têm de se reestruturar para continuar garantindo os investimentos externos.

Esses investimentos são fundamentais para a inserção destes países no mercado mundializado, pois são eles que afiançam a manutenção do padrão tecnológico necessário para torná-los competitivos e, assim, atraentes ao grande capital transnacional. Considerando que agora é mediante este capital que se dá o desenvolvimento econômico e social dos países industrialmente atrasados – como ficará bastante claro na discussão de Bernardo (2000) não lhes resta outra opção a não ser aceitarem fazer a reestruturação de suas economias segundo as determinações destas instituições.

> *Tal reestruturação freqüentemente requer uma desvalorização monetária, uma indústria e/ou agricultura orientada(s) para exportação, cortes nos gastos públicos em educação, saúde etc., e uma subordinação geral às exigências de retomada do pagamento da dívida externa.* (HILLS, 1997, p. 20)

Nesse quadro, a preocupação já não gira mais em torno da questão da distribuição de recursos, mas sim da subjugação dos países subdesenvolvidos à uma reestruturação econômica cujas diretrizes deliberam "não para satisfazerem as necessidades de seu povo, mas para atenderem às necessidades dos que regulam a economia internacional" (HILLS, 1997, p. 20). No caso, os próprios EUA e as instituições multilaterais a eles vinculadas: FMI, BID, Banco Mundial etc. Com isso, e com a assinalada ênfase na inovação que marca a produção e economia mundial contemporâneas, o capital passa a produzir cada vez mais para seu próprio consumo, apostando, de resto, na famosa fórmula schumpteriana de destruição produtiva, cuja máxima é o primado do descartável, para poder se reproduzir. (CF. MÉSZÁROS, 1996) Por conta disto que no espaço das políticas de investimentos externos, do centro com relação à periferia:

> *[...] os incentivos são para que os países em desenvolvimento possam competir e não estabelecer uma mútua cooperação. [...] Sob a pressão dos Estados Unidos o investimento direto estrangeiro pode tornar-se uma prerrogativa de qualquer companhia, em termos equivalentes aos que se aplicam às companhias nacionais. [...] Com tais procedimentos, é claro, reforçar-se-ia o poder das multinacionais em detrimento das companhias nacionais desses países.* (HILLS, 1997, p. 24)

Essas reflexões vêm ao encontro das ilações de Bernardo (2000) sobre o profundo nexo existente entre o movimento de transnacionalização do capital e o das privatizações das estatais de serviços públicos. No entender deste autor, o capital transnacional não poderia atuar plenamente, principalmente naquele aspecto atual que mais o traduz – qual seja, a ênfase no capital financeiro – sem uma devida extrapolação dos limites do "Estado Restrito" para o "Estado Amplo". O "Estado Restrito" é aquele que se reduz às normas do aparelho estatal, isto é, que se circunscreve nas raias dos poderes executivo, legislativo e judiciário; em contraposição ao "Estado Amplo" definido como o campo de ação por excelência das grandes empresas. Ou seja, o "Estado Amplo" é aquele que organiza as "infra-estruturas materiais e sociais" de que as empresas necessitam para operar em um dado espaço nacional.

Conforme Bernardo (2000, pp. 12-13), o Estado capitalista constitui-se através de uma combinação entre as demandas do "Estado Restrito", que contempla os interesses sociais da coletividade em que está ancorado e as do "Estado Amplo", que visa a criar um ambiente econômico propício para a implementação das grandes empresas. Claro que, dentro dos padrões capitalistas de desenvolvimento, existe uma estreita interdependência entre ambos, uma vez que o desenvolvimento de um tem relação direta com o outro. Ou seja, para aquecer suas economias, bem como para não alargar ainda mais seu descompasso tecnológico e competitivo em relação aos países avançados, os países subdesenvolvidos precisam do dinheiro que as grandes empresas trazem, tanto quanto estas empresas precisam explorar seus mercados de consumo, trabalho e matérias-primas para medrar sua riqueza. Contudo, isto não quer dizer que exista um equilíbrio harmônico nessa relação. Antes, esta se dá mediante um jogo de forças e interesses que sempre pende para a prevalência de um em detrimento de outro.

Ao longo de sua história, os Estados capitalistas foram palco de vários embates nesse sentido. Até o *welfare-state,* o "Estado Restrito" prevaleceu sobre o "Estado Amplo", situação em que as grandes companhias tinham de submeter-se às "condições gerais de produção" determinadas pelos governos nacionais. Era através dos encargos públicos que estas condições eram criadas, inclusive aquelas relativas à qualificação da força de trabalho. Assim, ficava a cargo do "Estado Restrito" promover o desenvolvimento social e econômico nos moldes capitalistas, o que significa, entre outras coisas, diligenciar a criação e a administração da infra-estrutura produtiva necessária para alojar as grandes empresas. Conforme Bernardo, com a reestruturação econômica assistida pelo neoliberalismo, essa situação se inverteu o que significa, antes de mais nada, que as empresas privadas voltaram a conquistar grande autonomia diante das esferas nacionais, inclusive no tocante à produção e gestão das tais "condições gerais de produção" dos países ditos tecnologicamente atrasados.

Sendo assim, as transações econômicas e, conseqüentemente, políticas que preponderam no ambiente global, passam a ser definidas pelas transnacionais – cujas principais matrizes, via de regra, são originárias dos EUA – fazendo predominar uma visão eminentemente mercadológica dos serviços públicos. É assim que estes passam a ser entendidos como um meio de angariar investimentos estrangeiros e não mais como um recurso de desenvolvimento do bem-estar social das nações. Em outras palavras: os serviços públicos deixam de ser percebidos como portadores de desenvolvimento social/nacional – isto é, como promotores de melhoria da

qualidade de vida da população – para figurarem meramente como um instrumento de desenvolvimento econômico. Obviamente, que esse desenvolvimento é para a economia das grandes empresas e de seus países de origem. Por isso que, segundo as acepções neoliberais, as grandes companhias privadas são as verdadeiras portadoras do desenvolvimento social, porquanto aquecem o comércio, e trazem emprego e novas tecnologias nas localidades onde se instalam[11].

Compreende-se, assim, as privatizações:

> *Trata-se da passagem de grandes empresas, por vezes de setores econômicos inteiros, do âmbito do Estado Restrito, onde a internacionalização é mais difícil de prosseguir, para o âmbito do Estado Amplo, que está já fundamentalmente transnacionalizado. Se as empresas permanecessem diretamente dependentes do Estado Restrito, sem se associarem com o capital transnacional, ficariam excluídas do acesso às inovações tecnológicas e estariam, por conseguinte, condenadas ao declínio e à inoperância. Na época da transnacionalização, a adoção da tecnologia mais avançada não pode se realizar em quadros nacionais.* (BERNARDO, 2000, p. 44).

Daí a tendência das empresas privadas em agregar, cada vez mais, serviços até então reservados à esfera pública, levando-as a estabelecer não só um novo tipo de relação com o mercado, mas igualmente impingindo-lhes o estatuto de uma instituição interventora das sociedades onde aportam. Nesse contexto, os governos, devidamente comutados em um facilitador dessa nova ordem, funcionam como meros gerenciadores do processo de transnacionalização e, logo, de mundialização do capital. De acordo com o discurso neoliberal, essa mudança no perfil das empresas privadas viria a preencher a lacuna deixada pelo desmantelamento do Estado do Bem-Estar Social (Cf. ANTUNES et alii, 2002; TEIXEIRA et alii, 1996).

Como vimos, potencializado pelo uso das novas TICs, e diferenciando-se do antigo modelo centro-periferia vigente sob o fordismo, o modelo de rede configura a estrutura organizacional ideal para assegurar e fixar este novo papel interventor das empresas nas políticas

[11] Conforme ficará muito evidente no momento da análise empírica da empresa selecionada, as novas tecnologias aumentam grandemente o desemprego, posto que são altamente substitutivas do trabalho humano. Ou seja, o que se verifica é que, na verdade, este quadro faz crescer tão-somente os lucros das empresas.

nacionais. Com efeito, os processos relativos às políticas públicas tais como educação, saúde, previdência etc., passam, cada vez mais, pela organização de uma *rede privada* de empresas auto-sustentáveis e auto-gerenciáveis em detrimento da soberania dos governos nacionais. Para essas empresas este é, além disso, mais um meio poderoso de aumentar seus lucros, posto que amplia, em grande medida, seu leque de negócios. Um processo que, no limite, leva a uma diluição das barreiras entre as funções públicas e as privadas, tal como se assiste hoje, sobretudo nos países que participam do processo de mundialização em uma condição subordinada, como é o caso do Brasil[12].

3. O Brasil no contexto da reestruturação neoliberal do setor de telecomunicações.

Conforme evidenciamos, as grandes empresas transnacionais representam o principal agente propulsor, e por isso vitorioso, da economia capitalista mundializada; condição alcançada mediante a concretização das políticas neoliberais, orquestradas sob a batuta dos EUA nas últimas duas décadas. Vimos também que a propagação do predomínio das transnacionais, conseqüentemente, a manutenção do modelo político-econômico regido pelo neoliberalismo dependem, excessivamente, da utilização e do aperfeiçoamento tecnológicos, que passa a ser fonte permanente de investimentos nessas empresas. Esta ênfase na área de P&D das empresas de ponta é amplamente potencializada pela formação do modelo de rede que, através da

[12] As barreiras entre as funções públicas e privadas encontram-se embaralhadas, no que concerne à questão do fomento das infra-estruturas de base dentro do espaço nacional, com uma clara vantagem para o setor privado. No caso específico do Brasil, em outubro de 2003, o governo divulgou uma proposta de "Parceria Público-Privado – PPP" na qual foi apresentada a disposição do Estado em oferecer garantias nunca vistas ao setor privado com o intuito de possibilitar investimentos em projetos sem retorno econômico de curto prazo. No dia da divulgação da proposta, o Ministro do Planejamento, Guido Mantega, anunciou tais projetos como "estruturantes", isto é, "essenciais para o crescimento econômico do país". O modelo "PPP", assim, seria uma "estratégia alternativa à pouca disponibilidade de recursos públicos para investimentos".

Sendo assim, o setor público passará a arcar com uma parcela maior dos eventuais problemas econômicos dos projetos, ou seja, os subsídios públicos agora se direcionam antes para o setor privado, que passa a ter papel-chave na efetiva construção e manutenção da infra-estrutura produtiva do país.

constituição telemática de seus fluxos de informação (formal, informal, externo, interno), garantem sua situação de centralidade justamente pelo poder descentralizador das redes.

Nesse contexto, as redes de informação intra e intergrupos adquirem uma importância fundamental, o que acabou por redefinir os "recursos de comunicação e informação como algo mercantilizável", alterando "não apenas os termos (de serviço público para propriedade privada), mas também o terreno da decisão política" em nível mundial (MAHONEY, 1997, p. 33). Sob uma perspectiva internacional, pois, as privatizações das telecomunicações assistidas nos últimos anos nada mais foram do que um movimento de "apropriação pelo capital da mais nova ferramenta necessária ao seu desenvolvimento", visando otimizar sua afluência transnacional pelo mundo afora (VASCONCELOS, 1999, p. 96).

Todavia, para que isto pudesse ocorrer, foi preciso desenhar uma nova estrutura de poder, no âmbito das relações internacionais entre os países ricos e os países dependentes, de modo a se cavar as condições necessárias à construção global dessa nova infra-estrutura teleinformática. Arquitetura esta imprescindível à confirmação do poder das grandes corporações transnacionais na economia mundial as quais, juntamente com as grandes instituições financeiras multilaterais (FMI, BID, Banco Mundial etc.), asseguram o agora poder dos EUA sobre "o 'conhecimento', as comunicações, as finanças, e a área militar" de todo o planeta (HILLS, 1997, p. 20).

Como vimos, a disseminação e imposição das políticas neoliberais foram um estratagema decisivo para se criar as duas grandes condições fundamentais para compor essa nova hierarquia internacional, no que diz respeito aos países dependentes. A primeira delas, já discutida, foi a promoção de uma desregulamentação dos mecanismos jurídicos e legislativos, próprios de cada país, para facultar a desestatização de seus respectivos setores de telecomunicações. A segunda condição essencial para ratificar o poder do grande capital transnacional e seu braço americano no Terceiro Mundo, aliás estreitamente relacionada com a primeira, foi propelir a modernização das redes de telecomunicações nesses países. Os antigos modelos político-econômicos desses países, a maioria norteada para o mercado interno, criou uma situação que representava um grave impeditivo para a estruturação das redes telemáticas dentro dos propósitos da integração centralizadora, condição *sine qua non* para a operacionalização ótima das empresas transnacionais nos países subdesenvolvidos.

Dada que esta recente reestruturação econômica do capitalismo, determinou um novo tipo de dependência dos países tecnológica e economicamente atrasados – caracterizada pela instabilidade dos investimentos estrangeiros e financeiros oriundos, ademais, do próprio capital transnacional – estes tiveram de submeter e adaptar suas economias de modo a tornarem-se atrativas ao mercado mundial[13]. Esta subordinação foi bastante evidente sobretudo na América Latina, cujos Estados detinham o monopólio do setor de telecomunicações desde a implementação das políticas de substituição de importações no final da Segunda Guerra Mundial (Cf. WOHLERS, 1999). Vale lembrar que a monopolização das teles nos países latino-americanos foi uma resposta ao relapso das multinacionais que tradicionalmente dominavam o setor a partir de concessões do governo infundidas sob o modelo político "primário-exportador", que vigorou neste continente até os anos de 1940. A ênfase extrativista desse modelo deixava a cargo das grandes operadoras estrangeiras os investimentos necessários para a construção dos troncos de telecomunicação dos países em que aportavam.

Como era de se esperar, essas empresas privilegiaram os interesses "do núcleo dinâmico exportador dessas economias" em detrimento da construção de uma rede de comunicação integradora dos territórios nacionais (WOHLERS, 1999, p. 47). O resultado disso denotou a oferta de serviços de baixa qualidade à população que podia pagar, a completa falta de atendimento para as áreas periféricas, bem como a constituição de uma rede fragmentada, com pouco poder de integralização das plantas em nível nacional; salvo aquelas regiões em que se concentravam as exportações. A situação precária deixada pelo "modelo primário-exportador" gerou um retarde no campo das tecnologias de telecomunicações dos países latino-americanos do qual nenhum deles jamais conseguiu sair. Essa precariedade persistiu mesmo quando esses países adotaram o "modelo de substituição de importações" e monopolizaram o setor para promover sua modernização com o escopo de oferecer melhores condições para a organização de um complexo industrial nacional.

Portanto, quando buscou inserir o mercado latino americano nos termos da acumulação flexível, o grande capital transnacional se deparou com uma infra-estrutura de

[13] No que se refere ao Brasil, o setor de telecomunicações foi considerado "a jóia da coroa das privatizações". De 1998 – ano em que começaram as privatizações das nossas teles – até 2002, "o interesse pelo mercado brasileiro trouxe ao país U$ 25,4 bilhões em investimentos estrangeiros diretos no setor"; o que denota muito claramente a configuração dessa nova relação de dependência por aqui. (CF. FOLHA DE S. PAULO, 22/09/2002, p. B 6)

telecomunicações inadequada para ta propósito (Cf. DANTAS, 1996). O caminho mais rápido, eficaz e seguro para suprir esse *gap* tecnológico que obstruía a inserção das transnacionais, e do conseqüente "poder relacional" americano, na América Latina foi o das privatizações. Somente assim as redes de telecomunicações poderiam ser conformadas em concordância com o modelo de empresa-rede, sem correr o risco destas se desviarem de sua finalidade primordial, qual seja, servir à dinâmica da transnacionalização do capital. É assim que, de um modo geral:

> *Fica explicitada a privatização e a quebra dos monopólios nesses países como uma* ***resposta nacional à globalização submissa****, por sua vez, a pressões externas, saídas ortodoxas à crise de endividamento externo e à falta de capacidade de universalizar o serviço, dados os crescentes custos de P&D, bem como o montante de investimentos necessários a essa universalização. A via da privatização, entretanto, demonstra que, apesar de muitos ganharem com o processo, a universalização do serviço sai da pauta das novas companhias privatizadas, substituída por prioridades de melhor atendimento aos grandes consumidores multinacionais, muito mais lucrativas, e que os serviços básicos, bem como a política tarifária, de forma geral, serão muito prejudicados.*[14] (VASCONCELOS, 1999, p. 96 – grifos próprios)

No que se refere ao Brasil, particularmente, esta antiga conjuntura ainda era marcada pelas políticas protecionistas e integrativas procedentes do período militar. Políticas que, no setor de telecomunicações especificamente, vieram para se contrapor à situação política-econômica herdadada do chamado período desenvolvimentista-industrialista (BRANDÃO, 1996). Orientado para uma política de substituição de importações, tal fase marca um novo tipo de dependência do nosso país com relação ao capital estrangeiro: a *dependência tecnológica*. No lugar de bens de consumo industrializados, o Brasil passava agora a importar bens de capital. Esta medida visava tirar o país da crise mundial que consternava o mundo desde o término da

[14] O Brasil demonstrou o estado precário com que a Telefônica e a Telemar – as operadoras responsáveis pelo setor de telecomunicações das duas regiões economicamente mais desenvolvidas do país, respectivamente, São Paulo e Rio de Janeiro – mantiveram a população de baixa renda de suas áreas de concessão. Esta precariedade é revelada a partir de várias denúncias, registradas nos Juizados Especiais Cíveis (os chamados tribunais de pequenas causas) das áreas carentes destas regiões, relativas à inoperância do sistema de telefonia local. As principais reclamações referem-se ao não cumprimento do prazo de instalação, cobrança antecipada da taxa de habilitação sem sua posterior efetivação, problemas de recepção e telefones mudos. Houve também um grande número de fechamento dos postos de atendimento dessas empresas na periferia, o que acabou por dificultar a comunicação da população com as mesmas, agravando ainda mais, tanto a ineficiência do serviço, como a insatisfação desses usuários. Além disso, o fechamento dos postos de atendimento denota a forma seletiva pela qual essas empresas tratam seus mercados.

Segunda Grande Guerra e que abalara nossa economia até então predominantemente agrária, pelo atendimento da demanda de um mercado nacional em franca expansão.

Promover uma rápida industrialização era a estratégia-chave para se concretizar tal plano. Isto foi realizado através de uma intensa abertura da nossa economia ao capital estrangeiro e, por conseqüência, às custas de uma cooptação das empresas nacionais às grandes corporações multinacionais, detentoras dos modernos equipamentos requeridos para uma produção em massa. Quanto às matrizes internacionais, viram neste ajuste uma ótima oportunidade de aumentar seus proventos na medida em que podiam simultaneamente livrar-se de tecnologias ultrapassadas e ainda lucrar com isto.

Extremamente atrelado às determinações tecnológicas do capital estrangeiro, o antigo modelo político-econômico colocou o sistema de telecomunicações do país nas mãos de quase novecentas operadoras estrangeiras (Cf. LEAL, 1999). Essa profusão de empresas acabou por deixar incompatível o conjunto técnico da rede básica interna, além de legar uma completa ausência de regulamentação e diretivas governamentais voltadas para o desenvolvimento de uma malha nacional de comunicação integralizada. Só para se ter uma idéia dos efeitos desSa política sobre a densidade telefônica do país, até 1964 a proporção era de um telefone por cem habitantes, que, de resto, devido à incompatibilidade técnica, enfrentavam enormes empecilhos para se interconectarem em nível interurbano e interestadual (BRANDÃO, 1996).

Assim, apesar de todo um discurso de ruptura com o antigo modelo primário-exportador, essa inexistência de um projeto nacional para as telecomunicações representava, na verdade, nada mais que o aprofundamento das políticas públicas próprias daquele modelo, pelo menos no que concerne àquelas voltadas para as "infra-estruturas de transporte da informação" (DANTAS, 1996, p. 41). Desde os primórdios da história de nossos meios de comunicação, estas sempre estiveram voltadas, primeiramente, para asseverar a inclusão do país no mercado externo e, de sorte, fornecer "redes telegráficas ou telefônicas para as classes ricas e remediadas" (DANTAS, 1996, p. 41). Como destaca Dantas, a "proto-história das telecomunicações no Brasil" revela um panorama em que:

> *[...] para a nossa economia exportadora era mais decisivo comunicar-se com as capitais do mundo do que com a periferia pobre e atrasada do Brasil. Além do mais, nosso país estava inteiramente à mercê de decisões políticas e*

> *empresariais tomadas no exterior, sobre as quais* [o Estado] *não tinha qualquer ingerência.* (DANTAS, 1996, p. 45)

Com a chegada do regime militar e a proeminência do discurso da segurança nacional forjado para legitimá-lo, esta situação começa a mudar radicalmente (Cf. BRANDÃO, 1996). Uma nova concepção de telecomunicações começa a se delinear: de um meio de conexão do país com o mundo industrializado, as telecomunicações passam a ser compreendidas como um recurso de integração e defesa nacional. Com a criação do Código Brasileiro de Telecomunicações – CBT em 1962, já sob a influência política dos militares, adiantou-se um importante passo no sentido de estruturar uma administração pátria centralizada para nosso setor de telecomunicações. Esse documento determinou uma considerável reforma legislativa com o intuito de constituir uma gestão pública para o setor. Posteriormente, essa reforma se concretizaria na criação da Embratel, em 1965, instituição que ficou responsável pela implementação e operação da telefonia interurbana e internacional no país (Cf. LEAL, 1999).

Pode-se dizer, pois, que 1964 foi um divisor de águas para o setor de telecomunicações brasileiro. Este novo enfoque foi consolidado na Constituição de 1967 que, mediante a fundação do Ministério das Comunicações – MINICOM, efetivou a política de centralização para o setor ao transferir para as mãos da federação a administração das redes estaduais e municipais. Implícita a essa mudança, também estava a urgente necessidade de estandardizar nosso sistema de comutação em nível nacional, já dentro dos padrões de evolução do analógico para o digital. Tendência que já estava na ordem do dia no plano internacional e que poderia seguir o mesmo percurso desordenado, ineficiente e custoso do modelo de substituições de importação, caso tal conversão tecnológica não fosse realizada de forma homogênea. Algo que, no entender do governo da época, somente poderia ser viabilizado mediante um poder firme e aglutinador exercido pelo Estado (Cf. BRANDÃO, 1996).

Outro passo terminante para a sedimentação do setor de telecomunicações, desde uma perspectiva militar, foi a instituição da Telebrás – Telecomunicações Brasileiras S.A.. Inaugurada em 1972, e incorporando a Embratel, a Telebrás representou a estabilização de uma estrutura administrativa dos serviços de telecomunicações em nível nacional. Este órgão interligou todos os estados da União sob o governo federal através da criação de 27 *holdings* –

uma para cada estado – firmemente comprometidas com suas diretrizes político-administrativas para o setor. Para tanto, substituiu o sistema de autarquia até então vigente, que colocava nas mãos das prefeituras a gestão dos serviços de telecomunicações dos municípios (CF. LEAL, 1999). Foi justamente a conformação autárquica que, pela sua característica autonomia, havia causado as divergências tecnológicas entre as redes das diversas regiões do país. Com isso, nosso setor de telecomunicações é finalmente[15] alçado à categoria de Setor Produtivo Estatal – SPE, sendo o derradeiro incorporado no âmbito do Estado Restrito brasileiro[16] (Cf.. BRANDÃO, 1996).

Foi assim que o período militar impulsionou, de uma forma relativamente bem sucedida, a expansão e modernização das telecomunicações no e do Brasil. No entanto, como nos alerta Dantas, não se pode esquecer o fato de que:

> *No Brasil, como nos demais países do Terceiro Mundo, dependente das estratégias industriais e financeiras de corporações empresariais estrangeiras, e dos planos e objetivos dos países centrais, as telecomunicações foram lançadas num enorme atraso relativo, do qual nunca nos recuperamos, apesar do grande esforço desenvolvimentista realizado a partir de 1965 pelo regime militar.* (DANTAS, 1996, p. 46)

Nos idos de 1980, essas estratégias começaram a enfrentar sérios obstáculos. Nessa década, o padrão de desenvolvimento que havia sustentado o país durante todo o regime militar foi, paulatina mas categoricamente, se esgotando. Situação tanto mais agravada pelas turbulências relativas ao período de transição política que enfrentávamos com a saída dos militares do poder. O agente motor dessa mudança na nossa economia foi a maxidesvalorização da moeda brasileira (na época o cruzeiro) em relação ao dólar, no final de 1979, o que levou a um grave endividamento das empresas estatais. Tal endividamento tornou-se tanto mais problemático ao ser indexado ao dólar, medida que instaurou um quadro altamente inflacionário no país. Para tentar amenizar este quadro, bem como reabilitar as finanças das suas estatais, o governo direcionou seus esforços para a captação de recursos estrangeiros através do aumento

[15] Finalmente, pelo fato de o Brasil ter sido o último país na América Latina a instituir seu setor de teles dessa forma.

[16] Só para se ter uma idéia, a energia foi considerada um fator do SPE na década de 1940 (Cf. BRANDÃO, 1996).

das taxas de juros e, adicionalmente, à disposição de títulos da dívida pública interna ao capital privado. Conforme verifica Brandão (1996), nesse ambiente:

> *A grande empresa privada de posse de um enorme estoque de títulos públicos, credora dos bancos, que por sua vez são credores do Estado, exercita sua hegemônica capacidade de gerar, por atos, ameaças ou omissões, ondas de instabilidade: trava exportações a espera de correções cambiais; ameaça com a fuga dos títulos e extravasa sua preferência pela liquidez.* (BRANDÃO, 1996, p. 119)

Logo, instala-se no país uma extraordinária ciranda financeira que gerou uma tamanha vulnerabilidade no espaço das economias nacionais a ponto de mudar o papel do Estado. De grande "força estruturante" do desenvolvimento do país, este se transformou em "mutuário final que arcou com todo o ônus e os riscos do ajustamento do setor privado na 'década perdida'", tornando-se desse modo "refém do setor privado líquido" (BRANDÃO, 1996, pp. 115-117). Em vista disso, começa-se a assistir a conformação de um discurso político de rechaço à capacidade do Estado de gerir as finanças e o sistema produtivo nacionais que, cerca de uma década mais tarde, culminará como a grande justificativa para a implementação do neoliberalismo no Brasil. Foi este o começo da predominância do capital financeiro no país, a qual veio a ensejar aquilo que Brandão (1996, p. 36) chamou de uma "dimensão etérea" ao nosso setor de telecomunicações. Ou seja, o malogro do projeto militar e a conseqüente "dominância da dimensão financeira do capital exigiu a ubiqüidade dos meios de comunicação" que passam a servir como um meio de transporte de informações relativas às operações e aplicações do efervescente mercado financeiro (BRANDÃO 1996, p. 145).

Desse modo, de 1985 à 1987, o Brasil passa por um intenso processo de digitalização das nossas plantas de telefonia que foi decisivo para conformar o emprego de nossas telecomunicações a serviço da "gestão informatizada da riqueza" (BRANDÃO, 1996, p. 157 e ss). Não obstante, conforme nota Brandão (1996), apesar de todo esforço da política militar para o setor, a situação da infra-estrutura de telecomunicações no Brasil até a década de 1990 ainda não se adequava aos novos padrões de acumulação do capital. Assim, adicionalmente à própria ciranda financeira que se estabeleceu por aqui, em decorrência da falência do projeto político dos militares, esta precariedade também representava um empecilho intransponível para

a efetivação de uma malha viária. Sendo esta atrativa para a instalação das grandes transnacionais no país, bem como para a operação ótima da "gestão informatizada da riqueza" financeira que essas trazem a seu reboque. Esse novo sentido das telecomunicações, tornou ainda mais premente a necessidade de perfazer a modernização de nossas redes de acordo com os padrões da tecnologia digital[17], já em pleno vigor no cenário internacional.

Para além da "grande demanda reprimida, a deterioração do tráfego com o aumento do congestionamento e a baixa qualidade e taxa de penetração do serviço urbano básico" e, ainda, a necessidade de se promover a fundamental "urbanização do campo", somente possível via sua inclusão nas redes de telefonia, o que levou o Brasil à busca de uma modernização que desembocou na privatização do setor, foi a necessidade de se firmar como uma "matriz de fluxos de informações"[18] dessas empresas. Essa foi a única maneira do país tornar-se atraente ao capital estrangeiro e, assim, poder assegurar, ainda que de uma forma subordinada, um lugar ao sol na nova lógica econômica mundial (Cf. BRANDÃO, 1996, pp. 204-207).

Configura-se, dessa forma, o começo da inserção do Brasil dentro dos moldes da mundialização do capital, que vai desembocar na utilização telemática das telecomunicações, como fator de integração do capital nacional entre si e com o resto do mundo. O caminho para a futura adoção das políticas neoliberais no país para este setor estava definitivamente aberto[19].

A Revisão Constitucional de 1988 assinala esta guinada. Nas negociações relativas ao setor de telecomunicações, apareceram veementes posições parlamentares no sentido

---

[17] Conforme Brandão (1996, p. 198), antes da desestatização do setor no país, "apenas 2% dos estabelecimentos rurais e pouco mais de 22% dos domicílios residenciais" possuíam telefone. Na área comercial, esse percentual girava em torno de 50%, o que é muito pouco quando se pensa em termos de estabelecimento de um ambiente interessante para realização de transações comerciais (Cf. BRANDÃO, 1996, p. 204).

[18] Segundo Brandão (1996, p. 207), a configuração da mundialização do capital trouxe em seu bojo uma lógica de redes extremamente seletiva, onde cada país "passa a ser visto como uma matriz de fluxo de informações". Nesse processo, a "natureza das interrelações inter-regionais é redefinida", pois a "atratividade dos lugares se modifica, expande-se a flexibilidade locacional e altera-se a forma como os grupos empresariais se organizam geograficamente, sempre com controle centralizado da informação-poder. Consolida-se o primado dos nexos financeiros e do 'controle remoto' de plantas que podem buscar instalações alternativas, podendo serem 'geridas' eletrônica e instantaneamente" (BRANDÃO, 1996, p. 206).

[19] Como se evidenciará ao longo desse trabalho, é essa abertura que vai exigir uma peremptória reestruturação produtiva e a conformação de uma nova qualificação e cultura operacional na órbita das empresas.

privatista (Cf. LEAL, 1999). Conforme Leal (1999, p. 77), dentre as justificativas apresentadas para provir tal empreendimento, figuravam as pressões dos "agentes externos credores de toda a América Latina, especialmente Banco Mundial", que "manifestaram, de maneira bem pouco sutil, o interesse na desestatização das telecomunicações brasileiras". Junte-se a isto a estagnação que, não obstante a digitalização de uma parte significativa de sua planta, o setor enfrentava em matéria de densidade e oferta de serviços avançados de telefonia (altamente demandados pelos grandes usuários corporativos), e entende-se a promulgação de uma Carta Magna bastante dúbia no que se refere ao perfil das telecomunicações no interior da nação (Cf. LEAL, 1999; BRANDÃO, 1996).

A ambigüidade mencionada alude àquilo que Leal (1999) notou como um:

> *[...] tratamento preferencial para as empresas de capital nacional, dando, no entanto, margem para que quem se beneficie de fato seja a iniciativa privada estrangeira, as empresas multinacionais, fabricantes de telequipamentos e ofertantes de serviços de valor agregado. Foi esse recurso que permitiu, posteriormente, a entrada de capital privado no mercado de telefonia celular em vários Estados, e um conseguinte loteamento da participação das empresas de telequipamentos atuantes no país, como a Ericsson, NEC, AT&T e Alcatel.* (LEAL, 1999, p. 80)

O resultado disso foi uma intensa competição entre as multinacionais que já atuavam no Brasil e aquelas que queriam expandir suas atividades na América-Latina, notadamente no mercado brasileiro, dado sua dimensão e certa excelência comparativamente aos demais países latino-americanos[20]. A conjugação desses dois fatores – relativa excelência e grande carência de serviços de "valor adicionado"[21] – mostrou-se profundamente atrativa às transnacionais do setor, tanto as de telequipamentos como as de operação. Restava ainda um grande obstáculo, o preço baixo das tarifas possibilitado pelos subsídios estatais que as empresas

[20] No início dos anos de 1980, a Telebrás foi considerada como um padrão de excelência pela União Internacional de Telecomunicações – UIT. Esta posição foi alcançada graças ao índice de 0% de ligações não completadas em três segundos, a cada 100 efetuadas. Este padrão eleva-se ainda mais a partir de meados da década, quando o governo resolve autorizar as empresas do Sistema a realizarem investimentos em infra-estrutura. (Cf. LEAL, 1999)

[21] Serviços de "valor adicionado" em telefonia refere-se àqueles que agregam outros serviços para além da mera conexão de vozes, tais como: Internet, correio de voz, 0800, despertador, etc. Esses serviços só são possíveis de serem ofertados dentro do paradigma digital de comutação. Via de regra, os primeiros consumidores desse tipo de

do Sistema Telebrás contavam, o que, de qualquer modo, acabou por representar mais um argumento de incentivo à tendência favorável à privatização.

Essa propensão acirra-se ainda mais no início dos anos de 1990, quando o governo Collor, herdeiro direto das políticas neoliberais, "acabou com as substituições das importações, o que favoreceu a crise no CPqD[22], na medida em que promoveu redução de investimentos, paralisação de pesquisas, além de corte de pessoal" (LEAL, 1999, p. 80). Esse processo atinge seu apogeu no governo de Fernando Henrique Cardoso que efetivou com rigor a estratégia privatista do projeto neoliberal no setor de telecomunicações brasileiro; ainda que com um atraso de quase uma década em relação às reformas e políticas de privatização desse serviço nos demais países do nosso continente. Um atraso assim explicado por Wohlers (1999, p. 58):

> *No Brasil, a existência de uma estrutura industrial relativamente mais desenvolvida, a maior diversificação de suas relações internacionais, o peso e o interesse específico do setor financeiro e, principalmente, a dificuldade de articular politicamente um programa de estabilização não recessivo (sem aprofundar as já profundas desigualdades sociais), foram fatores que, até 1994, impediram a reprodução das políticas adotadas pelos vizinhos latino-americanos. No caso do Brasil, até o governo Fernando Henrique Cardoso, o Brasil buscou um caminho próprio, procurando agilizar o monopólio público, mas sem privatizar sua propriedade.*

Assim é que em julho de 1997, através da promulgação da Lei Geral de Telecomunicações – LGT, tem início o processo jurídico de privatização do Sistema Brasileiro de Telecomunicações – STB. A LGT substituiu o antigo Código Brasileiro de Telecomunicações – CBT, estabelecendo as regras e condições de desestatização do Sistema Telebrás, como também determinar a forma de aquisição e atuação das empresas privadas nacionais e

---

serviço são os grandes clientes corporativos, que posteriormente abrem caminho para sua expansão no mercado residencial.

[22] CPqD é a sigla do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás, órgão independente do governo, criado em 1976, com o objetivo de "gerar tecnologia autóctone dentro do modelo de Industrialização por Substituições de Importações (ISI) vigente no país. Esse setor diferenciou-se de outros nos quais ocorreu o estabelecimento de filiais de multinacionais para fazerem montagem de bens utilizando-se de tecnologias provenientes do exterior" (ALBUQUERQUE, 2000, p. 13). Com a privatização do setor houve um "redirecionamento do papel do CPqD para se transformar em um Centro apenas prestador de serviços", o que incorreu no "fechamento de diversas linhas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) estratégicas, [e na] evasão de pesquisadores da empresa" (ALBUQUERQUE, 2000, p. 11). Diga-se de passagem, que esta nova configuração do CPqD deixa patente seu alinhamento com as políticas neoliberais posto que favorece sobremaneira a confirmação do "poder relacional" que segue na sua esteira.

estrangeiras no espaço do mercado interno de teles (Cf. BOLAÑO, 2003; LEAL, 1999). Além disso, a LGT instituiu a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, órgão independente do governo que ficaria responsável pela promoção, regulação e fiscalização do processo de privatização desse setor, "cobrindo todos os aspectos, desde a atribuição de licenças até a definição dos padrões de interconexão, exercendo assim tanto o poder concedente quanto as prerrogativas de instância ordenadora das atividades privadas" (BOLAÑO, 2003, p. 45). Adicionalmente, a ANATEL passou a desempenhar algumas importantes atribuições, antes exercidas pelo MINICOM, tais como a de "arbitrar as funções e atividades dos atores que participam do setor" e, inclusive, "assegurar a competitividade no mercado de telecomunicações, tão reivindicada pelos grandes usuários" (LEAL, 1999, p. 86).

Em 1998, a reestruturação neoliberal do setor de telecomunicações brasileiro foi finalmente levada a cabo. Para proceder sua privatização, realizada mediante leilão, a Telebrás foi subdividida em doze operadoras dispostas da seguinte forma: três *holdings* das antigas concessionárias regionais de telefonia fixa – Tele Norte/Nordeste/Leste, Tele Centro/Sul e Telesp/São Paulo; oito *holdings* de telefonia celular, Banda A; e uma *holding* da Embratel, para operação de ligações de DDD e DDI[23] (Cf. BOLAÑO, 2003; WOHLERS, 1999). As estatais de telefonia fixa das regiões mais valorizadas, Estado de São Paulo (Telesp) e a Centro/Sul, foram compradas por duas grandes companhias européias, respectivamente a Telefónica de España, e Telecom Itália, que por isso foram consideradas as grandes vencedoras desse processo[24] (Cf. BOLAÑO, 2003).

---

[23] A partir de 31 de dezembro de 2003, as operadoras que tiverem atingido as metas de universalização determinadas pela ANATEL a dois anos antes desta data, terão o direito de realizarem operações tanto de telefonia fixa como de longa distância fora dos limites geográficos previamente estipulados nos contratos de privatização. Cabe salientar que a empresa que nos serviu de base empírica para nossa pesquisa – a Sercomtel Telecomunicações S/A – já cumpriu essa prerrogativa, sendo a terceira operadora a entrar com a documentação de antecipação e a segunda a obter sua confirmação oficial; a primeira foi a Telefônica.
Em 08 de março de 2002, a ANATEL publicou Edital no Diário Oficial da União divulgando a antecipação, pela Sercomtel, das metas de universalização da telefonia fixa, estabelecidas para 2003. Tal antecipação deu à Sercomtel o direito de operar telefonia local em qualquer das 67 áreas de numeração, com mais de 200 mil habitantes, em que o país já foi dividido. Igualmente, permitiu a obtenção de novas licenças para DDD e DDI para as Regiões I (Rio de Janeiro e mais 15 estados do sudeste, norte e nordeste) e Região III (estado de São Paulo). Até então, a empresa tinha autorização para prestar estes serviços apenas na Região II (os 9 estados do centro-sul e Distrito Federal). Com a antecipação, a empresa inicia seu projeto de tornar-se uma operadora regional.

[24] Complementando a nota 6, fica cada vez mais evidente o malogro das privatizações no setor de telecomunicações no país, levando a se cogitar na configuração de uma "crise no setor" (Folha de S. Paulo, 11/04/2002, p. B4; Idem, 22/09/2002, p. B6). Desde o leilão do sistema Telebrás, é recorrente notícias, entre outras : sobre a má qualidade dos

No entanto, algo desalinhou-se de toda essa profunda transformação que atravessou o setor de telecomunicações brasileiro: a *Sercomtel S/A – Telecomunicações*, operadora do município de Londrina/PR. Uma pequena companhia que sempre participou de forma autônoma do Sistema Telebrás e que continua mantendo sua peculiar independência ao *permanecer pública* nessa nova configuração. Uma peculiaridade, aliás, que sempre a caracterizou e a fez desafinar das determinações das nossas políticas públicas para o setor, sendo isto o que nos instigou a escolhê-la como o *locus* de nossa pesquisa e reflexões.

Considerando que esse histórico influencia diretamente o processo produtivo da empresa, particularmente aquele que se desenrola sob o atual projeto neoliberal, vale a pena resgatar essa trajetória de modo a melhor compreender as recentes transformações que a Sercomtelvem passando. Desse modo, igualmente a *percepção* daqueles que vivenciaram toda a extraordinária intensidade e extensão de tais transformações, seus funcionários[25], objeto de

---

serviços; a falta de investimentos em infra-estrutura nas regiões urbanas de baixa renda, bem como os altos índices de inadimplência provenientes destas regiões; rixa entre a ANATEL e o governo – como no caso do enquadramento do ex-presidente interino da ANATEL, Antonio Carlos Valente, na Comissão de Ética Pública, por suas críticas ao Banco Central a partir da utilização de documento anônimo criticando o modelo de atuação da ANATEL, em reunião da Câmara de Política Econômica. Além disso, cada vez mais assiste-se guerras judiciais entre as operadoras – caso Embratel X Telefônica – questionando o modelo de competição determinado pela ANATEL; queixas e pressões das operadoras com relação ao excesso de regulamentação da ANATEL e às altas taxas tributárias cobradas pelo governo – uma das mais altas do mundo; sem falar na avalanche de denúncias e ações cíveis de usuários residentes em áreas urbanas periféricas contra a falta de cumprimento na oferta de serviços básicos de certas operadoras, inclusive em casos em que os clientes, mesmo tendo pago antecipadamente a instalação de seus terminais, encontram-se sem o serviço. Tudo isso tem levado a uma "frustração geral" que abalou sobremaneira o excessivo otimismo com que as grandes corporações internacionais viam o mercado nacional de telecomunicações, no início das privatizações (Cf. Série de reportagens publicadas no Caderno Dinheiro da Folha de S. Paulo, de abril a setembro de 2002).

[25] Esta extensão deve-se a outra diferenciação da Sercomtel com relação a atual reestruturação produtiva das empresas do setor: *a manutenção de parte considerável dos técnicos que atuavam sob a tecnologia analógica mesmo depois da completa extinção das suas funções operatórias em virtude da troca de tecnologia que se deu com a introdução do maquinário digital*. São estes técnicos, e sua percepção sobre esta radical mudança tecnológica, que demarcam o problema e as fronteiras da nossa pesquisa.

A salvaguarda desses funcionários em um processo produtivo extremamente supressor da força de trabalho, como veremos ao longo desse trabalho, também está relacionado com a peculiar condição estatal dessa empresa que resultaram em Acordos Coletivos que, embora regidos pela CLT, sempre comportaram uma cláusula sobre estabilidade para todo o seu quadro de pessoal. Tanto é assim que, em 1991, na contracorrente das tendências político-trabalhistas da última década, a Sercomtel resolve cumprir rigorosamente a legislação trabalhista para instituições públicas, adotando a prática de Concurso Público para realizar contratações. Contudo, no ACT de 1996, esta cláusula foi definitivamente retirada o que conota a ascensão da lógica do privado em detrimento da coisa pública em suas recentes diretrizes política-empresariais. Não foi por coincidência que a supressão da cláusula relativa à estabilidade aconteceu no ano em que começou a segunda fase de sua reestruturação administrativa – encetada pelo programa de reengenharia chamado "Projeto de Transformação Empresarial", o qual será oportunamente apresentado. No nosso entender, a extinção da referida cláusula, representa, ademais, uma ruptura com a tradicional postura insurgente que a Sercomtel sempre teve com relação às regulamentações governamentais

nosso estudo. Essa recuperação histórica nos possibilita entender, igualmente, o que faz essa empresa ainda se preservar como pública e, portanto, destoante do cenário contemporâneo no setor de telecomunicações. Paradoxalmente, em franca impugnação com o discurso neoliberal em voga, é exatamente esta sua singularidade que lhe confere um papel de destaque na qualidade de seus serviços e no cumprimento das metas da ANATEL relativas ao panorama nacional das telecomunicações.

É esta singular história que analisaremos agora.

4. SERCOMTEL: TRAJETÓRIA HISTÓRICA.

Você é o nosso melhor cliente mas não o vá dizer a seu vizinho, traçava com descaro irónico o diagrama relacional em que se consumava a cumplicidade inconsciente da cidade com o enganamento consciente que a manipulava e absorvia.

(Saramago, 2002)

Fundada em 1968, substituindo, mediante subscrição de linhas telefônicas, a Companhia Telefônica Nacional – CTN em Londrina/PR, a Sercomtel S/A – Telecomunicações foi a primeira operadora brasileira a utilizar a central CPA digital (1986). Foi a primeira empresa brasileira e a quarta oriunda de uma cidade do interior a ativar o serviço móvel celular (1992) e a pioneira a operar sua transposição para o sistema digital (1996). Em julho de 1998, outra

---

para o setor de telecomunicações nacional ao longo de sua história. A transmutação desse seu perfil foi percebida sobretudo na última década.

Segue abaixo a cláusula em questão:

"**CLÁUSULA DÉCIMA-QUINTA – RENÚNCIA DA ESTABILIDADE**

A SERCOMTEL, mediante a renúncia, pelo empregado, da estabilidade prevista no artigo 19, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, da CF/88, devidamente assistido pelo Sindicato de sua categoria profissional (SINTTEL), em decorrência da conveniência administrativa, promoverá a resilição do contrato de trabalho, com o pagamento das verbas rescisórias, multa de 50% do total de depósitos da conta vinculada do FGTS e sua liberação.

Em nenhuma hipótese haverá indenização de aviso prévio".

precedência: mediante um convênio firmado com o CPqD para a aquisição de um moderno *software* de automação da gerência da rede externa de sua planta[26], 100% desta é digitalizada. Tal feito foi alcançado seis anos e meio antes da meta estabelecida pela ANATEL, levando o presidente deste órgão, na época, a declarar a Sercomtel como a operadora "com mais elevado padrão de eficiência" do país (CF. JORNAL MURAL – Boletim informativo diário da empresa, em 20/08/1999).

A digitalização de seu sistema, além de proporcionar-lhe novos sinais de áudio, vídeo e comunicação de dados, possibilitou a ampliação e diversificação de seus produtos e serviços. Com isso, o perfil da empresa muda e esta torna-se uma empresa de multisserviço em telefonia (CF. JORNAL MURAL – Boletim informativo diário da empresa, em 20/08/1999). Em abril de 1999, em uma pesquisa realizada por uma das mais renomadas revistas do país voltada para a administração de empresas: a Revista Exame, a Sercomtel aparece em 43º lugar no ranking dos 50 maiores usuários corporativos de informática no Brasil, sendo a única empresa arrolada no ramo de telecomunicações (CF. JORNAL MURAL – Boletim informativo diário da empresa, em 20/08/1999).

Esse, aliás, é o traço mais marcante da Sercomtel, não apenas no cenário contemporâneo, mas em termos históricos: uma empresa que sempre teve como prioridade investimentos em tecnologias de ponta, tanto no que se refere à tecnologia de teles, como as orientadas para a organização técnico-administrativa. Fato este grandemente reforçado pela sua condição de autarquia[27], que vigorou até 1993, e que sempre lhe conferiu autonomia para administrar suas receitas e investimentos de maneira desvinculada da contabilidade municipal. Ou seja, sem maiores obrigações para com o município do que a oferta de serviços de qualidade em telefonia. Daí a possibilidade de constituir-se historicamente como uma empresa de ponta, intensiva em tecnologias avançadas.

Além de tecnologias de ponta, dois outros investimentos podem ser colocados como co-responsáveis por tais resultados, principalmente nos últimos dez anos, quais sejam, a implementação dos Programas de Qualidade Total, iniciada em 1993; e um intenso processo de

[26] O chamado SAGRE – Sistema Automatizado de Gerência da Rede Externa.

[27] Entidade estatal autônoma, com patrimônio e receita próprios, criada por lei para executar, de forma descentralizada, atividades típicas da administração pública.

reengenharia em sua estrutura organizacional, denominado pela empresa de "Projeto de Transformação Empresarial", o qual teve início em fevereiro de 1996. Ambos os empreendimentos têm caráter contínuo, estando em prossecução até os dias de hoje.[28]

Dentre os reconhecimentos mais recentes, sobressai a recente pesquisa de satisfação divulgada pela ANATEL. A Sercomtel foi a operadora brasileira que recebeu melhor nota dos usuários do segmento de telefonia fixa não-residencial (comércio, indústria, serviços), obtendo um índice de satisfação geral de 78,7%. A empresa obteve, ainda, o índice de 80,3% no quesito telefonia fixa residencial, ficando entre as três primeiras colocadas do ranking e em primeiro lugar no que se refere aos fatores "qualidade das ligações", com 86,8% de aprovação e "serviços de manutenção", com 85,2%. Já a Sercomtel Celular obteve o segundo lugar no serviço móvel pós-pago, com apenas 0,2% de diferença com a primeira colocada (CF. SERCOMTEL JORNAL MURAL – Boletim de Comunicação Interna, 14/02/2003.

A reestruturação produtiva que a Sercomtel atravessa a mais de uma década, portanto, veio a aprofundar ainda mais sua tradicional posição de empresa de ponta. Calcada no tripé: 1) altos investimentos em tecnologias de base digital, 2) aplicação sistemática e ininterrupta dos Programas de Qualidade Total em aliança com 3) mudanças administrativas e estruturais de sua organização; o retorno dessa reestruturação produtiva proporcionou à Sercomtel o crescimento de sua planta em mais de 90% até o momento.

Foi no início de 2000 que os primeiros resultados dessa mudança começaram a se evidenciar. Através de toda uma estratégia mercadológica de divulgação de seus novos serviços aliados à redução em 50% no preço das tarifas de habilitação, a empresa atinge, em março daquele ano, a meta de teledensidade que havia estabelecido para dezembro, levando sua

---

[28] O êxito da gestão da *Qualidade Total* para a empresa resultou, em dezembro de 1998, na obtenção da certificação ISO 9002 em todos seus processos de trabalho, fato inédito entre as companhias telefônicas até então. Ademais, proporcionou-lhe vários prêmios e reconhecimentos nessa modalidade, destacando-se: duas homenagens, em junho de 1999, ao seu *Sistema de Gestão por Competência* – uma no país, o "Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia" da Associação Brasileira de Recursos Humanos e outra no México, o "Prêmio Ibero-Americano de Recursos Humanos". Em setembro desse mesmo ano a Sercomtel também recebeu o "Prêmio FGV de Excelência Empresarial", fornecido pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas por ter saído no rol das 500 maiores sociedades anônimas não financeiras do país. No âmbito Paraná ficou em 21º lugar como tal, além do 5º lugar entre as maiores empresas do estado no setor de serviços públicos, recebendo, por isso, "voto de congratulação e aplausos" da Assembléia Legislativa.

diretoria a aumentar o índice de crescimento da planta de nove mil para vinte mil linhas. Neste mesmo ano, a Sercomtel consolida-se igualmente como holding de outras empresas constituídas para operar como suas satélites. São elas: a *Internet by Sercomtel* – provedora de serviços de Internet, a *ASK!* – prestadora de serviços de Call Center, e a *SMTV* – empresa de TV a cabo. Esta última atuando fora da cidade de Londrina, em Maringá/PR, São José dos Campos e Osasco em São Paulo. A Sercomtel converte-se, assim, em um complexo corporativo, sendo que as empresas satélites são designadas como pertencentes ao "Grupo Sercomtel" (CF. SERCOMTEL JORNAL MURAL – Boletim de comunicação interna, 20/08/1999)[29].

Ainda em 2000, é agregada mais uma mudança no perfil da empresa mediante a incorporação de mais uma inovação tecnológica no seu leque de serviços: a prestação de consultoria em serviços corporativos de telecomunicações. Com o intuito de atingir o nicho de mercado referente às grandes organizações, a Sercomtel passa a oferecer orientações e soluções tecnológicas visando a otimizar o sistema de telefonia de corporações que apresentam, entre outros, problemas de excesso de tráfego e tempo de espera de seus clientes. É assim que tal grupo, de uma mera operadora de telefonia, torna-se uma empresa de multisserviços e prestadora de consultoria corporativa em telecomunicações, incluindo dados e imagens.

Em julho de 2002, mais uma conquista, o direito de explorar os serviços de telefonia fixa relativos a interurbanos internacionais na sua base de concessão: municípios de Londrina e Tamarana; bem como de interurbano nacional dessa base para todo o país. Esse direito foi conquistado por ter antecipado, no final de outubro de 2001, as dezoito metas de universalização da telefonia fixa, previstas para serem realizadas até final de dezembro de 2003. Para isso, inclusive, a ANATEL abriu uma exceção em suas normas, uma vez que tal direito também estava condicionado ao mesmo feito por parte das operadoras da região 2[30], lideradas

---

[29] Segundo vários depoimentos coletados de funcionários da Sercomtel sobre o assunto, a formação deste Grupo foi um dos artifícios legais utilizados pela empresa para ampliar e diversificar seus negócios sem que tivesse de arcar com as limitações próprias de uma empresa estatal, inclusive aquelas ligadas às conquistas trabalhistas tradicionais no interior da empresa matriz; como é o caso da estabilidade do quadro funcional garantida em cláusula de Acordo Coletivo desde sempre. Amarras que não existem nas empresas satélites pertencentes ao Grupo Sercomtel.

[30] A região 2 compreende os estados do Acre, Distrito Federal, Goiás, Tocântins e Rondônia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

sob o consórcio Brasil Telecom, as quais já haviam deixado manifesto o não interesse em antecipar suas metas.

Atualmente, a Sercomtel mantém a primazia brasileira na relação telefones/habitantes. Esses números conferem à essa empresa uma posição de destaque hoje no cenário nacional e latino-americano. Neste último, tendo um marco importante, em 1996, quando, em conjunto com a multinacional Ericsson Telecomunicações S/A, a Sercomtel estende seu sistema celular digital para toda a América do Sul. No Brasil, apenas Rio de Janeiro e Brasília contavam com tal tecnologia para esse tipo de serviço.

O sucesso da reestruturação produtiva da Sercomtel pode ser visto, ainda, em outros resultados alcançados pela empresa com relação às metas da ANATEL. Há mais dois 2 anos consecutivos sua empresa de telefonia celular, a Sercomtel Celular[31], vem atingindo 100% dos indicadores determinados pela agência. A Sercomtel Fixa, com exceção dos indicadores que dependem de outras operadoras, tais como o caso de ligações interurbanas, também se encontra com o mesmo índice.

A trajetória percorrida pela Sercomtel até chegar à posição e transformações acima apresentadas, também pode ser vista como uma história de confronto entre as políticas públicas do município e as da União para o setor. Esse embate tornou sua história bastante peculiar, comparativamente às demais empresas de telecomunicações do país, sobretudo, pelo fato de a Sercomtel nunca ter deixado de ser uma estatal municipal, operando de forma independente ao antigo Sistema Telebrás. Não obstante as pressões exercidas pelo regime militar, a concorrência com a Telepar[32] e, ainda, apesar do processo de privatização que integrou

---

[31] Em março de 1999, obedecendo à determinação da ANATEL, a Sercomtel é juridicamente desmembrada em duas empresas distintas: a Sercomtel S/A – Telecomunicações, responsável pela telefonia fixa e outros serviços de telecomunicações, e a Sercomtel Celular S/A, respondendo pela telefonia celular, Banda A, nos municípios de Londrina e Tamarana. A Sercomtel Celular entra em operação em maio deste ano como parte do complexo Sercomtel, mantendo, pois, a mesma estrutura administrativa e financeira da Sercomtel S/A. No final do ano, começa a ser implementado a gestão da Qualidade Total na nova empresa.

[32] A Telepar era a estatal do ramo de telefonia do Estado do Paraná. Durante o regime militar houve fortes pressões por parte do governo do Estado, através dos então dirigentes dessa empresa, no sentido de incorporar a Sercomtel à Telepar obtendo, assim, o definitivo monopólio das telecomunicações no Estado do Paraná. Como veremos adiante, o clima de continuismo do Estado com relação à política-econômica determinada pelo governo federal abriu, em certos momentos, grandes possibilidades de concretização desse objetivo.

o plano de governo de Fernando Henrique Cardoso, a Sercomtel tem conseguido garantir, de certo modo, este seu *status*.

4.1. Sercomtel: uma história de embate entre política municipal e política federal.

A grande popularidade da Sercomtel diante da comunidade em que atua deve-se ao caráter eminentemente rural que sempre caracterizou a região de Londrina, principalmente nos seus primórdios, o que tornava imprescindível um meio de conexão com os grandes centros. Além disso, o sonho da industrialização nunca deixou de estar presente nesta cidade, uma vez que a colonização dessa região ocorreu na década de 1930, período em que a burguesia industrial encontrava-se em franca ascensão e, com isso, toda uma ideologia desenvolvimentista de expansão empresarial. Atualmente, sua grande atuação advém sobretudo do cunho comercial que as atividades econômicas desta cidade assumiram, e vem vertiginosamente desenvolvendo, em função das demandas próprias de uma região agrária, carente de indústrias de transformação e relativamente distante das regiões com esse perfil.

Desde o seu início, portanto, foram estas as demandas que definiram, de modo fundamental, a necessidade do município desenvolver meios mais eficientes de conexão com o restante do país. Assim, logo que os problemas mais básicos de infra-estrutura foram resolvidos, a administração municipal volta-se para a telefonia como política pública, prioritária aos seus projetos de desenvolvimento[33].

Em 1964, não coincidentemente o ano em que os militares tomam o poder com um projeto de desenvolvimento bastante especial para o setor de telecomunicações, a Prefeitura cria o Departamento de Serviços Telefônicos do município de Londrina. Em 1965, este é transformado em autarquia, sob o nome SERCOMTEL – Serviços de Comunicações Telefônicas de Londrina. No dia 6 de julho de 1968, é ativada sua primeira central telefônica automática,

[33] Daí para frente, de um modo ou de outro, todas as administrações públicas desta cidade mantiveram-se coerentes e persistentes com relação a este objetivo.

com 7.280 linhas. Em 1973, Londrina conquista sua primeira vanguarda no setor quando passa a ser a única cidade do país a ter todos seus distritos atendidos por telefone; sendo que este chega ao campo antes mesmo que o asfalto (Cf. FELDMAN, 1998*)*. Após este primado vários outros: menos de sete anos depois de sua inauguração, a Sercomtel já havia feito duas expansões, superando o padrão de metas estabelecidas pela Telebrás, ocorrendo o mesmo, no final de 1976, relativamente à oferta de telefones públicos. Neste ano também é ativado seu serviço DDI.

No final da década de 1970 e início da de 1980, a Sercomtel consegue mitigar, em alguma medida, a ingerência da ditadura militar em suas estratégias. Vale lembrar que, com o advento da ditadura militar, é forjada toda uma política fundamentada na ideologia de "segurança nacional" como forma de legitimar as forças armadas no poder. A administração das telecomunicações pelo regime militar era, portanto, parte integrante das suas estratégias "nacionalistas". Como vimos, nesse contexto o setor de telecomunicações sobressai como fator-chave para a proclamada proteção da "soberania nacional". O governo federal passa a investir sistematicamente nesse setor, o que implicou melhorias técnicas e estruturais significativas, tais como a criação da Embratel e Telebrás, respectivamente (Cf. DANTAS, 1996). Tais feitos resultaram em um *boom* de desenvolvimento no setor até então sem precedentes no sistema de telefonia do país.

No entanto, a característica totalitária e centralizadora do regime militar levou o governo a tomar medidas inconstitucionais para alcançar esse resultado. A lei prevista na Constituição de 1945, que outorgava aos municípios o poder de gestão da telefonia local, é revogada em outubro 1962 quando entra em vigor o Código Brasileiro de Telecomunicações – CBT. Na verdade, essa nova jurisdição representou o "marco regulatório da política nacionalista praticada no setor" na medida em que possibilita uma "forte presença do Poder Executivo exercendo o papel do órgão controlador do setor e a determinação de regras de moralização e de incentivos para se estabelecer um modelo institucional público (estatal)" (LEAL, 2000, p. 58). Em suma, com o CBT, a administração dos sistemas de telefonia do país passa, legalmente, a ser da competência da União.[34]

---

[34] Ainda segundo Leal (Idem), esta lei restringiu, entretanto não conseguiu acabar com a tendência presente no modelo brasileiro de telecomunicações, que "oscilava, desde finais do século XIX, entre o radicalismo nacionalista do monopólio estatal rígido e o favoritismo de caráter liberalizante no sistema de concessões que beneficiava o

Diante da impossibilidade de alterar-se uma situação legitimada na Carta anterior, o governo federal exercia fortes pressões no sentido de transformar a Sercomtel de autarquia em Sociedade Anônima. A S/A, na verdade, era mais um artifício no sentido de promover a "centralização para o desenvolvimento", principal pilar do projeto político da ditadura militar. Tal como foi determinada pelo governo, essa centralização tendia a concentrar nas mãos do Executivo as decisões relativas à expansão da telefonia em nível estadual e municipal. Como vimos, este feito foi conseguido pela constituição da Telebrás como uma

> *[...] empresa holding de um sistema nacional de empresas-pólo estaduais (as 'teles'). À Telebrás e suas 'teles' caberia absorver a miríade de companhias telefônicas municipais, ao mesmo tempo em que se investia na expansão e modernização das redes telefônicas urbanas.* (DANTAS, 1996, p. 105)

Foi, portanto, através da Telebrás que o governo estruturou o financiamento dos investimentos no setor, o qual veio a viabilizar seu acelerado crescimento. Cada expansão que viesse a ser autorizada implicava na emissão, pela S/A., de ações que eram transferidas à Telebrás à qual, por sua vez, encarregava-se de emitir as ações dos assinantes. O dinheiro arrecadado com a venda dessas ações era aplicado em planos de expansão, que garantiam linhas telefônicas aos acionistas no prazo máximo de dois anos. Para a Telebrás, essa estratégia significou "um modo de se financiar a custo baixo, através da abertura e pulverização do seu capital social"; já para os usuários, foi "uma maneira prática de comprar um telefone por cerca de mil dólares, pagando antecipadamente em suaves prestações" (DANTAS, 1996, p. 105).

Considerando que, enquanto autarquia, a Sercomtel não podia emitir nem lançar ações, a mudança para a S/A representava uma significativa perda do controle municipal sobre esse serviço. Sua resistência em abrir mão de sua autonomia leva a empresa a sofrer outros tipos de pressões por parte do governo: enquanto outras operadoras recebiam em torno de 70% do valor dos interurbanos que geravam, a Sercomtel recebia apenas 10%; e mais, foram vetadas expansões com base em auto-financiamento. Diante desse quadro, a Sercomtel criou uma

---

interesse privado, representado por empresas, sobretudo estrangeiras, abrindo o mercado de telecomunicações para essas firmas". Uma tendência que atinge seu apogeu com a Lei Geral de Telecomunicações – LGT, aprovada por FHC com vistas a sintonizar a regulamentação do setor com os pressupostos neoliberais que nortearam de seu governo.

proposta alternativa: implementou um sistema em empresas de sociedade anônima davam ações em troca do valor das linhas vendidas. Concomitante a isto, a Sercomtel começa uma longa batalha jurídica que vai culminar com o entendimento de que não havia forma de se contestar legalmente a posição de uma autarquia como exploradora do serviço telefônico municipal. Contudo, para preservar esse direito, a Sercomtel tinha de realizar novas expansões (Cf. FELDMAN, 1998). E assim ocorreu.

Em 1984, através de um sistema de auto-financiamento, a Sercomtel enfrenta mais uma vez o governo federal e lança nova expansão sem sua autorização. Durante todo esse período, a empresa vive uma situação inusitada: incorpora duas empresas que funcionam em paralelo – a autarquia e a sociedade anônima, como um artifício para driblar as determinações do governo e proceder sua expansão (Cf. FELDMAN, 1998). Entretanto, esse foi o último confronto da Sercomtel com relação às diretrizes do setor de telecomunicações do país. A partir do início da década de 1990, com a liberalização da economia brasileira e o princípio da inserção relacional do Brasil na dinâmica da mundialização do capital, a história de oposição da Sercomtel frente às políticas públicas federal e estadual estava prestes a terminar; não obstante a manutenção de sua condição de empresa pública.

Em 1986, Antônio Carlos Magalhães, então Ministro das Comunicações, vem a Londrina para, entre outras coisas, anunciar a autorização oficial de uma nova expansão pela autarquia. Os ventos da mundialização começavam a soprar por aqui. Pouco tempo depois, a Sercomtel inaugura novas e modernas instalações[35]. Embora projetada considerando os antigos equipamentos, foi estabelecida praticamente no mesmo período em que acabara a construção da obra, uma parceria com a Ericsson que permitiu a adoção e disposição de equipamento digital CPA-T AXE 10 – uma nova e avançada tecnologia que fez da empresa a pioneira do país na disposição de centrais digitais de grande porte. O novo equipamento também viabilizou a *descentralização* de seus serviços para áreas periféricas da cidade sem grandes custos e com a mesma qualidade dos sistemas centrais.

[35] Segundo Feldman (1998, p. 49), com essas novas instalações: "o futuro telefônico de Londrina ficou assegurado em pelo menos trinta anos, sem necessidade de novas construções para instalação de equipamentos de comutação no centro da cidade. As centrais periféricas, também projetadas por funcionários da autarquia, obedeceram o mesmo padrão".

Em abril de 1990, mais uma vez mediante contrato com a Ericsson, a Sercomtel expande mais 25 mil terminais. Para tanto, troca seu CPU (unidade central de processamento) 211 (com capacidade de cursar 150 mil chamadas/hora), por uma CPU 212 (capacidade de 750 mil chamadas/hora) na central, além da troca da CPU 210 pela CPU 211 em um ponto estratégico da periferia (Cf. FELDMAN, 1998). Essa modernização tecnológica em sua planta permitiu à empresa passar por um veloz processo de expansão, que se torna quase ininterrupto no período que vai de 1990 a 1995.

Foi assim que a Sercomtel iniciou seu caminho rumo à adoção dos novos parâmetros gerenciais e tecnológicos em conformidade com a reestruturação produtiva oriunda da crise do fordismo e da crise estrutural do capitalismo que veio a seu reboque (CF. BIHR, 1998). Uma reestruturação que, conforme análise apresentada no capítulo a seguir, se tornou mais contundente na empresa a partir do início dos anos 1990; prosseguindo veemente até os dias de hoje.

4.2. O caso Sercomtel: diretrizes diante da privatização e reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro.

Em 1993, após um longo e polêmico debate na câmara municipal, a Sercomtel é transformada em *Sociedade Anônima de Economia Mista de capital aberto*[27], sob o controle acionário do município de Londrina. Sob essa nova juridicidade, a autarquia é avocada como sociedade anônima e a empresa passa a se chamar SERCOMTEL S/A – TELECOMUNICAÇÕES. As políticas neoliberais e as discussões sobre o processo de privatização no país já se encontravam na ordem do dia, o que contribuiu muito para essa mudança. Como evidencia Feldman (1998, p. 63): "Não se tratava, agora, de uma imposição autoritária, como no passado, mas da visão sobre a realidade da Sercomtel diante de um mercado em profunda transformação, cada vez mais exigente."

Cabe-nos completar: não se tratava mais de um autoritarismo político-institucional, mas sobretudo de mercado. Era preciso enfrentar os tempos, e termos, da mundialização do capital. Ao abrir seu capital a Sercomtel dava o primeiro passo nesse sentido uma vez que, com isso, poderia comercializar suas ações na bolsa de valores e emitir papéis para captação de recursos no mercado. O caminho para uma possível privatização estava aberto.

Foi essa nova perspectiva que determinou não só uma nova configuração jurídica, como também o início da implementação dos *Programas de Qualidade Total*[28] na Sercomtel. A primeira medida para tanto foi a inauguração de um projeto com vistas a conquistar a adesão de seu quadro de pessoal para as transformações que esta, e outras estratégias que viriam para se adequar à nova realidade econômica, trariam para a estrutura organizacional da empresa (Cf. FELDMAN, 1998). Denominado de "Mudança, Participação e Qualidade", ordinariamente chamado "MPQ", tal projeto marcou a primeira etapa da profunda reestruturação produtiva que a Sercomtel, desde então, vem passando para enfrentar as sucessivas mudanças do mercado nacional de telecomunicações.

Considerando o claro enfoque que esse projeto teve no sentido de modelar a subjetividade do quadro operacional da Sercomtel para as transformações estruturais que a empresa iria introduzir, o "MPQ" se afigura particularmente relevante aos propósitos de nossas investigações.

A segunda etapa da referida reestruturação foi inaugurada em fevereiro de 1997 com o projeto intitulado: "Projeto de Transformação Empresarial", doravante chamado PTE. Se o MPQ pretendeu forjar toda uma cultura empresarial, no sentido de deixar o quadro funcional devidamente preparado para as transformações de feição mais estrutural, pelas quais a empresa teria de passar para se firmar no novo cenário, o que se visou com o PTE foi a efetiva realização dessas mudanças, tanto no plano organizacional como no tecnológico. A meta basilar desse projeto era a obtenção da certificação ISO-9002. É esta certificação que atesta que a condução das mudanças estruturais de cada empresa foi realizada dentro dos padrões de qualidade desenvolvidos e regulamentados internacionalmente, autenticando seus negócios e produtos perante associações comerciais de âmbito local e mundial (Cf. MEIRA, 2000).

---

[27] A partir daí, o cargo máximo da empresa, o de Superintendente, passa a ser chamado de Presidente.

[28] Este processo será amplamente descrito e analisado nos capítulos 3 e 4 desta pesquisa.

Para esta empreitada, a Sercomtel contou com o apoio de uma renomada empresa internacional de consultoria, contratada para orientar e adequar essas mudanças às normalizações ratificadas pelos Programas de Qualidade Total, conforme exigência regimental da ISO. A certificação ISO viria em dezembro de 1997 de uma forma excepcional: a Sercomtel foi a primeira empresa de telecomunicações certificada em todos os seus processos (às outras teles, este certificado só havia sido dado para o quesito atendimento). Consolida-se, assim, o processo de reestruturação produtiva na empresa estudada o qual, dada a competitividade atual e as incessantes inovações tecnológicas que dele resultam, terá caráter permanente e inconcluso.

O PTE trouxe, ainda, duas outras novidades radicais para a Sercomtel: a instituição do organograma em rede[29] – que trouxe em seu bojo um novo tipo de administração, a Gestão por Processo[30] – e o ascenso de uma nova visão empresarial, agora marcadamente mercadológica. A partir dessa perspectiva, a principal preocupação da Sercomtel, que até então era direcionada para a aplicação de recursos em alta tecnologia de infra-estrutura, começa a ser o investimento em gestão de pessoas e tecnologias voltadas para ampliação do mercado, isto é, aquelas que possibilitam diversificar e desenvolver novos produtos e serviços. Sendo assim, o discernimento para venda passa a preponderar tanto quanto a formação técnica nos eixos de carreira da empresa, na mesma medida em que a tecnologia analógica cede lugar às tecnologias digitais, isto é, aquelas que possibilitam diversificar e desenvolver novos produtos e serviços e promover a integralização do seu processo produtivo. Com isso, investimentos constantes em Novas Tecnologias da Informação passaram a representar a principal arma competitiva da empresa. Algo que, conforme verificar-se-á ao longo desse estudo, faz este tipo de empresa extraordinariamente intensiva na utilização das TICs.

Com a visão mercadológica instituída pelo PTE o marketing, antes relegado a um segundo plano, torna-se uma estratégia fundamental na Sercomtel. Com o objetivo de pensar a concorrência, foi criada a área de marketing da empresa. Primeira área a funcionar totalmente sob a estrutura de processos, a área de marketing já nasce *top* dentro da empresa, posição até então ocupada apenas pelo setor de engenharia de teles. Nomeada Diretoria de Marketing e Serviços – DMKS, esta área foi erigida com as mesmas prerrogativas da Diretoria de Engenharia

[29] Apresentado em anexo nesta pesquisa.

[30] Descrita e analisada no capítulo 2 deste estudo.

e Operações – DEOP. Enquanto tal, substituiu a Diretoria Administrativo Financeira – DAFI como área estratégica da empresa, posto que, com a reestruturação do setor, muito mais que a gestão financeira e investimentos em uma planta de última geração, a elaboração de novos serviços, planos de pagamentos, promoções e outras estratégias mercadológicas é que possibilitarão a ampliação e manutenção do mercado onde a empresa atua.[31].

A partir do novo organograma estabelecido pelo PTE, portanto, além das diretorias de Marketing e Serviços – DMKS, Engenharia e Operações – DEOP e Administrativo Financeira – DAFI, foi contemplada, ainda, uma quarta diretoria, a Diretoria de Participação – DPAR, responsável pelas empresas coligadas da Sercomtel. Antes considerada estratégica, a DAFI passou a ser entendida como diretoria de suporte para os negócios da empresa, ficando sob sua responsabilidade as seguintes áreas: "Infra-estrutura" (AIE), "Administrar Recursos" (FAR), "Suprimentos" (ASU), "Controladoria Financeira" (FCF) e "Gestão de Pessoas" (AGP).

O caráter mercadológico da nova estrutura organizacional inaugurada pelo PTE, determinou como foco principal da empresa quatro grandes áreas, todas sob a responsabilidade da DMKS: “Faturar Serviços” (SFS), “Negócios com Cliente” (SNC), “Relações com Clientes” (SRC) e "Desenvolver Marketing" (SMK). Com este escopo, o eixo fundamental para engrenar essas áreas ficou a cargo da DEOP que, como suporte tecnológico da empresa, agrega três áreas de ordem técnico-operacional: "Redes" (ERD), que provê a interconexão dos cabos de telefonia; "Desenvolver a Planta" (EDP), área de P&D da empresa, trata do desenvolvimento e planejamento da planta e de novos produtos e serviços, nesta última especialidade a partir da aliança com o fornecedor tecnológico da Sercomtel, a Ericsson; e "Operar e Manter a Planta" (EMP), composto pelas áreas de "Comutação" que cuida da implantação e manutenção dos novos *hardwares* e, principalmente, *softwares* desenvolvidos pela EDP, e do "Centro de Supervisão Integrada" (CSI) que supervisiona o bom andamento da planta além de operar alguns serviços de reparos relativos aos equipamentos dos clientes da empresa.

---

[31] Recentemente, tal predominância foi motivo inclusive de desavença entre a administração do município de Londrina, a da Sercomtel, e a do governo do Estado do Paraná. Conforme noticiado em uma série de matérias em um jornal da cidade, a causa de tal contenda foi o montante de verba destinada para marketing no orçamento da empresa. Esta soma foi considerada abusiva pela Copel, sócia proprietária da Sercomtel junto com o município, que, por isso, e dado seu status de estatal mais rentável do Paraná, solicitou ao Tribunal de Contas do Estado que realizasse uma Auditoria para averiguar a pertinência de tal despesa. Tal evento causou um desgaste político na imagem da Sercomtel, e, por conseguinte, do corpo administrativo representante da gestão municipal dentro da empresa, que acabou por levar à destituição de toda sua diretoria. (Cf. FOLHA DE LONDRINA, de 27/09 a 01/10 de 2003, p. 3)

Por serem as áreas que comportam os processos de trabalho mais atingidos pela introdução das Novas Tecnologias da Informação no interior do seu processo produtivo, é na EDP e EMP que se encontram três das cinco categorias de profissionais escolhidos para realizar esta pesquisa.

Afora as quatro diretorias, o PTE fixou, ainda, mais quatro setores que, pelo seu igual teor estratégico, ficaram subordinados diretamente à Presidência, ou seja, sem a mediação de qualquer diretoria. São estes: "Assessoria Jurídica" (PAJ); "Regulamentação e Interconexão" (PRI), que trata das relações entre Sercomtel e ANATEL; "Gestão Empresarial" (PGE), responsável pelos assuntos ligados às normalizações da empresa: ISO, Qualidade Total etc.; e "Tecnologia da Informação" (PTI), que perfaz o *background* da empresa, no caso os *softwares* que viabilizam a implementação de novos produtos e serviços dentro das especificidades organizacionais da Sercomtel. Esses *softwares* referem-se, sobretudo, à padronização de todos os procedimentos burocráticos necessários para proceder à operacionalização dos serviços da empresa, tais como novas faturas e ordens de serviço e sistemas internos de informação. Estes últimos concretizam-se através das telas dos computadores destinados ao quadro funcional de cada área, padronizando e determinando os procedimentos de trabalho de cada etapa do processo produtivo da empresa.

Uma vez que a PTI é responsável pela informatização dos processos e sistemas de informação da Sercomtel, é nessa área que se situa a quarta categoria de profissional estudada. Ainda que não tenham sofrido o impacto da substituição da tecnologia analógica pela digital – como ocorreu com os técnicos da EMP – os profissionais da PTI têm de interessante o fato de, por isso mesmo, terem acompanhado a evolução dessas tecnologias especialmente nos aspectos referentes à programação e automação de processos, bem como à comunicação e integração corporativa. Aspectos, inclusive, que os diferencia dos profissionais da EMP, cuja qualificação está mais voltada para a dimensão *hardware* e específica à engenharia de telecomunicações dessas novas tecnologias.

Para completar, a quinta categoria de trabalhador selecionada para essa pesquisa é aquela que se posiciona tanto no começo como no final do processo produtivo da empresa, qual seja, os operadores dos serviços de atendimento ao cliente, o chamado *call center.* Toda a atividade produtiva ali desenvolvida é intermediada por computador, pois alicerçadas

sobre uma precisa interação com o CSI, sendo, tanto quanto neste, o trabalho mais operacional do processo produtivo pesquisado. Apesar de essa área ter sido terceirizada, é da integração com o trabalho ali executado que depende a realização de todo o processo de produção da empresa, uma vez que é por lá que se estabelece a mediação entre esta e seu consumidor final. Tal integração é efetivada a partir dos *softwares* e adequações efetuadas pela PTI que, da mesma forma, cuida da sua interatividade com o CSI. Assim, tendo em vista a estreita e inseparável ligação existente entre o trabalho exercido na ASK! e o processo de produção da empresa estudada, bem como o caráter eminentemente informatizado e automatizado[32] desse processo, consideramos que, não obstante esse serviço encontre-se terceirizado, proceder a sua análise seria bastante interessante para os propósitos desse estudo.

Com o PTE, portanto, o processo produtivo geral da Sercomtel constituiu-se da seguinte forma:

1. DESENVOLVER MARKETING (SMK)/DMKS – 1.1. Planejamento de Estratégias de Negócios; 1.2. Desenvolvimento de Estratégias de Mercado levantamento, análise e avaliação da viabilidade da oferta de novos produtos e serviços.

2. DESENVOLVER A PLANTA (EDP)/DEOP – Desenvolve novos produtos e serviços, a partir das análises e avaliação dos processos acima.

3. RELAÇÕES COM O CLIENTE (SRC)/DMKS – Venda de serviços promove e distribui os produtos e serviços no mercado. O processo final desta área tem relação direta com os serviços de Telemarketing e Atendimento ao Cliente, os quais passaram a ser terceirizados.

4. CALL CENTER (SRC)/DMKS – mantém contato com cliente e coleta informações para melhor atendê-los. Objetivo: fidelização e ampliação do mercado. Área terceirizada para a ASK! Companhia de Call Center.

5. COMUTAÇÃO e CENTRO DE SUPERVISÃO INTEGRADA (EMP)/DEOP – manutenção da planta, e implementação, habilitação e reparos de novas linhas, produtos e serviços.

[32] Oportunamente, será analisada a diferença entre esses dois momentos e facetas complementares das Novas Tecnologias da Informação: informatização e automatização.

6. GESTÃO DE PESSOAS (AGP)/DAFI – administra e treina o quadro de pessoal no sentido de adequá-lo aos objetivos e negócios da empresa.

Uma outra transformação promovida dentro do PTE foi um significativo enxugamento dos quadros da empresa. No caso da Sercomtel, que por sua condição de empresa pública tinha uma tradição de estabilidade para o seu quadro de pessoal, a solução para tal fato foi a redução e remanejamento do quadro gerencial e, em menor medida, de funcionários visando a suprir carências e solidificar os processos que envolvem relações com clientes, os quais passaram a ser os carros-chefes dentro da nova estrutura organizacional da empresa. Foi dessa reestruturação que decorreu as terceirizações e os planos de aposentadoria e demissão incentivados pela empresa, realizados entre os anos de 1998 e 1999. Com esses planos, em pouco mais de um ano a empresa conseguiu reduzir seu quadro de pessoal de 988 para 753 funcionários (Cf. JORNAL MURAL, 07/10/98).

Em 1998, o processo de reengenharia e os investimentos com capacitação de pessoal continuaram a ser as principais diretrizes da Sercomtel. Diretrizes que se aproximavam cada vez mais das tendências empresariais do contexto da mundialização: 1) "melhorar a performance e reter os clientes", 2) "investir apenas o justo", 3) "segmentar o mercado com soluções de baixo custo", 4) "viabilizar parcerias para expansão dos negócios". No que diz respeito às metas para o ano: "O desenvolvimento tecnológico será a base para que a Empresa atinja suas metas" (JORNAL MURAL, 03/03/98).

Em outubro desse mesmo ano, começa ser implantado o novo Plano de Carreira da Sercomtel. Neste, novos atributos passam a ser considerados para o enquadramento do pessoal, tais como: "Utilização de Dados / Informações", "Participação / Aprimoramento do Projeto do Processo Produtivo", "Resolução de Problemas" e "Tomada de Decisão" (Fonte: PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA, documento interno, Resolução nº 078/99). Atributos que, como será visto, são altamente otimizadores das formas de aplicação das Novas Tecnologias da Informação dentro de uma grande empresa.

O parâmetro adotado para realizar tais avaliações foi o chamado "modelo de competência" compreendido dentro dos moldes da Gestão por Processo, e entendido pela

empresa como o "nível de entrega para a organização" pelos funcionários (Cf. PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA). Conforme esclarecimento da gerência da Área de Gestão de Pessoas (AGP), o "nível de entrega" traduz-se pela inteiração do funcionário com os negócios da empresa e pelo investimento em seu "auto-desenvolvimento" ou seja, o "colaborador deverá buscar aperfeiçoamento da língua inglesa, formação acadêmica e conhecimento de informática, entre outros". É assim que se formaliza, dentro da empresa estudada, um novo perfil de trabalhador mais afinado com a reestruturação empresarial e tecnológica em voga.

Igualmente em consonância com a moderna reestruturação empresarial, a Sercomtel estabeleceu parcerias e alianças de cooperação tecnológica e comercial. Destas, merecem especial destaque o acordo entre a Sercomtel Celular e a Globalstar – transnacional que tem contrato com operadoras de teles de mais de cem países – para distribuição e venda de serviços de telefonia via satélite, principalmente na área de agribusiness e transporte; e a parceria com a TIM Celular de modo que os assinantes destas operadoras possam utilizar seus aparelhos no plano pré-pago em ambas as áreas de concessão. Do mesmo modo, dentro da "filosofia" da atual reestruturação: de empresa-rede, enxuta e flexível, a Sercomtel terceirizou setores entendidos como secundários aos negócios da empresa. Além do mencionado *call center*, os outros setores que foram terceirizados desde essa reestruturação foram os de impressão e envelopamento de faturas, suprimentos e infra-estrutura, serviço de malote e transporte de funcionários[33].

Outra mudança refere-se ao modelo de gerenciamento que sofre novas alterações no sentido de integrar toda a empresa em torno de mesmos objetivos e metas. Sobressai uma "nova Política da Qualidade" com o lema "fazer a gestão empresarial pela qualidade" (Cf. JORNAL MURAL, 04/06/99). A Qualidade Total, assim, deixa de ser entendida como um diferencial competitivo da Sercomtel e passa a representar "uma obrigação", isto é, concepção que a torna estrutural para a manutenção da capacidade competitiva da empresa.

Em 23 de julho de 1999, a Sercomtel inaugura oficialmente a digitalização definitiva de 100% dos telefones fixos (27 mil telefones), antecipando em seis anos e meio a

[33] Em 1997, o primeiro passo dessas diretrizes já havia sido ensaiado com a extinção do refeitório da empresa e a substituição por tíquetes-restaurante, conforme Acordo Coletivo firmado com o sindicato da categoria neste ano

meta estabelecida pela ANATEL. Londrina torna-se a primeira cidade do país a ter seu sistema de telefonia fixa completamente digital. No mês seguinte é anunciado o investimento de R$ 5 milhões para ampliação da rede de fibras óticas.

No início de 2000, os primeiros resultados de sua reestruturação produtiva e estratégias mercadológicas começam a se revelar. Os novos planos e serviços lançados no decorrer dos últimos anos, aliados à redução de 50% no preço da tarifa de habilitação leva a empresa a atingir, em março, a meta de teledensidade estabelecida para dezembro, levando a diretoria a ampliar o marco relativo ao crescimento da planta de nove para vinte mil linhas. Do começo da sua referida reestruturação até abril de 2000 a planta da empresa já havia crescido 89%.

Em 08 de março de 2002, a ANATEL publica em Edital no Diário Oficial da União a antecipação, pela Sercomtel, das metas de universalização da telefonia fixa, estabelecidas para 2003. A Sercomtel foi a terceira operadora a entrar com a documentação de antecipação e a segunda a obter essa confirmação oficialmente; a primeira foi a Telefônica. Tal antecipação deu à Sercomtel o direito de operar telefonia local em qualquer das 67 áreas de concessão em que a ANATEL dividiu o país, desde que contasse com mais de 200 mil habitantes.

Em maio de 2002, em entrevista ao jornal da empresa, o Presidente da Sercomtel na época aproveita o ensejo para angariar mais envolvimento dos funcionários em torno das novas perspectiva e propostas da empresa, especialmente com relação ao novo perfil de trabalhador demandado: “Cada um de nós deve vestir a camisa da Sercomtel e reforçar o time de vendedores, buscando mais e mais clientes para a nossa empresa” (JORNAL MURAL, 16/06/2002). Nessa nova leitura preponderantemente mercantilista de empresa, todos os funcionários, inclusive o corpo técnico e operacional, como ficará explícito no nosso último capítulo, foram convertidos em vendedores em potencial.

Finalmente, ficam alguns números que denotam o êxito da reestruturação produtiva aqui estudada como algo que caminha na proporção inversa às antigas conquistas trabalhistas dos funcionários da empresa que nos serviu de campo. Em 1992, ano em que a Sercomtel dá os primeiros passos rumo à sua reestruturação, a empresa contava com um quadro de cerca de 1.100 funcionários. Em 1999 esse número caiu para 753 funcionários, evoluindo

para 546 em agosto de 2002 e 474 em maio de 2003, data em que se encerrou a coleta de dados desta pesquisa. Apesar dessa drástica redução, o trabalho aumentou em aproximadamente 76%. Em 1992, havia 12,9 empregados efetivos por 1.000 terminais fixos instalados. Em setembro de 2002, a proporção se reduziu a 3,08 por 1.000 terminais em serviço, já contabilizando os funcionários da Sercomtel Fixa e da Sercomtel Celular (CF. Documentos internos fornecidos pela empresa).

4.3. Porém, alguma coisa (ainda) está fora da nova ordem mundial ...

Não obstante todas essas transformações rumo a uma perspectiva mercadológica, e as várias cogitações e especulações que desde meados da década de 1990 surgiram sobre sua privatização, a Sercomtel persevera-se como empresa estatal. A grande popularidade que a esta possui na comunidade em que está inserida, grandemente cultivada por todo um *marketing* por ela própria desenvolvido e cultivado[36], é, talvez, uma das principais explicações para a manutenção da sua condição como instituição pública[37]. Por conta disto já ocorreram duas tentativas efetivas de se privatizar a Sercomtel, sob dois governos municipais diferentes e, naquele momento, antagônicos, no âmbito da administração municipal – Partido Liberal (PL) e Partido dos Trabalhadores (PT) – ambas sem sucesso.

[36] Essa ênfase no marketing ficou tanto mais premente a partir do processo de reengenharia que a Sercomtel passou com a implementação do "Projeto de Transformação Empresarial", em 1996, o qual será descrito no próximo capítulo. Como veremos, este projeto marca a definitiva prevalência da área de Marketing da empresa sobre a da área de Engenharia e Operações, até então tradicionalmente prioritária dentro de seu organograma. A preeminência que a área de *marketing* conquistou desde essa época vem gerando polêmica e antipatia entre os funcionários das outras áreas causando, inclusive, mais recentemente, dissenso entre a administração do município e a da empresa.

[37] O exemplo mais recente desse tipo de marketing foi por ocasião da sua liberação, pela ANATEL, para realização de interurbano para todo o Brasil. Em comemoração dentro da empresa, todos os funcionários receberam e tiveram de vestir para o evento camisetas com a logo da Sercomtel para a campanha "43 Nacional". O evento contou ainda com a presença do prefeito, que em discurso conjunto com o presidente da empresa, ressaltou que "esse é um momento histórico para a empresa e que os enche de orgulho, assim como aos cidadãos de Londrina e a *todos os funcionários que tanto se empenharam nos trabalhos de antecipação das metas*" (Jornal Mural, 20/02/2002–grifo próprio).

A mais recente ocorreu em forma de plebiscito. Foi em agosto de 2001, quando da troca da administração municipal. Após a nova administração petista assumir uma prefeitura profundamente desfalcada por todo um processo de corrupção da administração anterior[38], a venda de uma parte do atual complexo empresarial Sercomtel – a Sercomtel Celular – foi vista como uma alternativa para ajudar a sanear a economia municipal. A justificativa foi de que 90% dos recursos obtidos com a venda da Sercomtel Celular poderiam ser destinados para obras de infra-estrutura para o desenvolvimento da cidade, sobrando ainda 10% para a melhoria da telefonia fixa. A concretização de tal venda, contudo, estava vinculada a uma lei municipal, aprovada por decreto lei pela Câmara de Vereadores, que determina o aval da população mediante a realização de consulta popular. No dia 19 de agosto de 2001, a prefeitura promoveu um plebiscito cujo resultado coibiu a alienação da Sercomtel Celular. Dos 299.207 eleitores de Londrina, 31.616 compareceram às urnas. Apesar do número pouco significativo, em relação à população da cidade em torno de 800.000 habitantes, mais de 50% dos votos válidos (16.505) disseram "Não" à privatização. A Sercomtel conserva-se, pois, integralmente estatal (CF. JORNAL MURAL, 19/08/2001).

Quanto à primeira tentativa de privatização, ocorreu deu em 1998, ou seja, por ocasião das primeiras investidas práticas das políticas privatistas de FHC para o setor. A presidência da Sercomtel, cuja indicação é dada pela prefeitura municipal, na época em fina sintonia com a política federal, começou a especular sobre a possibilidade de privatização da Sercomtel. No final de 1997, após processo licitatório, é contratada uma empresa de consultoria com vistas à "avaliar o patrimônio e o potencial competitivo da Sercomtel" no quadro de abertura de mercado que se anunciava (CF. JORNAL MURAL, 10/12/1997.) Segundo o Presidente da Sercomtel na ocasião, o objetivo desta contratação seria traçar os "rumos

[38] O caso de corrupção na prefeitura de Londrina, sob a gestão de Antonio Belinati (PL), foi amplamente noticiado pela imprensa escrita e televisiva não só em âmbito municipal como estadual e nacional. A descoberta de um poderoso esquema de corrupção encabeçado pelo então prefeito, resultou em seu *impeachment* em 2000. Especula-se, com grande aceitação entre a população de Londrina e mesmo do Estado do Paraná, que a administração executiva da Sercomtel, na época extremamente afinada com a prefeitura, bem como o governo do Paraná, participaram de tal esquema. Conforme a fala de uma funcionária quando questionada sobre esse caso:
"A Sercomtel sempre cobriu déficits da prefeitura. Hoje, como tá provado, houve muito desvio, mas a Sercomtel tem dinheiro pra [...] porque telefone é assim, não existe nada a crédito, se você deixou de pagar a conta você tem o telefone cortado. Então é dinheiro ali, no caixa, toda hora". Esta, inclusive, seria uma das explicações para o inédito "modelo" de privatização efetivado na Sercomtel, e que será apresentado logo mais.

apropriados para enfrentar a nova fase do capitalismo", sendo que a "escolha de um sócio, e o sucesso dessa parceria no cotidiano, são os novos desafios" a serem enfrentados pela empresa[39].

Tal procedimento seguiu as mesmas diretrizes efetuadas pelo governo federal com relação às operadoras do sistema Telebrás que seriam privatizadas. A idéia era obter, como resultado da consultoria, um modelo de privatização para a Sercomtel, cuja decisão oscilava entre sua venda total ou parcial. Nesse segundo caso, cogitava-se em um "parceiro estratégico" de modo a conseguir investimentos que pudessem garantir a competitividade da empresa, porém sem a perda total do controle de suas ações pelo município. Essa segunda alternativa era a que o prefeito mais simpatizava[40].

Em 1998, a empresa começa a ser assistida por uma Consultoria estabelecida em licitação internacional. Subjacente a tal Consultoria estava a preocupação da administração da empresa na época com os rumos que esta tomaria dentro da iminente reestruturação do setor, a qual abriria uma concreta possibilidade de privatização da Sercomtel[41].

É muito evidente a parcialidade da administração municipal da época e de seu representante na empresa, no sentido da privatização, seja em qualquer versão apresentada. O projeto de lei que autorizou a Prefeitura de Londrina a preparar a Sercomtel para uma privatização nos moldes recomendados pela consultoria, foi aprovado pela Câmara Municipal em caráter de urgência, no final de março de 1998. Em abril deste ano, novamente em regime de urgência, a prefeitura obtém total aval da Câmara para decidir sobre a forma como a privatização da companhia aconteceria. O motivo alegado para tamanha urgência foi a iminência da promulgação do Plano Geral de Outorgas a ser implementado pelo Governo Federal, o qual viria a restringir a venda das ações das teles apenas ao grupo que adquirisse a operadora federal, o que

[39] Fonte: Relatório de Desempenho e Finanças' 97. Nota-se aqui que o discurso municipalista, que sempre foi um dos carros-chefe do marketing dessa empresa vai, aos poucos, perdendo o vigor. Em seu lugar começa a despontar o ideário da privatização que vem ao encontro dos preceitos neoliberais, política-econômica responsável pela viabilização da mundialização.

[40] Conforme depoimento do Presidente da Sercomtel ao Jornal Mural de 01/04/1998: "Há uma intenção do Prefeito [...] de que, se possível, encontremos um parceiro estratégico e evitemos a transferência do controle acionário para fora de Londrina. [...] estaríamos preservando não só o emprego dos funcionários como também manteríamos o controle e a operação da Sercomtel em Londrina".

[41] Uma preocupação que, de certa forma, permanece até os dias de hoje, uma vez que esta empresa jamais parou de se transformar, enfrentar e subsistir ao contexto mercadológico que daí emergiu. Mesmo que, para tanto, tivesse de

poderia desvalorizar as ações da Sercomtel. Em 15 de maio de 1998, o Município de Londrina promulga a venda de 45% das ações da Sercomtel, no valor de R$ 186 milhões à COPEL, empresa de energia elétrica do Estado do Paraná. Outra originalidade dessa empresa: ser parcialmente privatizada por outra estatal, permanecendo, ainda assim, totalmente estatal.[42]

É nesse período que começa a se delinear uma situação diferenciada em relação à oferta básica de seus serviços, a qual possibilitou-lhe aumentar seu campo de ação em um grau sem precedentes, em comparação com o resto do país. A Sercomtel passa a readquirir, através de compra, as linhas dos próprios usuários com o intuito de disponibilizá-las à população de baixa renda. Era uma forma de acabar com a excessiva especulação vigente no setor, característica do período de inflação galopante que marcou a pós-ditadura. A proposta era equiparar o serviço de telefonia aos serviços de infra-estrutura básica, como água e eletricidade, de modo que aquele, tal como estes, pudesse ser acessível mediante pagamento de uma taxa mensal. Atualmente, essa idéia já é uma realidade. Tal fato permitiu que a empresa estabelecesse uma espécie de monopólio comercial de telefonia no município e região. Uma estratégia que lhe garantiu previamente uma considerável vantagem competitiva, frente à abertura de mercado no

---

seguir de um modo ainda mais obstinado e fidedigno as determinações das novas estratégias empresarias que sobressaíram para atender a atual fase da economia capitalista.

[42] A privatização parcial da Sercomtel pela COPEL é, para muitos, juntamente com o fato de a vice-governadora ser esposa do prefeito de Londrina na época, a comprovação mais cabal do envolvimento do governo do Estado do Paraná no caso de corrupção em que a empresa esteve envolvida. Isto fica muito evidente no depoimento da assessora de imprensa da Sercomtel, nessa função desde tal período:

> *A política* [de imprensa] *da Sercomtel era* [sob a gestão em questão] *assim: ela comprava o espaço para o ano inteiro, pagava a vista, antecipado e se pagava um valor muito mais alto do que os veículos [de comunicação da cidade] cobrariam de qualquer outra empresa. A Sercomtel aceitava isso. [...] a Sercomtel sempre agiu assim, nesse ano* [2001, sob a administração municipal do PT] *que mudou, ela sempre pagou mais caro, tanto em espaço em rádio, quanto em jornal, e outra coisa, você há de convir que quando você compra um espaço antecipado, recebe-se um desconto ótimo. Pelo contrário, a gente não recebia desconto algum, pagava mais caro e antecipado. De certa forma, você está dando dinheiro pros jornais e não sei se de certa forma isso acabava interferindo na parte editorial, apesar de que tudo o que saia na mídia era de interesse da coletividade. Hoje também, as nossas notícias que saem, algumas delas não saem mesmo sendo de interesse. Eu não posso dizer se tem um reflexo ou não nisso, mas nessa administração agora* [da Sercomtel, indicada pelo PT]*, assim que ele assumiu ele começou a renegociar tudo isso e pechinchar e essa filosofia tem refletido em todos os setores da empresa. [...] a gente não compra mais nada adiantado. [...] Então não se dá mais assim dinheiro pra mídia, se paga, você até compra o espaço e se pagar adiantado a gente quer o preço justo, de mercado e ainda com desconto*. (ASSESSORA DE IMPRENSA NA ÉPOCA)

setor, efetivada em 1998 sob a batuta política-econômica neoliberal consolidada pelo governo FHC, e, ainda, relativamente às prescrições da ANATEL.

É assim que a Sercomtel se mantém não só pública, mas competitiva, além de uma das empresas mais eficientes dentro do cenário nacional de telecomunicações, contrariando todo um discurso depreciativo das empresas estatais. Discurso que emergiu e proliferou-se por todos os anos de 1990, e que ressalta a inabilidade da administração pública para enfrentar os desafios colocados pela liberalização da economia capitalista, para, assim, justificar suas privatizações. Enfim, a Sercomtel conforma-se como estatal, local e lucrativa, em contestação direta com as tendências privatistas da economia capitalista contemporânea. Contudo, se formos no âmago do modo de produção capitalista, isto é, naquilo que nele permanece independente das flutuações conjunturais que o revestem, notamos que, paradoxalmente, no momento em que a Sercomtel mais se distingue formalmente da nova ordem mundial imposta para as empresas, especialmente do ramo de telecomunicações, mais esta se harmoniza com o que há de mais essencial na maneira como as relações capitalistas de produção se estruturam: a exploração da força de trabalho visando primordialmente ao lucro.

Como constatamos em nossa pesquisa, nunca a Sercomtel privilegiou tanto a lógica mercadológica em detrimento da sua compreensão de empresa fornecedora de serviços voltados para a melhoria da qualidade de vida da coletividade, incluindo nesta não só seus consumidores, mas igualmente aqueles que participam diretamente do processo produtivo desses serviços. Nunca a lógica da produção capitalista esteve tão presente na Sercomtel, que, embora ainda pública, só consegue assim se manter na medida em que está seguindo intensamente os ditames mercadológicos próprios da mundialização do capital.

Como tal, de uma produção que cada vez mais prescinde do trabalho vivo ao mesmo tempo em que, por isso mesmo, aprofunda qualitativamente a reificação daquela força de trabalho que continua necessária neste processo. É essa reificação, bem como as metamorfoses que este fenômeno sofreu com as mudanças operadas pelas novas Tecnologias da Informação e Comunicação no interior de seu processo produtivo, que procuramos delimitar, caracterizar e analisar na ulterior evolução de nosso trabalho.

O questionamento que norteia esta análise é o seguinte: diante de todas as profundas mudanças aqui apresentadas, como os funcionários que trabalham nessa empresa – ou

seus "colaboradores" como passaram a ser chamados desde a implementação dos *Programas de Qualidade Total* – estão percebendo e participando desse processo?

Ingressaremos, pois, no próximo capítulo, considerando que tais mudanças não poderiam alcançar plenamente seus objetivos de aumento de produtividade e lucratividade sem a devida articulação entre as *novas formas de gestão da força de trabalho* e uma *gestão empresarial informatizada*, da mesma forma, tendo em vista que estas instâncias requerem uma refinada modelagem da subjetividade operária. É, doravante, desde esta perspectiva, que adentraremos no interior dessa peculiar empresa para proceder a análise das estratégias tecnológicas e organizacionais adotadas para enfrentar a acirrada competitividade derivada da reestruturação neoliberal do setor de telecomunicações. Ou, em outras palavras: para verificar sua *transformação em empresa-rede*, bem como os efeitos precarizantes dessas mudanças para seu quadro de pessoal.

II . Sercomtel frente às recentes mudanças no setor de telecomunicações: a operacionalização da reificação da informação na empresa estudada.

[...] enquanto vão fabricando a segunda entrega de trezentos e preparando a produção dos restantes seiscentos, quer o façam em duas entregas, como no presente caso, quer de uma só vez, iremos nós observando o acolhimento do público comprador, as reações ao novo produto, os comentários explícitos e implícitos, dar-nos-á até tempo para promovermos uns inquéritos, orientados segundo duas vertentes, em primeiro lugar a situação prévia à compra, isto é, o interesse, a apetência, a vontade espontânea ou motivada do cliente, em segundo lugar, a situação decorrente do uso, isto é, o prazer obtido, a utilidade reconhecida, a satisfação do amor-próprio, tanto de um ponto de vista pessoal como de um ponto de vista grupal, seja ele familiar, profissional ou qualquer outro.

(Saramago, 2002)

1. A lógica das redes na constituição de um novo perfil de empresa no setor de telecomunicações.

Recapitulando, o atual contexto da mundialização do capital ensejou uma reestruturação produtiva de caráter abrangente e profundo. Profunda porque atinge e afeta todos os ramos da economia capitalista e não apenas aqueles diretamente ligados às atividades fabris. Abrangente porquanto se estende a todos os países que dela participam – ainda que de forma diferenciada e mesmo desigual, como no caso das nações subdesenvolvidas, onde o Brasil se insere. Para além de seu caráter global, portanto, a presente reestruturação produtiva do capital é

um complexo que igualmente abarca e interliga várias dimensões sócio-econômicas – financeira, industrial e de serviços – as quais tornam-se cada vez mais interdependentes e determinantes entre si. Um contexto, pois, que leva a uma crescente inter-relação das atividades empresariais e financeiras, tornando indefinidas as barreiras entre a produção material e a informacional (relativas às transações financeiras e de P&D das grandes empresas).

Vimos também que a complexidade e o encadeamento dessa reestruturação produtiva só foi e é possível de ser estabelecida pela lógica das redes telemáticas, as quais permitem conectar em tempo real,todo o ampliado conjunto das novas atividades empresariais que surgem e cingem esse quadro. De acordo com Fazzi (1996, p. 136), "a telemática adquire uma característica multidimensional, pois esta infra-estrutura se amplia para todos os campos da atividade humana". Esta característica da telemática evoca-nos, novamente, as reflexões de Mandel (1982, p. 270) sobre as metamorfoses que o "processo de capitalização, e, conseqüentemente, da divisão do trabalho" passam no que ele chama de "capitalismo tardio". Para esse autor, à medida que o capitalismo se desenvolve e expande-se, ocorre uma proporcional "separação entre atividades produtivas anteriormente unificadas", que torna "indispensável a ampliação das funções intermediárias" (MANDEL, 1982, p. 269).

São estas funções que possibilitam ao capital promover a devida interconexão dos processos produtivos, sem a qual não há como ocorrer a integração da crescente divisão do trabalho resultante desse desenvolvimento, necessária para fins de capitalização. Em outras palavras, no "capitalismo tardio" a *centralização* passa a ser fator-chave para o processo de capitalização, o qual congrega, ao mesmo tempo, o processo de produção e o processo de valorização do capital. Em termos técnicos, para efetuar esta centralização, é imprescindível investir na otimização do que Mandel chama de "esfera de mediação", ou seja, aquela que se refere aos meios de reprodução e circulação dos insumos e mercadorias pertinentes ao processo de capitalização: "daí a expansão sem precedentes dos setores de comércio, transporte e serviços em geral" (MANDEL, 1982, p. 269).

Essa tendência fica tanto mais flagrante quanto mais elevados forem os custos para se construir e expandir a infra-estrutura responsável pelo nexo destes serviços. Por isso, especialmente no que concerne à estruturação dos serviços de transporte, é fundamental fomentar uma funcional racionalização entre seus vários usuários. Por estar diretamente

vinculada à esfera da circulação, uma mesma infra-estrutura de integralização pode servir ao tráfego de uma multiplicidade de empreendimentos produtivos, o que possibilita uma significativa redução dos custos de produção. Essa dilatação da "esfera da mediação" para fins de capitalização, que levou Mandel afirmar que:

> *[...] o capitalismo tardio constitui uma* ***industrialização generalizada universal*** *pela primeira vez na história. A mecanização, a padronização, a super-especialização e a fragmentação do trabalho, que no passado determinaram apenas o reino da produção de mercadorias na indústria propriamente dita, penetram agora em todos os setores da vida social. Uma das características do capitalismo tardio é que [...] a esfera da circulação [se torna] tão industrializada quanto a esfera da produção.* (MANDEL, 1982, pp. 271-272 – grifo do autor)

Como foi visto no capítulo passado, foram as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que, pela junção da informática com o sistema de telefonia – a *telemática* ou *teleinformática* – proporcionou uma das mais poderosas ferramentas de conexão e, portanto, maximização da riqueza do capitalismo contemporâneo; marcado que é pela predominância do capital financeiro e pela exigência de constantes inovações no âmbito da produção. Um contexto em que as empresas passaram a demandar um arsenal de informações muito mais abundante, assim como meios mais eficientes de apropriar-se e gerir estas informações de modo produtivo. Essa é a única maneira de manterem sua competitividade em tempos de mundialização do capital. Conforme Brandão (1996), é por conta do desenvolvimento das TICs que o:

> *[...] dinheiro-informação trafega velozmente nas redes de telecomunicações, cada vez mais confiáveis e a baixo custo. A exacerbação de complexas conjecturas que requer rapidez de decisões, mutações instantâneas de portfólios, exige apoio teleinformático.* (BRANDÃO, 1996, p. 162)

Logo, no capitalismo atual, o mais novo elemento a perfazer a "função intermediária", e, por conseguinte, a sofrer o processo de industrialização apontado por Mandel, são as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs. Por sua vez, são as TICs que possibilitaram alçar as redes telemáticas à categoria de serviço de transporte do capitalismo

mundializado, concretizando-se, assim, como a nova *infra-estrutura teleinformática* designada por Brandão (1996). Pela sua particular versatilidade, as TICs extrapolam o chão das indústrias de transformação, penetrando nas mais diversas áreas do terciário, também nelas operando profundas transformações nas maneiras de conceber, produzir e vender seus serviços. É assim que as empresas do setor de serviços passam, cada vez mais, a se utilizar dos métodos tecno-organizacionais empregados nas indústrias de transformação, o que igualmente concorre para atestar as concepções de Mandel (1982) sobre o processo de "industrialização generalizada universal" característico do "capitalismo tardio".

No que se refere especificamente ao setor de telecomunicações, cabe às empresas prestadoras desse serviço efetuar o transporte e a operação da “gestão informatizada da riqueza”, própria dessa fase eminentemente financial do capitalismo. Além de realizarem o processamento das informações estratégicas para a rentabilidade dos grandes complexos empresariais, as telecomunicações também oferecem a infra-estrutura teleinformática necessária para proceder sua circulação em escala planetária. Como ressalta Fazzi (1996, p. 137), o serviço das empresas de telecomunicações é "especial porque trabalha com a venda do espaço de tempo, através do aprisionamento e geração das microondas, transportando as informações que valem ouro". Sendo assim, possibilita acelerar o "tempo de giro do capital", isto é, o "tempo de produção e de execução de serviços, associado ao tempo de circulação" das mercadorias; expediente de suma relevância para a manutenção da lucratividade empresarial (FAZZI, 1996, p. 137).

Em vista disso, são nas empresas de telecomunicações que se faz mais premente uma devida reestruturação administrativa e produtiva que, bem mais que assegurar sua competitividade, permita realizar essa sua nova "função intermediária" dentro da economia contemporânea. Com efeito, a construção de uma infra-estrutura teleinformática, como o próprio nome diz, pressupõe a completa digitalização das plantas dessas empresas, de modo a poder transformá-las em redes telemáticas. Essa mudança ocasionou uma verdadeira substituição de tecnologia no interior dessas empresas, uma vez que o princípio digital, de base microeletrônica, próprio da tecnologia informática, determina a radical substituição da tecnologia analógica, vinculada aos antigos equipamentos de comutação de base eletromecânica.

A tecnologia digital trouxe uma profunda transformação na base de operação do processo produtivo das companhias de teles[43] na medida em que impôs modificações substanciais na forma de proceder a organização do trabalho. Essas transformações, por seu turno, incidiram na estrutura organizacional dessas firmas conformando um novo perfil de empresa. O antigo perfil operava sob uma tecnologia rígida e um mercado monopólico, que determinavam uma produção e consumo homogêneos, marcando uma estrutura organizacional inchada e extremamente compartimentada que, ademais, abarcava uma enormidade de atividades periféricas.

O atual perfil de empresa, ao contrário, distingue-se por operar sob uma tecnologia versátil e um mercado competitivo, porquanto, sua ênfase incidir na inovação e diversificação de seus produtos, a flexibilidade na oferta de seus serviços, bem como uma estrutura fluida, pois intensiva de informação, e enxuta, isto é, voltada exclusivamente para a produção e venda de seus produtos e serviços, descartando as atividades que não estejam diretamente ligadas a estes. Desse modo, as funções periféricas tais como limpeza, instalação de cabos externos, envelopamento de faturas e mesmo algumas atividades de programação e automação de procedimentos burocráticos internos, passam a atuar na empresa sob terceirização e/ou contratação.

Assim nos explica um gestor da empresa estudada:

> *Tem até um dado curioso: a maioria das empresas hoje está*
>
> *trabalhando com um altíssimo grau de terceirização, altíssimo. Por quê? Porque elas estão fazendo exatamente o que eu comentei com você: focando no negócio da empresa, então o que eu tenho percebido das empresas de telecom, as empresas de telecomunicações, é o seguinte: elas têm pessoas que fazem parte do quadro de funcionários, pessoas que conhecem o negócio da empresa, têm conhecimento aprofundado no negócio da empresa, ou seja, ele conhece a empresa onde ele trabalha. Já para uma atividade mais operacional, ele tem*

[43] As transformações de cunho mais técnico-operacional trazidas pela substituição da base eletromecânica pela microeletrônica no processo produtivo dessas empresas são mais profundamente apresentadas no próximo capítulo deste estudo, em que também é feita a análise dos efeitos dessa mudança sobre o trabalho daqueles que operam sob esta nova tecnologia. Por ora, serão analisadas apenas as transformações relativas à estrutura organizacional que o contexto das privatizações impôs para as empresas do setor de telecomunicações. Nesta reestruturação, a introdução da tecnologia digital é um aspecto integrante e um determinante fundamental para a conformação do novo perfil de empresa demandado pela atual conjuntura política-econômica.

> *uma empresa contratada que presta esse serviço para ele. Por exemplo, impressão de contas é um caso.*

Sendo assim, esse novo modelo de empresa, embora mais enxuto e objetivado, é mais complexo, pois exige um alto grau de coordenação e integração, tendo em vista que sua estrutura está mais dispersa e fragmentada e, posto a preponderância na inovação, muito mais requerente de informações portanto, de um ambiente comunicativo. É justamente para que todos seus processos possam se realizar de forma ordenada e combinada, que estas empresas passaram a se constituir segundo o modelo-rede, que tem sua efetivação ótima através da telemática. Estabelece-se, dessa maneira, um perfil de empresa mais condizente, não só com as novas tecnologias de produção, mas com o contexto mercadológico que surgiu desde a privatização do setor de telecomunicações.

2. As redes e a prevalência da perspectiva mercadológica sobre a de serviço de utilidade pública nas empresas de telecomunicações: seus efeitos sobre a Sercomtel.

Para além das profundas transformações que a base informática trouxe para as atividades produtivas e qualificação requerida à força de trabalho, a passagem do princípio eletromecânico para o da microeletrônica resultou em equipamentos digitais de comutação que modificaram o papel e o perfil operacional das empresas de telecomunicações como também a feição de seu consumo. A comutação digital permitiu transformar um simples telefone em um verdadeiro aparelho multimídia, aumentando significativamente o arsenal de serviços oferecidos pelas empresas de telecomunicações. Esta multifuncionalidade que a digitalização proporciona à telefonia aumenta tanto mais quando esta se associa com os *modem* dos microcomputadores, convertendo-a em Internet e Intranet. É por aí que transitam, desde as informações estratégicas, administrativas e burocráticas das grandes corporações, tanto internas como entre suas coligadas

e contratadas, até o atendimento e entretenimento do mercado (nada desprezível) de consumidores individuais.

As mudanças estruturais ocorridas nas empresas de teles, assim como aquelas decorrentes da ampliação e transformação da natureza de seus serviços e na forma de oferecê-los, advém da lógica mercantil que insurgiu no setor de telecomunicações depois das privatizações. Como verifica Larangeira (1998, p. 166), com as privatizações, o produto final das empresas de teles, a *comunicação*, deixa de ser um bem público e "torna-se mercadoria". Sendo assim, seu público-alvo passa a ser, primordialmente, a "comunidade de negócios internacionais e seus lucros devem satisfazer aos investidores, preocupados com o desempenho financeiro da empresa". Nas palavras de Larangeira, (1998, pp. 160-161):

> *Com a digitalização, computadores substituem as centrais de comutação e os* softwares *substituem os* hardwares *como fonte de mudanças, possibilitando a ampliação e diversificação do espectro de serviços oferecidos, sem a substituição de máquinas. [...] Por outro lado, as possibilidades por ela criadas impõem transformações na própria filosofia do setor de telecomunicações, que passa de uma concepção do serviço como de utilidade pública, para outra, estritamente comercial, associada ao processo de globalização*[44].

Prevalece, assim, a dimensão privada, quer dizer, o mercado, em prejuízo da dimensão pública do consumo de serviços de telecomunicações. Em outras palavras, delineia-se um novo perfil de empresa de telecomunicações, com vistas ao mercado, em que os chamados clientes corporativos preponderam sobre o usuário doméstico. Esta última fica relegada a segundo plano, no que concerne ao usufruto dos serviços dotados de valor adicionado, isto é, aqueles proporcionados pela digitalização da infra-estrutura de telecomunicações[45].

---

[44] Processo aqui chamado de *mundialização do capital*, conforme conceituado no Capítulo I.

[45] Este fato ficou bastante patente nos dados apresentados em um relatório conjunto realizado pela UNTACD (Conferência das Nações para o Comércio e o Desenvolvimento) e ITU (União Internacional das Telecomunicações). Neste, o Brasil fica em 11º lugar em "número de usuários da rede", o que significa um contingente de "14,3 milhões de internautas". No entanto, quando se considera, "não os números absolutos, mas o acesso digital, o país cai para a 65ª colocação", ficando atrás da "Jamaica, Argentina, Uruguai e Chile". O "acesso digital" foi avaliado a partir de diversas variáveis, tais como: "infra-estrutura, preço, nível de instrução, qualidade e número de usuários". De todas essas variáveis, a que mais prejudica a popularização da rede no país são os altos custos em telefonia e, logo, nos serviços de acesso à rede. Ao que tudo indica, "a rede imita a vida" por aqui. Apesar de o Brasil ter seguido à risca a lição de casa prescrita pela cartilha neoliberal no que se refere ao setor de telecomunicações. Com as privatizações, ter deixado o terreno devidamente preparado para garantir sua inserção na economia mundial através da

Esta perspectiva mercadológica – ou, na expressão utilizada pela administração de empresas, este "foco na satisfação dos clientes" – ficou bastante premente na empresa estudada. Inclusive, essa foi a primeira preocupação da administração da Sercomtel quando do início de sua reestruturação produtiva. Tanto que foi criado um módulo especialmente para se infundir esta nova visão de empresa entre seus funcionários, com vistas a preparar o terreno para as mudanças organizacionais e tecnológicas que estavam por vir. Denominado pela empresa de "aculturamento", este projeto teve como principal objetivo romper com a perspectiva paternalista que predominava nos seus quadros. Para a diretoria da época, o paternalismo, que se encontrava tão arraigado naquela empresa, era fruto de uma concepção tradicional de empresa pública, que além de propugnar estabilidade aos seus empregados, era estruturada de uma maneira extremamente hierarquizada.

Posto que, nos últimos dez anos, a despeito da drástica redução de seu pessoal, grande parte dos quadros da Sercomtel permanece o mesmo, até hoje a cultura paternalista ainda é a grande preocupação da área de gestão de pessoas. No entender da gerência de pessoal, a estabilidade inspirava um sentimento de segurança entre os empregados, que guarda reminiscência. Este sentimento gerava e, embora mais ameno, ainda gera:

> *[...] uma cultura de acomodação, sem medos, parecida com a cultura das empresas públicas, que é uma cultura bastante acomodada, muito paternalista, onde os funcionários acham que devem receber muito e dar, no entanto, muito pouco.* (GESTOR DE PESSOAS)

Por outro lado, a excessiva hierarquia instaurava um ambiente extremamente escalonado, inerte e de favoritismo, em que a comunicação entre gerência e operários era uma prerrogativa, não um hábito. Ou seja, um ambiente completamente adverso ao florescimento da criatividade operária e, logo, a inovações; exatamente as duas qualidades mais fundamentais atualmente para as empresas manterem-se no mercado. Conforme depoimento dado por um dos mais antigos operadores de comutação, ainda em atividade, da Sercomtel, o "aculturamento" e as mudanças organizacionais que vieram na sua esteira:

---

modernização de suas plantas. No que concerne à distribuição da rede, reproduz-se a situação de extrema desigualdade que o Brasil já sofre com relação à distribuição de renda. (FOLHA DE S. PAULO, 23/11/2003, p. A2)

> *[...] quebrou um pouco daquela estrutura de quem mandava na empresa, então abriu outros canais de comunicação, então tem aquelas reivindicações e tal, você poderia estar conversando de repente com outras pessoas pra te dar alguma abertura maior porque aqueles gerentes antigos só olhavam 3 ou 4, então eles eram os medalhões da empresa e eles sempre tinham aquelas pessoas de confiança, então eles só olhavam aqueles 2 ou 3 de que cada um confiava e tudo que era decidido na empresa ficava restrito aquele grupo e aquelas 2 ou 3 pessoas de confiança, então eu acho que essas mudanças foram positivas* (FUNCIONÁRIO DE COMUTAÇÃO).

Para a empresa, urgia, pois, erradicar a mentalidade paternalista nela existente e introjetar, de forma geral e totalizante, a representação do mercado na percepção do seu pessoal, sob pena de tornar-se inoperante e estagnada frente aos novos delineamentos do setor de telecomunicações pós-privatização. Conforme será analisado nos próximos capítulos[46], tal empreendimento surtiu um efeito eficaz e duradouro, como podemos notar nos depoimentos abaixo – realizados dez anos depois do referido "aculturamento":

> *Esse processo[47] encontrou barreiras porque várias pessoas se mostraram bastante radicais a mudanças, sobretudo numa empresa pública que já tinha uma história de sucesso. Em contrapartida* [a administração] *tinha a consciência de que nenhum sucesso do passado garante o do presente. Dessa forma, a Sercomtel, apesar de ser ainda pública, é administrada como se fosse privada, preparada para mudanças. A partir daí começou-se a falar em lucratividade [...] Antes a mentalidade era de empresa pública voltada para a prestação de serviço com qualidade, sempre na vanguarda. Porém o lado lucrativo era um pouco desprezado, já que se trata de empresa pública. Hoje, o lucro é evidente [...] O objetivo anterior da empresa era prestar serviço de qualidade e de ponta, hoje é gerar lucro [...] O objetivo de prestar serviço de qualidade continua sendo uma meta da empresa, mas acrescentamos a busca do lucro.* (EX-GESTOR E ATUAL CONSULTOR DA QUALIDADE TOTAL DA SERCOMTEL)

> *Até 1998, que foi quando ocorreram as privatizações, o que acontecia, só existia uma empresa, o monopólio e as grandes demandas em termos de tempo eram: "vai abrir uma central telefônica", eram mais da parte técnica, a parte de engenharia. Então, o foco era a engenharia, não era clientes, não era a empresa*

[46] Saliente-se que o enredo desse processo será objeto de análise específica do capítulo subseqüente.
[47] O processo a que o entrevistado se refere diz respeito ao processo de implementação dos Programas de Qualidade Total, que marcaram o início da reestruturação produtiva da Sercomtel e cujo carro-chefe foi o citado projeto de "aculturamento".

> *estar preocupada com clientes*[48]*. Com a entrada de novas empresas, e com a abertura do mercado, os clientes passaram a ser muito cobiçados, então o foco agora é a prestação de serviços diferenciados. O cliente da Sercomtel quer ir para Santa Catarina e não pagar deslocamento, que é que a Sercomtel vai fazer? Um plano onde a cada três telefonemas para lá, o cliente recebe um desconto.* (GESTOR DA ÁREA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO – TI, DA SERCOMTEL)

Portanto, para que a produtividade das empresas de teles possa orientar-se cada vez mais para a lucratividade, é necessário cultivar o consumidor – ou, nas palavras do gestor de TI, "*para a prestação de serviços diferenciados*" – o que implica em incessantes inovações nos seus processos produtivos. Daí sua conformação em empresa-rede ser imprescindível, já que as redes otimizam excepcionalmente o *feedback* das informações relativas às variações de consumo. Igualmente, permite efetuar mais rapidamente as contínuas alterações que se fazem necessárias promover em seus processos para suprir um mercado tão variável.

Além de propulsar a otimização do processo produtivo desenvolvido no interior da empresa, o modelo-rede serve também ao atendimento dos grandes clientes corporativos, e às suas próprias relações inter-empresas, isto é, com seus fornecedores, terceirizadas, e mesmo pequenos e médios consumidores. Como explica um teórico representativo da chamada ciência da administração, a estrutura em rede, sobretudo quando em aliança com a telemática, favorece sobremaneira a "administração estratégica da informação" dentro das empresas. Até a pouco tempo desprezada por estas, a informação hoje é decisiva para assegurar sua competitividade, tornando urgente fundamentar um tipo de gestão que tenha como finalidade específica a "utilização da informação para fins estratégicos, visando à obtenção da vantagem competitiva" (LESCA & ALMEIDA, 1994, p. 67).

A instalação das redes telemáticas otimizam os diversos fluxos de informação das empresas e garantem a eficácia de seu funcionamento ao permitir integração metódica entre

[48] Por foco nos clientes podemos entender foco no mercado e no lucro, uma vez que melhorias na área de engenharia são sempre realizadas em prol dos consumidores e, como tal, obviamente acarreta satisfação; tanto mais se puderem ser consumidas como um benefício público, ou seja, sem tem de se pagar a mais por isso.

as chamadas "informações de atividades"[49] – voltadas para o funcionamento e encadeamento dos processos da empresa – as "informações de convívio", responsáveis pelo enquadramento dos comportamentos e relações de trabalho de seu pessoal em prol do bom resultado desses processos em sua totalidade (LESCA & ALMEIDA, 1994, p.72). Ademais, as conexões telemáticas também servem como um poderoso "fator de sinergia" ao facilitarem as relações externas das empresas, isto é, com seus clientes e, principalmente, fornecedores tecnológicos e de equipamentos – cujas matrizes, no caso das telecomunicações, são transnacionais – bem como para a formação de alianças estratégicas, parcerias e consórcios.

Cada vez mais as empresas de teles tendem a constituir-se em *holdings* na tentativa de ampliarem suas oportunidades no mercado, minimizarem suas incertezas e protegerem-se dos riscos provenientes dos altos custos com inovação. Essa realidade é tanto mais categórica na Sercomtel, como vimos, uma empresa que, por ser local, tem um mercado extremamente reduzido em relação às transnacionais que tomaram conta do setor no país. Como nos esclarece um funcionário do "Comitê de Gestão Empresarial":

> *O mercado hoje está muito competitivo, as margens de lucro que as empresas estão tendo são ínfimas, quando não negativas, e o que a gente vê é que as empresas de teles só vão sobreviver nesse cenário se elas aumentarem sua carteira de clientes. Como faço para aumentar minha carteira de clientes se meu mercado já está quase todo atendido? É comprando outras empresas. É por isso que acontecem as fusões e outras aquisições. Isso já aconteceu no setor financeiro, com os Bancos, e isso já está acontecendo, e acredito que vai se intensificar, com as telecomunicações. Se você fazer um investimento para desenvolver um sistema de informática, de gestão de pessoas ou criar grupos de trabalho, o que você gasta para se fazer em uma empresa que tem 150 mil clientes, as outras grandes empresas gastam para atender milhões. Então é uma questão de escala, por isso que a tendência é mesmo estar caminhando para as grandes fusões, onde você tem grandes e poucas empresas.*

As redes potencializam ainda, em alto grau, a capacidade de previsão das empresas, pois permitem que valiosas informações referentes às inovações e variações dos mercados de consumo e financeiro, cheguem às suas matrizes praticamente em tempo real. A

[49] Designadas como aquelas que incorporam "todo tipo de informação necessária para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento da empresa: processamento do pedido do cliente, ordem de fabricação, fatura, contabilidade etc.", as "informações de atividade" são aquelas entendidas como "fator de produção" (LESCA & ALMEIDA, 1994, p. 72).

informação, assim otimizada, contribui para elaboração de um planejamento estratégico seguro, pois possibilita "reduzir a incerteza na tomada de decisão" (LESCA & ALMEIDA, 1994, p.67). No que se refere às empresas de teles, e à especificidade da Sercomtel nesse contexto, o funcionário em questão novamente nos explica:

> *Bom, a gente tem um ambiente muito dinâmico, né? Cada vez mais dinâmico. O que precisamos é ter pessoas voltadas às informações que temos nesses ambientes: sejam informações de governo, finanças, campo econômico, sejam no campo tecnológico (a respeito do surgimento de novas tecnologias ou aplicações de novas tecnologias), de fornecedores, dos nossos concorrentes,* ***informações estratégicas****. Sem dúvida, a estrutura de redes possibilitada pela informática é fundamental para que a empresa possa obter essas informações, de forma rápida e ordenada.*

As redes telemáticas, portanto, potencializam uma devida "administração estratégica da informação" nas empresas por aprimorarem sua capacidade de "apoio à decisão", bem como de realizar-se como "fator de produção" e "fator de sinergia" (LESCA & ALMEIDA, 1994, p.67). Sendo assim, passaram a ser um componente fundamental da reestruturação que as empresas tiveram de realizar para se garantirem diante de um mercado privatizado. Posto que as privatizações levaram as empresas de teles a se orientarem para o mercado, objetivando lucro. Também nestas, a plena realização da lógica das redes tornou-se essencial. Tanto para efetuar a conexão dos novos e diversos mercados que estão se abrindo – uma vez que conferem e otimizam a mobilidade do capital por intermédio das suas teias – como para a otimização de seu processo produtivo nos moldes determinados pela mundialização e acumulação flexível do capital.

3. A influência do modelo rede sobre a atual reestruturação das empresas de telecomunicações: a particularidade da Sercomtel.

Para que as redes possam efetivar todo o potencial acima exposto, é essencial, para as empresas, conformar uma nova estrutura organizacional capaz de criar um ambiente que possa aproveitar suas vantagens. O atual grau de internacionalização do capital requer uma estrutura empresarial mais flexível e personalizada, de modo a atender as rápidas variações de um mercado em contínua expansão. Como vimos, a competitividade gerada por este quadro exige das empresas constantes inovações no interior do seu processo produtivo e no produto final. Esta ênfase na inovação gera uma profusão de informações em seus processos, colocando a necessidade de torná-los interativos e, assim, mais adequados para manipulá-las, organizá-las e consumi-las. Ou seja, processos que interajam entre si e com a tecnologia para a transformação dessas informações em novas matérias-primas e mercadorias.

A proeminência da inovação, portanto, produz um meio dinâmico, em constante mutação, o qual impele a uma nova lógica de organização. Uma lógica mais flexível e diligente, que privilegie o tratamento das abstrações simbólicas – matéria-bruta da informação – assim como o controle das inovações no sentido de melhor administrar as incertezas quanto à sua aceitação no mercado. Estas condições são particularmente requeridas nas empresas de serviços, cuja produção é imaterial por excelência; e, principalmente, nos serviços de telecomunicações em que a informação é, ao mesmo tempo, matéria-prima e produto final do processo produtivo.

Nessa nova lógica organizacional, os chamados "investimentos intangíveis" – isto é, aqueles que provêem o desenvolvimento, lançamento e sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor – adquirem relevância sem precedentes. Na medida em que os "investimentos intangíveis" são "sobretudo informacionais", como tal, estreitamente ligados à capacidade de inovação das empresas, estes pressupõem uma "gestão da incerteza" que "leva a empresa a privilegiar a agilidade mercadológica, nas suas capacidades de resposta e antecipação, em detrimento da exclusiva capacidade de produção", foco principal do modelo tradicional de empresa (ALTER, 1992, p. 70). Daí a predominância da área de Marketing nas empresas de ponta, uma vez que é esta a área responsável pela realização desse tipo de planificação. O

depoimento da gerência de Marketing da empresa estudada demonstra muito bem a ingerência que tal área passou a ter na totalidade da organização logo após as privatizações, cenário que determinou um perfil mercadológico para a Sercomtel:

> *A área de Marketing é responsável pelo planejamento de marketing da empresa. Por meio do planejamento de marketing é que a empresa fecha o planejamento estratégico da organização, o que envolve não só o planejamento de marketing, como o de custeio, gestão etc. As metas financeiras saem daqui. O planejamento de marketing é coletar informações do mercado, ver como ele está movimentando o negócio da empresa, avaliando o histórico de nosso produto, de vendas, e em cima do que o mercado está praticando a gente mapeia as metas que a empresa tem que atingir para aquele produto. Nós temos aqui quase 100 produtos, então nós fazemos para cada produto um planejamento e vemos o que é produto, a quem eu quero atingir, o que fazer para atingir aquela meta, o que o mercado está fazendo com aquele produto, o que o mercado vai fazer para roubar meus clientes, e o que eu vou fazer para não perdê-los. Eu tenho que avaliar propostas de retenção, de aumento de planta, baseado no aumento da população, em dados do IBGE, então para cada produto eu faço isso. Eu vou avaliar qual é a minha penetração no mercado em todos os aspectos: retendo meu cliente, adquirindo novos e roubando os da concorrência.* ***E para eu fazer isso eu dependo da empresa inteira***. (GERENTE DE MARKETING DA SERCOMTEL)

Sem dúvida, as redes conferem agilidade, flexibilidade e, especialmente, uma *integração horizontal*, que, como nos faz ver o depoimento acima, são essenciais a esse processo. Não obstante, estas qualidades não são inerentes às redes. Sem uma administração que considere e crie condições para o desenvolvimento desses atributos, as redes não podem cumprir plenamente suas funções otimizadoras dos processos de transformação e objetivação das informações nas empresas. Como nos explica um funcionário vinculado à área de Gestão Empresarial, para que a empresa possa realmente se conformar em rede, é preciso dotar sua organização de uma *visão sistêmica*, complemento fundamental para a promoção da integração horizontal dos seus processos.

Especialmente nas empresas de teles, as intensas alterações causadas pela digitalização das suas plantas e a privatização do setor no caso da Sercomtel, igualmente pela sua constituição em *holding*, trouxeram uma maior complexidade ao seu processo produtivo. Essa complexidade exige uma mudança radical na sua estrutura, no sentido de promover um rigoroso encadeamento dos vários negócios, processos e produtos que a empresa abarca, sem o

qual corre-se um sério risco de instalar-se uma sucessão de gargalos no seu processo produtivo e, no limite, causar inoperância.

Diferentemente das indústrias de transformação, nas indústrias de serviços e, particularmente, em uma empresa de teles, os gargalos dizem respeito à perda de informações basilares à concatenação dos vários processos de trabalho necessários para fazerem seus serviços chegarem, corretamente e dentro do melhor prazo, aos seus clientes. A utilização segundo uma visão sistêmica das possibilidades oferecidas pelas Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) – que operacionalizam, desde as redes telemáticas, Intranet, até os *softwares* programados para automatizar os processos de trabalho exclusivos da empresa – contribuem significativamente para a redução desse tipo de gargalo. Sobretudo a Intranet, já que ela viabiliza uma racionalização ótima da necessária comunicação que as diversas áreas da empresa têm de estabelecer para evitar esses gargalos. Vejamos, pois, como o referido funcionário nos explica a especificidade dessas circunstâncias na Sercomtel:

> *Por exemplo, quando o Marketing, junto com a engenharia identifica a necessidade de prestar um serviço novo, eles precisam entender que ao desenvolver um novo plano de serviço, eles precisam saber exatamente quais as outras áreas e atividades que vão ser impactadas decorrentes desse novo serviço. Um novo serviço impacta na área de engenharia, na área de marketing, na área de atendimento ao cliente e nas lojas de atendimento, na área de venda, na área de faturamento, na área de arrecadação, para você ter uma idéia. E não é só isso, impacta também na tecnologia. Por exemplo, o nosso faturamento tem um sistema* [computacional] *de* billing*, que é onde o atendente vai identificar o cliente, onde a área de engenharia verifica como é o consumo deste cliente, que, por sua vez, alimenta nosso sistema de* billing*, que também funciona como sistema de faturamento, de tal forma que podemos cobrar aquele valor para aquele cliente e serviço específicos, e naquele horário que ele utilizou. Não é simplesmente eu engenharia e eu marketing desenvolvermos aquele produto e aquele serviço, comunicar o cliente e vender.* ***O impacto é muito grande na empresa toda. Então tem que ter essa visão de cadeia de processo que integre essas áreas. Tem que ter essa visão sistêmica.*** (FUNCIONÁRIO ADMINISTRATIVO VINCULADO À ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL)

De fato, agilidade e flexibilidade, assim como uma visão sistêmica de empresa, denotam qualidades que vão de encontro com os modelos tradicionais de organização, cuja estrutura é composta de forma extremamente rígida, hierárquica e compartimentada. Com uma

divisão de tarefas excessiva e estanque, e um organograma estremado, as organizações baseadas no clássico modelo enunciado pela OCT[50] têm seus processos de trabalho demasiadamente fragmentados, o que acaba por impedir uma comunicação fluente entre os processos de suas diversas áreas. Por conseguinte, sob a OCT, também conhecida como taylorismo, a troca de informações tão fundamental para se criar um meio inventivo fica comprometida (Cf. GONÇALVES, 2000; LESCA & ALMEIDA, 1994).

É assim que a lógica das redes demanda uma profunda reestruturação produtiva e administrativa. No que concerne à organização do trabalho dentro da empresa, essa reestruturação caracteriza-se pela introdução de novos métodos de gestão do trabalho inspirados no toyotismo[51]. O modelo toyota de organização da produção, também conhecido como modelo japonês, prescreve um organograma em formato de rede que contempla a desintegração vertical do processo produtivo, assim como uma abordagem do valor calcada no desempenho, que se revela extremamente apropriado às tendências colocadas para as empresas pela mundialização

[50] OCT é a sigla de Organização Científica do Trabalho, método de organização do trabalho criado por Frederick Taylor, também conhecido por taylorismo, considerado o pioneiro na realização de uma administração racional e padronizada em grande escala. A base do taylorismo fundamenta-se na observação, seleção e estandardização dos melhores tempos e movimentos operários, assim como das ferramentas de trabalho, de maneira que tal saber empírico possa ser transferido para as mãos da gerência e ser por esta determinado, garantindo assim, uma otimização de seu controle sobre o coletivo do trabalho em um grau sem precedentes. Por alicerçar-se em uma rígida racionalização do *modus operandi* dos trabalhadores, o taylorismo pressupõe uma intensa fragmentação das atividades produtivas que, assim, são transformadas em tarefas. Desse modo, instaura uma rigorosa hierarquia no interior do processo produtivo, em que o saber, agora tornado "científico", converte-se em um poder eminentemente autoritário dos gerentes sobre os operários, marcando uma inexorável divisão entre trabalho de execução e trabalho de concepção. O resultado disso é uma super especialização do trabalho operário, que, assim, torna-se extremamente rotineiro e simplificado, na mesma medida em que a gerência, em virtude da propriedade que passa a ter sobre o saber técnico, passa a deter um austero poder sobre a totalidade do processo de trabalho. (Cf. HELOANI, 1994; BRAVERMAN, 1981; CORIAT, 1976)

[51] O toyotismo é um conjunto de novas técnicas de gerenciamento da produção e do trabalho, originárias do Japão do pós-Segunda Guerra Mundial, tendo como objetivo reaquecer a produção de suas empresas e alavancar a então debilitada economia japonesa. O Japão daquela época enfrentava um mercado empobrecido, com baixo poder aquisitivo devido à guerra. Guardada as devidas proporções, o mercado japonês vivia uma crise muito parecida com a que está colocada hoje, com a mundialização do capital. Ainda que a crise atual caracterize-se por um mercado ampliado e atuante em escala planetária, o grau de competitividade e desemprego imposto pelas políticas neoliberais deixa-o bastante limitado no âmbito da unidade empresarial. Por isso, neste nível, as empresas vivenciam hoje uma situação semelhante àquela vivida pelas empresas japonesas do pós-segunda guerra. O toyotismo oferece uma solução simples, no entanto eficiente para superar um quadro assim: produção enxuta, diversificada e em conformidade com a demanda efetiva. Ou seja, em confronto direto com o modelo fordista de produção, disseminado no ocidente daquela época, o toyotismo levantou a economia japonesa, assim como, mais tarde, veio a se revelar extremamente oportuno às circunstâncias colocadas pela atual fase de acumulação capitalista. Seu sucesso foi tão grande que, no início dos anos de 1980, quando uma crise de lucratividade alastrava-se por todo o globo, um considerável número de empresas do mundo inteiro começou a adotá-lo progressivamente. (Cf. WOLFF, 1998, ALVES, 1998; HIRATA, 1993)

do capital. Como atenta Zarafian (1999, p. 4), o "valor-desempenho" incrementa o valor-trabalho – isto é, aquele que visa, "prioritariamente, a diminuição do tempo de trabalho por unidade de mercadoria" – por incluir nesse cálculo "um conjunto de desempenhos (custo, qualidade, variedade, inovação)". Segundo este autor, "grande parte das inovações ao 'modo japonês' originou-se desta redefinição do valor", que torna possível serem:

> *[...] pesquisadas formas dinâmicas de tomada de decisão, para garantir vantagem competitiva e lucratividade maiores à empresa. Por exemplo: saber produzir com alto nível de qualidade a um custo limitado faz parte destas decisões dinâmicas, que podem ser o início de reorganizações organizacionais profundas. Observemos que a introdução da noção "valor-desempenho" constituiu a oportunidade para a introdução do cliente como referência principal do complexo de desempenhos*[52]. (ZARAFIAN, 1999, p. 4)

De acordo com Gounet (1999, p. 29), o toyotismo igualmente se ajusta à nova conjuntura econômica por preceituar "um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada". De acordo com este autor, é por isso que o toyotismo "adapta-se melhor às mudanças tecnológicas, que permitem maior flexibilidade e integração dos sistemas de produção" (GOUNET, 1999, p. 33).

Efetivamente, é a nova base tecnológica informática que viabiliza o caráter flexível conferido às empresas contemporâneas. Ao permitir uma codificação modular do saber técnico, essa nova tecnologia possibilita sua transformação em linguagem de máquina, tornando exeqüível realizar incessantes mudanças em seus programas. Diferentemente da antiga tecnologia de base eletromecânica, cuja rigidez não permitia mudanças significativas em seus processos e produtos – pelo menos, não sem grandes e custosos investimentos – a conversão levada a efeito pelos *softwares* permite realizar, de forma rápida e módica, incontáveis inovações na produção. Esta flexibilidade tecnológica, permite às empresas, além de se diferenciarem no mercado, atenderem as efêmeras variações de consumo, próprias do capitalismo mundializado.

[52] Conforme será visto mais adiante, a ênfase no cliente, ou, para utilizar os termos da administração, à "satisfação do cliente", foi incorporado como o grande carro-chefe dos Programas de Qualidade Total para promover a reestruturação gerencial e comportamental que estes envolvem. Esta visão foi decisiva para a conformação da perspectiva mercadológica no início da reestruturação produtiva da Sercomtel, especialmente aos seus funcionários que, na época, encontravam-se totalmente sob influência do modelo de empresa fundamentado na OCT.

Sob a flexibilidade dos *softwares*, portanto, qualquer informação e conhecimento técnico revelam-se altamente preciosos. Desse modo, em uma conjuntura de crise, de economia internacionalizada e concorrência exacerbada, otimizada por uma tecnologia flexível, que permite rápidas inovações sem grandes custos, tanto no processo produtivo quanto no produto final, a eficácia na coleta, tratamento, aproveitamento e reciclagem do saber operário igualmente representa, junto com as pesquisas de mercado, um grande diferencial para asseverar vantagem competitiva às empresas. Conforme Lipietz, é por isso que, no que se refere às atuais formas de gestão da força de trabalho, o grande desafio passa a ser:

> *[...] o de incitar o coletivo dos trabalhadores, não apenas a se engajar voluntariamente no ajustamento permanente e na manutenção dos equipamentos, mas de fazê-lo de tal modo que* ***as melhorias daí advindas possam ser sistematicamente incorporadas no*** **hardware** ***e no*** **software.** ***O savoir-faire adquirido através da aprendizagem direta, na manutenção diária do processo produtivo, deve se tornar passível de formalização e de assimilação pelos setores de OeM e de engenharia****. De fato, o problema é o de reunificar o que o taylorismo separou: os aspectos manuais e intelectuais do trabalho* (LIPIETZ, 1988, p. 18 – grifo nosso).

Por tudo isso, faz-se imprescindível uma administração estratégica da informação. De acordo com Brandão (1996, p. 197):

> *Conseguir acompanhar as sucessivas mutações inerentes à dinâmica do progresso técnico – uma fronteira em movimento – e explorar as "janelas de oportunidades" que se lhes apresentam são tarefas complexas, exigentes de armazenagem, processamento e disseminação de informações ágeis.*

É o modelo toyota de produção que oferece os parâmetros gerenciais que determinam a utilização das Novas Tecnologias da Informação em consonância com as proposições aduzidas pela administração estratégica da informação (Cf. WOLFF, 1998). De acordo com Lojkine (1994, p. 27), nas empresas contemporâneas, o toyotismo figura como um "*mito mobilizador*" que "permite legitimar os comportamentos dos dirigentes a seus próprios olhos e, simultaneamente, aos olhos de seus subordinados, fornecendo os princípios de ação para o exercício do poder à administração da empresa". Nesta mesma linha, Alves (1998, pp. 32-33)

avulta que a introdução das "novas tecnologias microeletrônicas na produção" requerem "como pressuposto formal, o novo envolvimento do trabalho vivo na produção capitalista" prescritos nos princípios do toyotismo, já que neste "a captura da subjetividade operária é uma das pré-condições do próprio desenvolvimento da nova materialidade do capital", de base digital.

Ao determinar novas técnicas de gestão do trabalho que, supostamente, designam uma maior participação e autonomia ao trabalho operacional, e uma relativa reintegração entre este e o trabalho de concepção, o toyotismo estimula as habilidades subjetivas necessárias tanto ao manejo dessa nova ferramenta de trabalho, como para a confluência e objetivação do saber-fazer operário no sentido de sua otimização. Desse modo, faculta a constituição de uma estrutura e cultura organizacional propícias à receptividade do modelo-rede de empresa, antes mesmo de sua informatização. Como atesta Miranda (1993, p. 119) em sua análise sobre o toyotismo: o "que seria virtuoso no caso japonês é que ele pode aplicar e difundir essas novas tecnologias a um sistema de organização de trabalho *preexistente*, que se compatibiliza melhor do que o ocidental ao novo progresso técnico".

Dessa maneira, o toyotismo fornece uma nova "filosofia" empresarial mais adequada ao padrão de mercado mundial derivado das políticas neoliberais, do que aquelas inspiradas no modelo taylorista-fordista de produção, mais propício ao mercado estandardizado que ocorria sob o *welfare-state*. Daí Antunes (1999, p. 58 – grifo do autor) afirmar que o toyotismo se constitui como a "*base material do projeto ideo-político neoliberal*, a estrutura sob a qual se erige o *ideário* e a *pragmática* neoliberal". Uma conjuntura que trouxe em seu bojo não apenas um novo modelo de empresa e novas tecnologias de produção, como também um *novo processo de alienação do trabalho vivo*, porquanto marcado por um novo tipo de exploração e apropriação de mais uma dimensão de sua força de trabalho: aquela que alude à sua propriedade criativa, isto é, de inventividade e engenhosidade no ato da produção. Algo que só foi possível com o aparecimento das Novas Tecnologias da Informação, que, de acordo com Tauile (2001) permitem:

> *[...] uma* ***nova onda de cristalização*** *– em equipamentos materiais ou em programas simbólicos, ambos de propriedade do capital – de uma série de atributos e atividades mentais que eram utilizados no desempenho de trabalho intelectual, fosse ele de execução de rotinas anteriormente programadas ou de concepção criativa. [...]* ***A ampliação de todos os limites à automação é o resultado na prática dessa nova onda de incorporação de conhecimento de***

> ***informações e habilidades trabalhadoras em elementos de capital fixo***. (TAUILE, 2001, p.122 – Grifos próprios)

Vejamos, então, como se estabeleceram os liames entre a nova "filosofia" empresarial influenciada pelo toyotismo, o modelo-rede de empresa e a aplicação das TICs no interior da Sercomtel. Perceber essas relações é compreender como a nova estrutura organizacional e os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos que daí emergiram, fixaram, nesta empresa, o novo patamar de exploração da força de trabalho. E, igualmente, discernir tais estratégias como fundamentais para proceder a racionalização desse novo tipo de exploração, agora qualitativamente acrescida pela *alienação e conseqüente expropriação, pela e para a empresa capitalista, das capacidades cognitivas do saber operário*.

4. Os nexos do novo patamar de exploração do trabalho na Sercomtel sob os recentes parâmetros gerenciais e tecnológicos: Políticas da Qualidade Total, gestão informatizada e informatização da produção.

Como vimos, foi o advento do neoliberalismo que impulsionou a convergência entre as tecnologias de telecomunicações e a informática. O mercado mundial extraordinariamente interligado e concorrido que emergiu desse contexto ensejou a célere velocidade das redes telemáticas de maneira a garantir, às grandes empresas, sua inserção e a manutenção de sua competitividade nesse cenário. Um quadro tanto mais agravado pelas privatizações, que representaram, concomitantemente, a concretização e o coroamento do projeto neoliberal no âmbito das economias nacionais. Tal conjuntura, cuja síntese é aqui expressada pelo conceito de *mundialização do capital*, forçou as empresas do mundo todo a passarem por uma profunda reestruturação produtiva e administrativa, sob pena de ficarem à

parte do mercado em rede e dos novos padrões de acumulação e consumo que surgiram desta nova fase da economia capitalista.

No caso das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, para além das imposições do mercado e da lógica comercial que as está norteando desde as privatizações do setor, sua reestruturação é tanto mais necessária pelo grande número de regulamentações e metas da ANATEL, as quais igualmente as obrigam a adotar medidas otimizadoras de sua produtividade (Cf. Bolaño, 2003). O não cumprimento dessas metas pode resultar em multas, cassação e/ou retirada temporária de concessões, que acabam restringindo seu mercado e comprometendo sua lucratividade. Logo, a administração estratégica da informação, ou "gestão do conhecimento" , como é mais conhecida no jargão das ciências da administração, tornou-se um imperativo nessas empresas.

Com efeito, para evitar o perigo de desbaratamento e conseguir tornar lucrativo o imenso volume de informações irradiadas pela empresa é preciso organizá-las e conduzi-las de forma metódica. É através do gerenciamento eficiente da enorme variedade de informações que trafegam pelas suas distintas áreas, e das diferentes utilidades e configurações que estas assumem no interior de seu processo produtivo, que essas empresas logram sua capitalização. Aqui, mais uma vez, as redes telemáticas são fundamentais para assegurar a devida agilidade e organização que esse processo requer. É assim que a gestão da informação associa-se à gestão informatizada própria das empresas-rede.

Particularmente nas empresas de teles, onde o atendimento às inconstantes variações do mercado aliam-se às diversas, e sempre mutáveis, injunções da ANATEL, esta necessária diligência não seria possível sem sua transformação em empresa-rede assistida pelas Novas Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs. Esta particularidade é tanto mais evidente à medida que a gestão da informação, auxiliada pelas TICs, confunde-se com seu próprio processo produtivo já que, nas empresas de teles – dada a especificidade da produção de seus serviços, mais do que em qualquer outra empresa de qualquer outro setor – a informação é efetivamente tanto matéria-prima como produto final. É isto que se infere da entrevista realizada com o já citado funcionário administrativo da área de Gestão Empresarial da Sercomtel:

> *A tecnologia da informação nos ajuda no sentido de, por exemplo, ao invés do nosso atendente ficar manipulando apostilas na hora de responder a um cliente, nós chamamos o* "Help On Line", *que é um sistema informatizado onde ele pode*

> *estar acessando as informações de forma ultra-rápida. Ele olhando ali* [na tela do computador]*, rapidamente já vai se lembrar do conteúdo das respostas. Às vezes é uma coisa até muito visual, ele olha e já se lembra como acontece e pode responder para o cliente. Você imagina se ele tivesse que buscar papel, verificar numa apostila sobre aquele assunto para poder responder ao cliente! Ele ia demorar um tempo muito grande, ao passo que ele busca o sistema, e rapidamente ele tem acesso à informação e pode responder ao cliente. Porque aí tem um outro lado: nós temos que atender padrões de qualidade exigidos pela ANATEL, que é nossa agência reguladora. Então, por exemplo, nós temos que atender o nosso cliente em no máximo 10 segundos, e eu preciso depois responder efetivamente aquela informação, quer dizer, dar o retorno definitivo ao meu cliente em mais 30 segundos. Nós temos um tempo determinado para os nossos serviços. É nesse sentido que eu acho que as coisas acabam se relacionando.* (FUNCIONÁRIO VINCULADO À ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL DA SERCOMTEL)

Sendo assim, a partir da alteração da sua base tecnológica e do ambiente competitivo e exigente que se instaurou com a desestatização do setor, as empresas de teles também passaram a demandar e expedir um copioso arsenal de informações. Situação que requer uma administração e processamento eficaz desses dados, sob pena destes se dispersarem e perderem seu valor produtivo e também os padrões de qualidade estabelecidos pela ANATEL, sem falar nos benefícios outorgados por este órgão às empresas que conseguem se antecipar às suas metas. Enfim, seja para fins de inovação, seja para a melhoria de suas atividades administrativas e produtivas, e/ou para atender às exigências da ANATEL; seja, ainda, para otimizar sua comunicação com seus clientes, parceiros e coligadas, faz-se necessário a essas empresas estruturar uma nova forma de gestão empresarial. Um tipo de gestão que, ao mesmo tempo, privilegie o grande conjunto de informações que circulam intra e inter empresa e contemple uma forma racional de administrá-las para fins de lucratividade.

Essa racionalização das informações implica, antes de mais nada, promover seu registro. Apenas devidamente registradas nos bancos de dados e/ou *softwares* dos seus computadores é que estas informações podem se tornar *input* e *output* da empresa e, desse modo, passíveis de serem manipuladas para a melhoria de sua produtividade. Considerando que as informações convertidas em *input* dizem respeito, em grande medida, ao conhecimento que circula dentro da empresa, e tendo em conta que o único "fator de produção" capaz de gerar conhecimento no interior do processo produtivo é o trabalho vivo, entende-se que o objetivo

maior desse processo é antes *expropriar* do que *gerar* conhecimento, como querem nos fazer crer muitos gestores imbuídos do ponto de vista das estratégias empresariais em voga.

É através da transferência e registro do conhecimento produzido pelo trabalho vivo para os arquivos e/ou computadores da empresa, que este pode ser convertido em trabalho morto. Nesse caso, os dados são o trabalho morto, futuramente metamorfoseados em *softwares* e, assim, em novos produtos e serviços. Do mesmo modo, os registros podem se transformar em procedimentos formalizados de trabalho, o que é especialmente importante para a melhoria do processo produtivo. Na medida em que permite selecionar e padronizar os melhores *modus operandi* de cada processo de trabalho, tal formalização é extremamente interessante para a gestão da empresa. Uma vez padronizados, esses *modus operandi*, que nada mais são do que o saber-fazer desse processo, que antes se encontrava na cabeça dos funcionários, torna-se conhecimento materializado. Assim configurado, o conhecimento converte-se em *propriedade da empresa*. A partir daí, mediante prévio treinamento, qualquer um pode executar o trabalho dentro do padrão estabelecido como o melhor, mais *simples* e, por conseguinte, menos dispendioso *para* a empresa.

Da mesma forma, o que é tanto mais vantajoso para a empresa, esse saber-fazer operário pode ser transformado em linguagem de computador, os *softwares*, e em seguida ser automatizado. Esse procedimento torna morto o trabalho que era vivo dentro da empresa, e dessa maneira, fixo o capital que era variável e volúvel dentro do processo produtivo. Com isso, permite uma redução de tempo e pessoal, como também um conseqüente aumento da rentabilidade empresarial. Assim se conformando, pois, o conhecimento pode deixar sua instável e custosa condição de capital variável, passando a ser um ativo *permanente* da empresa, isto é, de sua definitiva propriedade. Como nos explica o gestor da área de Tecnologias da Informação (TI) da Sercomtel:

> *Hoje, a coisa mais importante para uma empresa de serviço é o conhecimento que ela tem sobre seus serviços, e, muitas vezes, esse conhecimento está na cabeça de poucas pessoas, não está documentado, não está registrado. É normal ocorrer reciclagens na empresa e, vamos supor, sai um funcionário e entra outro, e para saber como funciona, o que ele tem que fazer, é só ir lá na documentação e ele vê e "ah, é assim e assim, funciona desse jeito". Fica mais fácil. Aí entra aquele negócio que eu comentei do* ***menor tempo****. Porque o tempo está sempre evoluindo aí, e quando eu torno uma tarefa mais fácil eu posso executá-la em menor tempo. E quanto mais cedo esse produto sair no mercado,*

> *mais chance vou ter de faturar com ele. Ou seja, vou aumentar minha rentabilidade, minha receita.*

Desse modo, somente registradas as informações podem ser transformadas em dados, ou seja, em insumo do processo de produção e, por conseguinte, passíveis de serem capitalizadas. É esta transformação das informações em *coisas*, isto é, em *componente* de entrada e saída das empresas, assim como em *elemento* constitutivo de seus processos de trabalho e produção – sobretudo nas empresas de teles, em *produto final* destes processos – que chamamos de *reificação da informação*. Proceder a essa metamorfose é a única maneira de possibilitar que as informações circulantes no interior da produção possam ser privadamente apropriadas pela empresa. Privatizadas, as informações tornam-se mercadoria. Como mercadoria, as informações podem ter um preço e serem adquiridas como capital fixo e variável. À medida que são mais flexíveis e versáteis que ambos, as informações, assim transfiguradas, têm ainda a vantagem de serem muito menos vulneráveis aos desgastes físicos e morais das formas mais essenciais de capital fixo e variável: maquinaria e força de trabalho, respectivamente.

Por isso, é fundamental instituir uma forma de administração que inclua e promova técnicas de racionalização e sistematização das informações produzidas e tratadas pelo quadro funcional, de modo que a empresa possa delas se apossar para torná-las não apenas mais um fator de produção, como para operar sua conversão em trabalho morto e capital fixo. Este foi o objetivo maior da estruturação da Área de Gestão Empresarial da Sercomtel, a qual, não eventualmente, também é a responsável pela disseminação e aplicação das Políticas da Qualidade Total da empresa. Políticas que, como veremos, fornecem a metodologia para a gestão da empresa proceder os registros das informações relativas às atividades de trabalho, as chamadas "instruções de trabalho". Conforme um funcionário vinculado à Área de Gestão Empresarial da Sercomtel, "a gestão empresarial trata do conhecimento da empresa, e como esse conhecimento circula dentro da empresa".

Esse tratamento é conseguido mediante a alienação (transferência) das informações de seus produtores diretos, os trabalhadores, para a empresa com o propósito de incrementação da taxa de mais-valia. Sendo o auge desse processo a transformação dessas informações em dados para a sua materialização na maquinaria, evolução possibilitada pelos

softwares, a qual acaba por obscurecer os limites entre capital fixo e capital variável. Em outras palavras, a reificação da informação acaba por aprofundar qualitativamente a alienação da força de trabalho, característica da produção capitalista, ao coisificar, para além de sua força física, mais uma dimensão de suas aptidões natas, qual seja, sua dimensão cognitiva, aquela responsável pela sua capacidade criativa. Criatividade que age no sentido de gerar idéias, sugestões para a melhoria tanto do processo de trabalho como dos seus resultados, o que, ademais, envolve o dom da idealização e prevenção posto que, para criar, é necessário não só projetar a produção, mas se antecipar aos eventuais problemas que porventura possam ocorrer nesse processo.

A reificação da informação *configura o novo patamar de exploração das empresas capitalistas de ponta*, efeito de um *processo de expropriação intelectual* do trabalho vivo. Assim a metamorfose das informações em coisa, ou seja, sua reificação, e conseqüente privatização, só são possíveis de serem realizadas mediante prévia alienação (separação) dos resultados do cognato do trabalho vivo e sua organização e computadorização pela e para a empresa. O que, em síntese, nada mais significa que a transformação do trabalho vivo em trabalho morto.

Não é à toa que os ideólogos da administração designam que, para levar a cabo a capitalização das informações dispersas pelas e entre as empresas, é fundamental "gerar um processo para fazer que o conhecimento individual se torne coletivo na organização" (JASSO, 2000, p. 12). Afinal, quando isto acontece, o conhecimento individual pode ser convertido em propriedade *da* empresa. Em outros termos, é apenas quando o conhecimento do trabalhador é dele alienado que pode ser transformado em informação reificada. Por sua vez, é a informação reificada que pode ser transformada em dados, e/ou cristalizadas em *softwares*, dessa forma, incrementar os produtos, serviços, marketing e assim o lucro *da* empresa.

A gestora da área de Marketing da Sercomtel deixou patente como as informações subjetivas (sugestões, opiniões, impressões, gosto etc.) dos funcionários, com relação aos novos serviços em projeto na empresa, comutam-se como matéria-prima, produto final e mesmo estratégias de marketing, tornando-se, assim, de propriedade da empresa. Tais informações funcionam como um termômetro, um balão-de-ensaio, sobre a aceitação ou não desses novos serviços no mercado, tanto quanto os dados retirados das pesquisas de mercado

realizadas pela área. Para tanto, a utilização das redes telemáticas – a Intranet da empresa – faz-se indispensável:

> *Agora mesmo a gente está fazendo uma atualização cadastral de nossos clientes, e cada vez que eu faço isso eu adiciono mais dados. Hobbies, preferências, que tipo de lazer eles gostam. Assim, quando houver uma promoção, eu consulto nossa base de dados. Nós temos um servidor* [programa de Intranet] *só para isso, e posso oferecer um serviço personalizado, mais fácil de ser vendido. Com relação à gestão interna, tudo o que a gente faz aqui é voltado antes para o "mercado interno". Para desenvolver um novo produto, ou adequar um existente, tem algumas entradas. Eu recebo sugestões da área de venda, e para o "cliente interno"* [53]*, nós temos o "Sistema de Sugestões". A gente vai lançar um produto,e se o "cliente interno" não gostou, a gente altera.* (GESTORA DA ÁREA DE MARKETING DA SERCOMTEL)

O "Sistema de Sugestões" é um programa criado na Sercomtel, em junho de 2000, pela área responsável pela "política da qualidade" desta empresa, a Área de Gestão Empresarial. Esse programa reuniu a política de qualidade com as políticas de recursos humanos e das relações públicas da Sercomtel no sentido de promover a valorização da informação e comunicação internas. Entre outras coisas, essa valorização é realizada brindando as melhores sugestões com prêmios, tais como jantares, aparelhos de celulares e dias de folga. Em outubro de 2001, tal sistema foi transformado em instrumento normatizado dentro da ISO 9000. Essa normatização instituiu um formulário próprio para a apresentação das propostas de sugestão, assim como seu encaminhamento via computador[54].

Conforme o jornal interno da empresa, o objetivo do "Sistema de Sugestões" é "estimular a criatividade dos profissionais na solução dos problemas da Sercomtel" (JORNAL MURAL, 23/10/2001). E, no que diz respeito à sua "política da qualidade":

> *O QUE SIGNIFICA NOSSA POLÍTICA DA QUALIDADE: Todas as áreas da Sercomtel estão se esforçando [...]* [para] *atingir suas principais metas [...] Para isto, os gestores têm à sua disposição as ferramentas da qualidade, que permitem monitorar todas as ações em execução na Empresa. [...]* ***Essa***

[53] O "mercado interno" e o "cliente interno" a que a gestora se refere, são os termos utilizados pela empresa para designar o gosto e preferências dos funcionários – "clientes internos" – da empresa – que, nesse contexto, também funciona como mercado. Esses termos são próprios dos Programas de Qualidade Total, que responderam pelo citado processo de "aculturamento", que marcou o pontapé inicial da reestruturação produtiva da Sercomtel.

[54] Os dados desse parágrafo foram coletados do diário interno da Sercomtel, Jornal Mural, do dia 23/10/2001.

> ***metodologia de trabalho, em que todos os gerentes administram o processo buscando, com seus colaboradores, as melhores soluções para os problemas, é exatamente o que significa nossa política da qualidade***. (JORNAL MURAL, 23/10/2001 – grifos nossos)

"Colaboradores" é o termo que os Programas de Qualidade Total, empreendimento que determinou a Política da Qualidade da Sercomtel, utilizam para designar a força de trabalho empregada nas empresas. Esse termo funcionou, e ainda funciona, na empresa pesquisada, como um poderoso meio de fazer seus funcionários sentirem-se parte da empresa, em condição de igualdade com a administração, não como parte explorada. Ou seja, referir-se aos seus empregados como "colaboradores" é uma técnica de "aculturamento" visando a gerar a participação e o comprometimento do quadro funcional para com as "políticas de qualidade" da empresa no sentido de ajudá-la a encontrar as "melhores soluções" para seus problemas. Essa é uma das razões pelas quais entendemos o dito "aculturamento" como uma estratégia, de ordem subjetiva, da empresa, com vistas a operar a expropriação intelectual de seu pessoal.

O mesmo pode-se dizer do termo "Sistema de Sugestões" que, ao ser normatizado – leia-se informatizado, permitiu um maior controle sobre as idéias geradas pelo trabalho vivo, e representou ainda uma técnica de "aculturamento", pois, como nos explica o Relações Públicas da Sercomtel – então integrante da comissão que responde por este programa – com a normatização computadorizada, ficou "mais fácil detectar as pessoas que são mais criativas, ou que estão mais comprometidas com a empresa, pois dá para ver quem gera um número maior de sugestões".

Desde o ponto de vista do trabalhador, portanto, a "política da qualidade" da Sercomtel pode ser entendida como um mecanismo de *exploração e privatização, pela empresa, dos frutos de suas capacidades criativas*, tal como se depreende de certos projetos a esta associados, como os aqui apresentados: "aculturamento" e "Sistema de Sugestões". Um trecho de entrevista fornecida pelo citado Relações Públicas subsidia essa nossa interpretação, tanto no que diz respeito ao caráter mais abrangente desse processo – isto é, aquele relativo à exploração

da criatividade com vistas às estratégias de marketing – como ao mais específico – referente às sugestões mais técnicas e operacionais:

> *Olha, as sugestões aparecem das mais diversas áreas, e vão para as mais diversas áreas. Porém, nós temos uma área que recebe mais sugestões que é a área de Marketing. Então, são sugestões mais subjetivas, porque os funcionários estão dando sugestão para campanha, sugestões para novos produtos, sugestões de preços, sugestões de peças publicitárias, e sempre questionando muito a área de Marketing. Eu acredito que hoje talvez mais de 40% das sugestões vão para a área de Marketing.*
>
> Pesquisadora: E para a melhoria de processos, também tem?
>
> *Tem bastante. Mas essas sugestões estão de fora do nosso programa de sugestões. A gente entende que, se o funcionário tem uma sugestão da sua própria área, ela não tem que ser aceita pelo sistema de sugestão, porque subentende-se que isso faz parte do trabalho dele. Como ele está envolvido com aquela área, ele já dá a sua sugestão dentro da sua rotina de trabalho.* (FUNCIONÁRIO INTEGRANTE DA COMISSÃO RESPONSÁVEL PELO "PROGRAMA DE SISTEMA DE SUGESTÕES" E RELAÇÕES PÚBLICAS DA SERCOMTEL)

É assim que, para proceder a exploração e privatização dos saberes periciais, que são aqueles que lidam mais diretamente com a tecnologia e sua maquinaria, é necessário, do mesmo modo, remodelar a gerência, especialmente a das áreas técnica e operacional, no sentido de torná-la apta para incentivar seus funcionários a aventar suas idéias. Exatamente o que determina a metodologia de trabalho da "política de qualidade" da Sercomtel com relação ao seu quadro gerencial. Por exercerem funções operacionais, os funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente, assim como os técnicos de comutação – enquadrados pela Sercomtel como profissionais de nível técnico e tecnológico, respectivamente – reconhecem melhor as potencialidades oferecidas pela aplicação das Novas Tecnologias da Informação no interior do processo produtivo.

Os primeiros, os operadores de atendimento, por terem um contato mais próximo com os clientes usuários, por isso, um conhecimento maior sobre os problemas de consumo do conjunto de novos serviços possibilitados pela digitalização das plantas telefônicas. Já os técnicos de comutação, uma vez que lidam diretamente com os equipamentos, têm um

maior conhecimento de como é possível otimizar sua performance, tanto no que se refere aos seus resultados como aos procedimentos de uso. Em vista disso, é mediante a gestão do tipo de conhecimento concebido por este pessoal que as empresas de teles conseguem auferir, o máximo possível, as imprescindíveis inovações de seus produtos e serviços, tanto aquelas relativas às suas jogadas de marketing, como, sobretudo, aquelas que vão servir de insumo de produção e irão se concretizar em produto final.

De onde se infere que a administração estratégica da informação, pela perspectiva do trabalhador, nada mais significa que o ministrar da expropriação de sua criatividade em prol da lucratividade empresarial.

Todavia, para que a gestão dessas informações possa fluir e atender aos objetivos da empresa torna-se crucial, para além das premiações, instaurar planos de qualificação, de ordem genérica, com vistas a familiarizar o coletivo da força de trabalho para o exercício de sua capacidade criativa e comunicativa. Qualidade que era absolutamente desvalorizada no antigo modelo de administração vigente na Sercomtel antes da sua reestruturação, e que, por isso, teve de ser motivada entre os seus funcionários. Essa motivação foi realizada mediante toda uma política de recursos humanos voltada para a valorização da participação ativa dos funcionários de todos os escalões nas atividades de elaboração e melhoria de seus processos de trabalho, e da produção da empresa como um todo. O desenvolvimento de um plano de carreira, baseado no modelo de competência, foi um dos instrumentos utilizados para esta finalidade.

Apesar de impregnada da perspectiva da empresa e, por isso, não conseguir divisar esta questão como nós a compreendemos, isto é, como mais um mecanismo para proceder ao novo patamar de exploração da força de trabalho na empresa, a fala da gerência de pessoal da Sercomtel nos permite perceber muito bem a relação entre o atual modelo de competência, que norteia sua política de cargos e salários e o processo de reificação das informações. Uma reificação que, no limite, marca um novo tipo de alienação e exploração do trabalho vivo, uma vez que este é o produtor direto das informações concebidas na órbita da empresa. Vejamos, pois, como esse processo é explicado pela gestão de pessoas da empresa estudada:

> Pesquisadora: Eu percebi que a empresa mudou o termo "qualificação" para o de "competência" no seu novo plano de carreira. Gostaria de saber o que se entende por "competência" e por que houve essa substituição?
>
> *Bom, por que mudar de um para outro, realmente eu não sei. A "competência" está ligada ao nível de conhecimento, informação e experiência que o indivíduo* [funcionário] *tem. É um conjunto de coisas. Esse conjunto faz com que ele tenha um determinado nível de desempenho, ou o que a gente chama de "entrega". **A "entrega" é como ele consegue repassar todo esse conjunto de informação que ele possui para transformar em trabalho, em produto**. Ou seja, como ele faz o seu trabalho dentro desse modelo que está instalado.* (GESTORA DE PESSOAS DA SERCOMTEL)

Para ocorrer essa "entrega" a que a gestora se refere, a valorização da capacidade comunicativa dos funcionários é fundamental, tanto quanto a introjeção da visão sistêmica foi, e é, de suma importância, uma vez que é a partir dela que a percepção da necessidade de comunicação da empresa é reconhecida pela totalidade do seu quadro. Quando questionado sobre o motivo pelo qual o "Sistema de Sugestões" integra o projeto "Sercomvida", o qual, segundo o Relações Públicas da empresa, responde pelo "bem-estar, saúde, reconhecimento e valorização do quadro de pessoal" da Sercomtel, este novamente nos esclarece:

> *A gente entende que quando o funcionário se mostrou comprometido com a empresa, e trouxe uma sugestão, se ela for estudada, avaliada e normatizada, e ele recebe um* feedback *dessa sugestão, ou, ainda, se ela for aprovada, ele vai jantar com a família ou fica um dia em casa para poder curtir, então a gente tá valorizando esse funcionário, tá deixando ele mais contente de trabalhar aqui na Sercomtel, porque esse é o objetivo maior. O objetivo da sugestão, mais do que fazer a empresa conseguir economizar ou valorizar e aumentar a auto-estima dos funcionários, ou o que for, mais do que isso é a gente estar estabelecendo um canal de comunicação com o funcionário onde ele possa perceber a empresa como um todo, e ajudá-la a melhorar.* (RELAÇÕES PÚBLICAS DA SERCOMTEL E FUNCIONÁRIO INTEGRANTE DA COMISSÃO RESPONSÁVEL PELO "PROGRAMA DE SISTEMA DE SUGESTÕES")

Afora os planos de qualificação de cunho mais generalizado, também é preciso fornecer uma qualificação mais específica, que vise a habilitar os funcionários de nível operacional a executarem e aprimorarem os vários e constantes avanços proporcionados pela

informatização da produção e de seus processos de trabalho. Ainda a partir de uma perspectiva empresarial, Jasso (2000) teoriza a respeito da necessidade dessa qualificação específica:

> *Ao adquirir uma tecnologia estrangeira, a empresa pode ser capaz de adaptá-la e melhorá-la às condições locais, desenvolver as capacidades tecnológicas e finalmente gerar suas próprias inovações. [...] Este processo envolve a genuína aquisição de capacidades para o manejo completo da tecnologia. Isto é, a capacidade para adaptar, melhorar e utilizar essas capacidades para assimilar, fazer melhorias na tecnologia original e gerar mudanças e inovações tecnológicas mediante a aprendizagem tecnológica. [...] O aprendizado tecnológico é determinante para adaptar e criar conhecimentos úteis para realizar inovações tecnológicas. Para tanto, as empresas não só devem adquirir as conquistas tecnológicas de outros países mais avançados, mas também tratar de melhorá-las com seus próprios esforços. Quer dizer, é necessário impulsionar o aprendizado tecnológico da nova tecnologia e de sua aplicação.* (JASSO, 2000, pp. 19-20)

O êxito dessas aprendizagens depende fundamentalmente do engajamento, participação e envolvimento da força de trabalho, uma vez que esta é o único fator, dentro do processo produtivo, que possui a *capacidade tanto de comunicar como de inovar*. Nesse sentido, não por acaso, as novas técnicas gerenciais, influenciadas pelas políticas toyotistas de gestão do trabalho, vêm estimulando a "criatividade", "cooperação", "consenso" de idéias e "parceria" entre gerentes e funcionários (Cf. WOLFF, 1998). De fato, apenas o trabalho vivo pode prover as máquinas com as necessárias e contínuas novidades demandadas pelo atual panorama mercadológico, assim como a otimização do manejo de suas operações e das potencialidades dos seus *softwares*. Essa a razão pela qual, cada vez mais, o chamado *conhecimento tácito* – aquele advindo do saber-fazer, das experiências acumuladas no cotidiano da produção e, por isso, mais relacionado ao pessoal de *nível operacional* – é descoberto como um conhecimento que, devidamente apropriado e selecionado pela e para a empresa, pode ser um importante fator de aumento de produtividade.

Um funcionário vinculado à Área de Gestão Empresarial da Sercomtel deixa claro a importância que o conhecimento operacional passou a ter desde a reestruturação da empresa:

> *Nós dizemos que é lá* [na operação] *que as coisas acontecem. Não adianta nós imaginarmos em um nível estratégico, na alta direção, no nível gerencial, se as*

> *coisas acontecem efetivamente nas operações. É nas operações que nós entendemos que as coisas acontecem e se não tiver a participação destas pessoas, eu acho que o projeto* [de um novo produto ou serviço] *pode ser comprometido. Eles é que sabem onde estão os problemas.*
>
> Pesquisadora: Que são justamente as informações que não estão registradas.
>
> *Perfeito, que não estão no sistema, que não estão registradas.*

A relevância do saber tácito é mais um motivo de objeção, quanto à eficiência das formas mais tradicionais de administração, nas empresas de ponta. No espaço da produção informatizada e intensiva de inovação, a rígida separação entre trabalho de concepção e trabalho de execução, estabelecida pela versão mais ortodoxa do método taylorista de gestão do trabalho, torna-se improcedente. Somente o trabalho de concepção, que dentro do taylorismo mais clássico tem exclusivo destaque no que concerne à atividade inovadora dentro do processo produtivo, revela-se insuficiente para prover as incessantes inovações que as empresas precisam efetuar para manter sua competitividade no cenário atual.

Com a nova maquinaria informatizada, a expropriação e padronização da dimensão material do saber operário, isto é, aquela relacionada aos seus tempos e movimentos já não é mais necessária, uma vez que, com os *softwares*, a intervenção manual no maquinário foi praticamente anulada[55]. Mais uma vez as técnicas de gestão do trabalho, inspiradas no toyotismo, mostram-se mais apropriadas para gerir a produção informatizada. Como veremos mais adiante, estas técnicas remodelam o princípio taylorista de divisão do trabalho – trabalho de concepção X trabalho de execução – para se proceder a agora racionalização, leia-se taylorização, da *dimensão cognitiva do trabalho vivo* (Cf. WOLFF, 1998; LIMA, 1995).

Assim, por trás dessa aparente autonomia e reintegração entre o trabalho de concepção e o de execução, o que se vê é uma tentativa de exacerbação do domínio do capital sobre o trabalho, que se expressa de uma forma *qualitativamente acrescida* em relação ao

[55] Oportunamente, será visto como a supressão da intervenção manual impactou na qualificação requerida e nos processos de trabalho dentro da realidade específica de uma empresa de telecomunicações. Por ora, cabe-nos ressaltar que o trabalho de comutação, a nosso ver, foi o que sofreu alterações mais significativas no que tange à questão da substituição do trabalho manual pela digitalização dos equipamentos.

taylorismo: a objetivação das capacidades cognitivas próprias da criatividade humana. Qualitativamente acrescida porque, diferente do taylorismo, o envolvimento e participação dos trabalhadores põe-se como um fator imprescindível para a produtividade das empresas, já que é isso que possibilita o desenvolvimento e apropriação da faculdade de idealização própria do trabalho vivo. Nesse sentido:

> *O trabalhador passivo, cumpridor de ordens, é substituído pelo trabalhador ativo, participativo. [...]* ***A participação dos trabalhadores como prática de gestão é considerada uma estratégia de racionalização da empresa no contexto das novas tecnologias automatizadas e representa papel fundamental na chamada 'fábrica flexível'*** (SOARES, 1990, p. 8 – Grifo nosso).

Pela perspectiva da classe trabalhadora, é essa extensão qualitativa do taylorismo – ou seja, dos tempos e movimentos para o *pensamento* operário – que confere uma *padronização e conseqüente expropriação das capacidades cognitivas dos trabalhadores* partícipes desses sistemas digitais de informação. Com a aliança constituída entre o toyotismo e a informatização da produção, portanto, o trabalhador, *além de* ***agir****, tem de* ***pensar*** *para* promover o incremento da produtividade e da lucratividade empresarial. É isso que leva Ricardo Antunes (1995, p. 34) a afirmar que a "subsunção do ideário do trabalhador" na empresa flexível é "mais *consensual*, mais *envolvente*, mais *participativa*, em verdade, mais *manipulatória*"; posto que sua administração agora é exercida através de um "envolvimento cooptado, que possibilita ao capital apropriar-se do *saber* e do *fazer* do trabalho".

Eis o elo de ligação entre as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação, os atuais e constantes projetos de reengenharia por que passam as empresas de ponta, e as novas técnicas gerenciais procedentes do toyotismo, aqui demarcadas pelos Programas de Qualidade Total. Estratégias que, conjuntas, formam o tripé que orienta a reestruturação empresarial em voga.

5. Toyotismo, Qualidade Total e administração participativa: as ferramentas e técnicas de controle para a expropriação do novo tipo de saber-fazer operário.(Ou: de como se procede a "taylorização" da cognição operária)

Como já foi dado a perceber, no que concerne à questão da organização do trabalho, o toyotismo influencia a "filosofia" da *administração participativa,* divulgada pelos chamados *Programas de Qualidade Total*[56]. A administração participativa refere-se às diretrizes relativas à cultura organizacional, inspiradas no toyotismo, representando a inovação gerencial que melhor se ajusta às novas exigências de produtividade das empresas de ponta. Introduzida nas empresas através dos Programas de Qualidade Total, a administração participativa visa a operar uma mudança comportamental no corpo de funcionários como um todo de modo a afiançar uma subjetividade receptiva às mudanças estruturais ulteriores. Conforme Fleury (1990, p. 14 – grifos nosso), em uma reestruturação produtiva:

> *Os Programas de Qualidade são os que introduzem as inovações mais importantes, na medida em que envolvem não só conceitos técnicos (Controle Estatístico de Processo), mas também* ***questões comportamentais, de atitude****. Em poucas palavras, a introdução de Programas de Qualidade* ***visa reorientar as percepções de todas as pessoas*** *e unidades administrativas na fábrica, integrando-as através do conceito da qualidade do produto em sua utilização no mercado. O objetivo final é o de gerar um* ***comprometimento*** *das pessoas para com a empresa e o produto, buscando otimizar a qualidade e a produtividade*[57].

Aspecto contingente dos Programas de Qualidade Total, o principal fundamento da administração participativa é a redução dos cargos de chefia, com vistas a facilitar o compartilhamento de idéias dos funcionários, situados nos escalões mais baixos da estrutura organizacional para com sua gerência. A participação, portanto, seria uma forma de

[56] A maneira pela qual os Programas de Qualidade Total promovem e efetivamente atuam na subjetividade do quadro de funcionários, no sentido de operar a referida expropriação de seu cognato, será profundamente abordada no próximo capítulo. Uma vez que sua implementação inaugurou a primeira etapa da reestruturação produtiva da Sercomtel, representando a preparação sistemática desse novo tipo de exploração da força de trabalho nesta empresa, sua adução consiste-se de suma importância para a evidência de nossa tese, merecendo, por isso, destaque analítico que não cabe nesse momento.

[57] Qualidade e produtividade, complemente-se, que mais cedo ou mais tarde traduzir-se-á em informatização, já que essa se configura como o ideal máximo da nova racionalidade produtiva.

facultar o fluxo de toda sorte de informações que possam corroborar com a melhoria de processos e produtos dentro da organização. Nos antigos organogramas infundidos pela gestão taylorista do trabalho, este compartilhamento era prejudicado pela excessiva hierarquia determinada por aquele método, a qual obstava uma comunicação e circulação fluente de informações tanto dos funcionários entre si, como destes com a gerência. Nesse contexto, a alta administração ficava simplesmente inalcançável para estes funcionários, ocorrendo o mesmo no que se refere à percepção e ao saber operário para os dirigentes da empresa.

É isto o que se constata a partir dos depoimentos abaixo, propositadamente selecionados de um gerente e de um operador, comparação que permite compreender melhor a eficácia dos resultados da gestão participativa, em seu objetivo totalizador, na empresa pesquisada:

> *O novo modelo trouxe um melhor relacionamento do funcionário com a alta gerência. Para você ter uma idéia, a gente tinha diretor geral, superintendente, depois nós tínhamos quatro níveis de diretoria: o diretor administrativo, o diretor financeiro, o diretor técnico, e o diretor comercial. Abaixo da diretoria tinha os departamentos, e depois tínhamos as divisões, e, por último, as seções. Você vê que era uma estrutura muito grande. Então, o que a Sercomtel fez? Foi excluídos todos esses graus hierárquicos. Não que os funcionários deixassem de ser encarados como diferentes uns dos outros. Evidentemente, um contínuo e um funcionário de que tem uma função de coordenação têm, vamos dizer assim, diferença de conhecimento e salário. O que mudou foi o relacionamento. Agora, o relacionamento é direto com o gerente das áreas.* ***Foi uma quebra de paradigma para baixo no relacionamento com as pessoas****. Por isso, na época, foi substituída grande parte do quadro gerencial. Porque quando você faz a substituição de um gerente você quebra todo um relacionamento que ele tinha antes com seu quadro operacional.* (EX-GESTOR RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO DA GERÊNCIA DA QUALIDADE TOTAL NA SERCOMTEL)

> *Hoje temos autonomia de chegar para a gerência e até para a diretoria e falar. Antes tínhamos que passar por muitas pessoas, coordenadores, gerentes etc. Hoje temos autonomia para executar as tarefas e melhorá-las com sugestões, é possível demonstrar falhas e corrigi-las. Isso é até incentivado, a empresa vem premiando funcionários por sugestões, melhorias, mas nada deixa de ser por escrito.* ***Isso não será mais feito entre um e outro, ou entre pequenos grupos de privilegiados. Será feito para a empresa****. Então hoje é muito mais incentivado. Antes não, havia muitas sugestões que eram engavetadas.* (OPERADOR DE SUPERVISÃO E ATENDIMENTO – PROFISSIONAL TÉCNICO DA SERCOMTEL)

A idéia de participação, aliada ao enxugamento das hierarquias, presente na fórmula de gestão de empresa indicada pela Qualidade Total, quebra a conduta viciosa que existia sob a gerência de inspiração taylorista, tornando mais espontâneo o manar comunicacional entre os escalões, áreas e funcionários. Logo, a "administração participativa" contribui, em grande medida, para a realização de uma administração estratégica da informação no interior da empresa. Do mesmo modo, e pelo mesmo motivo, concorre como um método de facilitação para a manifestação e conseqüente expropriação da criatividade do quadro de funcionários. A gerência de pessoas da Sercomtel deixa bastante claro como a organização tem se preocupado em imprimir, aos seus gerentes, essa nova concepção participativa de gestão; agora com especial destaque à valorização e tratamento das informações de seus subordinados. Uma dinâmica que exige o impingir de uma visão sistêmica aos funcionários como forma de criar uma ambiência propícia ao desenvolvimento e aplicação de suas capacidades cognitivas na produção:

> *Os gerentes deverão ter uma nova postura, uma nova fórmula de se posicionar diante do funcionário e diante das informações que eles vão passar a receber. Já existe um trabalho, um treinamento exatamente para discutir essa mudança, no sentido de saber lidar com a informação que está sendo destinada para cada área. Estamos aplicando o que o mercado já tem, com a intenção de instigar, fazer os funcionários* ***pensarem*** *no que não está certo, fazer com que eles percebam o que está dando errado, o que eles* ***pensam*** *a respeito. [...] Aí tem toda uma filosofia embutida no sentido de que* ***o profissional tem que ser um ser pensante****, autônomo, que consiga entender que faz parte de um todo, que ele não está sozinho, que a atividade dele tem uma ligação com as demais áreas dentro da empresa.* (GERÊNCIA DE PESSOAS DA SERCOMTEL – Grifos nossos)

Dentre as novas técnicas utilizadas para promover essa cultura comunicativa dentro da empresa, merecem especial destaque àquelas relativas à promoção do *trabalho em equipe*, *CCQ, autonomia*, e à *auto-responsabilidade* de cada um pelo desempenho de seu trabalho. São técnicas que incitam as qualidades necessárias para a otimização do desempenho das Novas Tecnologias da Informação e do cabedal de conhecimento transformável, ou dados, que estas podem apoderar para a melhoria dos processos e produtos da empresa. Ao reunir gerentes e funcionários em torno de um mesmo problema de produção, o "trabalho em equipe" e os "CCQs" estimulam a expressão de idéias funcionais e inovadoras para sua resolução. Adicionalmente, ao exortar a "autonomia" e "responsabilidade", aptidões até então pouco

encorajadas entre os funcionários – especialmente os de caráter operacional – a gestão participativa motiva as qualificações requeridas para o manejo da nova maquinaria informatizada que, por ser mais complexa e passível de imprevistos que as de base eletromecânica, exige um cuidado e uma capacidade de prevenção maiores. Ou seja, uma *responsabilidade* maior no trato e manutenção de máquinas que certos problemas podem gerar panes em cadeia, uma vez que estão agora totalmente integralizadas, em tempo real, pelas conexões das redes telemáticas.

Da mesma forma, conforme observa Lima (1995, p. 26), na medida em que a informatização solicita uma "mobilização mental importante", as habilidades requeridas para lidar com seus equipamentos são muito melhores aproveitadas quando é dada uma maior "autonomia" àqueles que os operam para resolver seus imprevistos, os quais, pelas suas conseqüências, muitas vezes, não podem esperar pelas asseverações da gerência. Os procedimentos derivados dessas habilidades, podem futuramente ser padronizados e funcionarem como medida preventiva, evitando gargalos e melhorando a produtividade dos equipamentos. É a "*autonomia"*, portanto, que vai estimular a tão instada *criatividade* operária demandada nas empresas tecnologicamente avançadas. Saliente-se que esta é uma autonomia bastante questionável, pois restrita à produção capitalista.

Pela nova lógica de produtividade capitalista, para forjar uma capacidade que, até a pouco tempo, era coibida pelo excesso de formalismo dos antigos métodos de gestão do trabalho, é preciso consentir que seus operadores tenham um relativo controle sobre seus processos. Como novamente atenta Lima (1995, p. 26), este "controle é dificilmente acessível no plano individual, devido à complexidade tecnológica, ele torna-se acessível ao coletivo"; daí que o trabalho em equipe também se revela fundamental nesse processo: "a equipe semi-autônoma torna-se o arquétipo das relações sociais de trabalho modernas".

Logo abaixo, apresentamos o depoimento do ex-gestor da Qualidade Total da Sercomtel, responsável pela implementação desse programa na empresa, que, apesar de longo, é bastante elucidativo, no que concerne ao nosso entendimento dessas técnicas como um meio de "taylorização" do pensamento dos trabalhadores para fins de expropriação, racionalização e sistematização de suas idéias em prol da empresa. Um processo em que é possível fazer uma analogia com as técnicas da OCT, com a diferença de que, agora, o que está sendo expropriado,

sistematizado, padronizado e apropriado pela empresa não são mais os tempos e movimentos operários, porém as idéias individuais que, tornadas coletivas, podem levar à melhoria de produtividade e lucratividade da empresa. Por referir-se a uma outra dimensão da força de trabalho, tal processo exige novas técnicas e ferramentas de gestão e racionalização.

Atentemos, pois, desde a apresentação das técnicas gerenciais próprias da Qualidade Total, expostas na fala do referido gestor, ao que entendemos como técnicas para se promover a *"taylorização" da cognição*[58] *operária*:

> *A Qualidade Total envolve várias práticas porque você precisa mudar as pessoas. Cada etapa mexe com o desenvolvimento, comportamento e outras aspectos dos funcionários. Demonstramos as perdas da empresa com a utilização dos métodos anteriores e as novas propostas aliadas com a tecnologia. Essa união também permite a redução do quadro de pessoal. Tecnologia influi muito, da mesma forma a maneira de fazer [...]*

> Pesquisadora: Como essas duas coisas se articulam, se aliam? Por exemplo, você não me falou do seu CCQ aqui, eu gostaria de saber quais as técnicas que vocês utilizaram para incitar a participação entre os funcionários.

> *Nós chamávamos os CCQ de "Grupos de Melhoria", porque proporcionava às pessoas aprendizado. Você ensinava às pessoas todas as ferramentas que conhecíamos na Qualidade Total e com isso dava instrumentos para eles fazerem melhorias nos seus serviços. O processo é mais ou menos assim: tem-se uma atividade que estou desenvolvendo, e um funcionário apresenta uma idéia que pode ser melhor; nesse momento entra-se com o CCQ para avaliar se realmente sua idéia é melhor em todos os aspectos, utilizando-se todas as ferramentas da qualidade. Essa diferença entre o que estava sendo desenvolvido e a idéia apresentada passa a ser o problema, que passa a ser encarado de duas formas: uma mudança de meta ou uma tarefa errada. Após discutido o problema, e chegando à conclusão que o grupo achar melhor, todos os envolvidos são treinados para executar aquela tarefa. Até o momento em que alguém pensar numa solução melhor, se houver.*

> Pesquisadora: Isso também é uma técnica de envolvimento, como era? [...]

[58] Cognição refere-se às faculdades superiores do cérebro humano, isto é, percepção, memória, linguagem, pensamento, conhecimento e capacidade de resolução de problemas. A capacidade cognitiva realiza-se "nos processos mentais pelos quais os seres humanos assimilam uma informação através de seus sentidos (e, particularmente, através da leitura e da fala), armazenam-na em sua memória e manipulam-na ao pensar e raciocinar" (Dalgalarrondo, 2000).

Claro, de participação [...] Tínhamos duas formas, o primeiro que era o "Grupo de Melhoria", e outro que chamávamos de "Cliente Fornecedor". O "Grupo de Melhoria" era esse: a pessoa tinha um problema na área e dava uma sugestão, reunia-se uma equipe da área e usavam as ferramentas que fornecemos [...]

Pesquisadora: Gostaria que você me falasse como que essas ferramentas mais específicas da Qualidade Total envolviam e contribuíam para o processo.

*Por exemplo, tinha o "*Brainstorm*". Eram feitos pedidos às pessoas da área para que apresentassem as possíveis razões dos problemas, todas as razões possíveis, depois comparava-se os problemas com as razões apresentadas e verificava-se quais poderiam solucioná-lo ou não. Tudo feito pelo grupo da área. Eram coisas feitas para que a pessoa aprendesse a trabalhar em equipe, apresentar sugestões para melhoria do seu trabalho, o que é salutar para a empresa.*

Eu apresentava as diversas ferramentas que as pessoas aprendiam para lidar com o problema e então eu dava notas aos mais urgentes, fazia um plano de ação e o grupo treinado lidava com o problema.

Com isso conseguimos envolver a empresa num todo, conscientizamos as pessoas de que todos fazem parte de uma mesma equipe. Fizemos com que todos participassem do processo através daquelas ferramentas do CCQ. (EX-GESTOR DA QUALIDADE TOTAL DA SERCOMTEL)

Donde infere-se que estas técnicas visam, igualmente, a suscitar um sentimento de consenso e comprometimento de todo o quadro operacional para com os objetivos da empresa. Sentimento que favorece a participação das experiências produtivas tácitas entre os colegas de trabalho e a gerência, no sentido de diligenciar melhorias nos seus processos e inovações nos produtos. Oportunamente, será visto como este sentimento efetivamente floresceu entre os funcionários da empresa pesquisada, o que demonstra quão eficiente tais técnicas são, no que diz respeito à modelagem da subjetividade funcional para sua propulsão ao novo patamar de exploração da força de trabalho, possibilitada pelas novas tecnologias, algo que passa, necessariamente, pelo seu encobrimento. Por ora, fiquemos com a fala de um técnico de planejamento de desenvolvimento da planta – uma das categorias pesquisadas – para ilustrar brevemente essa questão:

A Qualidade Total mudou bastante nosso relacionamento. Principalmente porque tirou um pouco o poder de decisão de um grupinho. Porque, antes, o poder estava naquele grupo, outras pessoas não conseguiam fazer parte de um

> *processo de decisão, como mudança ou compra de algum tipo de equipamento. Era sempre aquele grupinho que fazia isso. Na época, a gente não enxergava isso.* (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO DA ÁREA DE DESENVOLVER A PLANTA)

É, pois, com o propósito de facilitar a expropriação intelectual do quadro funcional que a figura do chefe é substituída pela do líder, que possui uma representação menos autoritária mais aberta à anuência de novas idéias. O antigo gerente do então departamento de Recursos Humanos da Sercomtel, o qual se responsabilizou pelos primórdios da estruturação da gerência participativa em nível setorial, relembra a mudança radical que esta trouxe para as relações de trabalho dentro da empresa:

> *Foi dada uma maior autonomia para todos os funcionários de todos os níveis. Porque isso respalda o gerente. Vamos dizer assim, se o gerente está no nível superior, é comum ele ter uma liberdade de ação. Agora quando o funcionário ocupa uma posição mais abaixo, se ele estiver sofrendo algum tipo de pressão em cima, é normal que ele se retraia. E ele se retraindo, conseqüentemente quem está em baixo recebe menos informações, e esse que recebe menos informações passa para o outro menos informações e aquele que está lá embaixo guarda as informações. Porque essas* ***informações passaram a ser material de troca****, não é verdade? E aí começa a travar o processo.* (EX-GERENTE DE RECURSOS HUMANOS)

É assim que, ao determinar o enxugamento dos níveis hierárquicos, esse novo conceito de gerência dissipa as raias que antes delimitavam o trabalho de operação e o de concepção. Por isso, revela-se mais condizente com a excessiva demanda por inovação das empresas de ponta com a melhoria do equipamento digital, bem como com a informatização da sua produção (Cf. WOLFF, 1998; LIMA, 1995). Um ambiente que se caracteriza pela aplicação de uma maquinaria eminentemente flexível no processo produtivo, a partir da qual torna-se exeqüível promover rápidas alterações e inovações nos processos, produtos e serviços, com custos significativamente reduzidos. Por isso, quando aplicadas em aliança com a administração participativa essas novas tecnologias mostram-se tanto mais profícuas para as empresas.

O supracitado funcionário também deixa evidente como, com a reestruturação administrativa e tecnológica da Sercomtel, as informações passaram a ter estatuto de mercadoria. Do mesmo modo, como as técnicas de gestão do trabalho, determinadas pelos Programas de

Qualidade Total, contribuem, em grande medida, para promover a expropriação e apropriação dessa valiosa mercadoria para a empresa. Vejamos:

> Pesquisadora: O que o senhor quis dizer quando falou que a "informação passou a ser material de troca"?
>
> *Porque o funcionário começa a utilizar isso como um diferencial seu. Por isso que os grupos de trabalho* [o referido "trabalho em equipe" da Qualidade Total] *estão sendo cada vez mais necessários no ambiente competitivo que enfrentamos com as privatizações. Porque* ***quanto mais competitiva a empresa é, mais donos de informação ela tem dentro dela****. E aí você precisa estar trabalhando com os grupos regularmente para que você consiga, dentro daqueles* insights *próprios do trabalho de grupo, que mesmo uma pessoa, por mais tímida que ela seja, por mais que ela queira segurar a informação só para ela, exponha a informação. Ela coloca a informação e a informação então é trabalhada como um todo. E a partir do momento que ela sente que só expôs parte daquela informação, aí ela começa a soltar o resto. E aí vai embora, porque aí o trabalho progride e você consegue fazer um bom trabalho,* ***consegue valorizar essas informações****.* (EX-GERENTE DE RECURSOS HUMANOS)

Adicionalmente, quando conectadas entre si pela telemática, esta versátil maquinaria pode se constituir em Intranet, isto é, sistemas empresariais informatizados – tecnicamente chamados de "*Enterprise Resource Planning*", ou simplesmente ERP. Adquiridos pelas empresas mediante compra de direito de uso, estes sistemas permitem integrar todo o saber circulante dentro da empresa em uma mesma base de dados posta nas mãos da administração, para fins de planejamento estratégico. São esses sistemas computacionais que configuram, na prática, o modelo de empresa-rede sob o novo paradigma digital e gerencial, bem como o novo patamar de exploração da força de trabalho no interior das empresas de ponta. Como postula Brandão (1996, p. 196):

> *As redes de telecomunicações serão as "rodovias da informação" por onde devem transitar a inteligência, seja em voz, textos, dados ou imagens. A administração da empresa não poderá prescindir das artérias de transporte de informação digital de alta velocidade.*

Ainda de acordo com Brandão (1996, p. 196), é por essa mesma razão que as "estratégias de 'construção' dos novos recursos humanos passam, necessariamente, pela

valorização da circulação de informações e cultivo da cooperação, da autonomia e da busca de consenso" nas relações de trabalho dentro da empresa. Ou seja, os sistemas teleinformáticos de informação só potencializam o modelo rede de empresa desde que se induza, todos aqueles que participam do processo produtivo, a compartilharem seu conhecimento e experiências produtivas com a gerência, como parte da qualificação necessária para lidar com as tecnologias digitais. Por isso, conforme será melhor minuciado no capítulo que se segue, essa nova qualificação passa pelo desenvolvimento de:

> *[...] uma crescente complexidade e diversidade de conhecimentos (raciocínio lógico), criatividade, precisão, polivalência, progressiva responsabilidade, rapidez de raciocínio, trabalho de equipe etc. para lidar com intrincadas e sofisticadas tecnologias. A habilidade de cognição, interpretação, resolução de problemas, de decidir independentemente com base em nova informação, e se comunicar, são os requisitos da "manufatura flexível".* (BRANDÃO, 1996, p. 196)

Sendo assim, e compactuando com Sennet, concluímos que, longe de, a chamada administração participativa, significar uma supressão da autoridade gerencial, uma maior autonomia para aqueles que estão nos níveis mais baixos da organização – como é tão propagado pelos seus ideólogos – "o poder hierárquico permanece firmemente no lugar desse tipo de produção" (SENNET, 1999, p. 64). É o que se pode perceber a partir da resposta de um operador de comutação da Sercomtel quando questionado sobre as mudanças no modo de gerenciamento do trabalho, trazidas pela reestruturação administrativa na empresa:

> *Para resumir, nós temos mais responsabilidade daquilo que fazemos. Mas a cobrança é maior. Mesmo o gerente não estando ali em cima, fiscalizando, indiretamente a cobrança é maior. [...] Então, hoje você tem mais responsabilidade, mas sem a pressão do gerente.* (OPERADOR DE COMUTAÇÃO DA SERCOMTEL)

> *Temos muito mais liberdade, em compensação muito mais responsabilidade, porque, com a tecnologia digital, o indivíduo se tornou "rastreável"* [sic]. (OPERADOR DE COMUTAÇÃO DA SERCOMTEL)

Essa rastreabilidade controladora é tanto mais maximizada quando justaposta às metodologias da Qualidade Total. Como nos esclarece um operador da área de atendimento e supervisão da Sercomtel:

> *A Qualidade tem um lance de "não-conformidade". Você tem que atender a uma reclamação* [de cliente] *no prazo, se não ocorrer isso, ela vem para mim, e para o meu setor. Aí o que acontece? O meu coordenador de área vai ver quem estava no horário, entendeu? Não adianta eu ficar de braços cruzados. É equipe, tem que ser equipe.*

Saliente-se que o procedimento relativo à medida de "não-conformidade" é realizado via sistema informatizado, chamado na empresa de *Isoserver*. O Isoserver é *software* de Controle da Qualidade adquirido pela Sercomtel em agosto de 1998 – ou seja, no auge do processo de implementação do Programa de Qualidade Total em tal empresa. – para fazer o controle da documentação do seu Sistema de Qualidade, entre outros, as referidas não-conformidades e suas decorrentes ações corretivas. Segundo esclarecimento de um dos auditores da Qualidade Total na empresa, o Isoserver permitiu eliminar o trâmite de documentos e facilitar o trabalho dos monitores da Qualidade que controlam as instruções, os procedimentos e as não-conformidades nas diversas áreas da Empresa.

No ensejo, cabe perguntar junto com Lojkine (1995, p. 26): "quem, que grupo social vai ter acesso às informações estratégicas dentro da empresa?". De acordo com este autor e, em franca oposição às postulações dos teóricos da administração, a informatização da produção e do trabalho, diz respeito, antes de mais nada, ao problema do "controle social de massas inteiras de informações, liberadas pela conjunção da informática e das telecomunicações" (LOJKINE, 1995, p. 109). Assim, longe de representar uma maior autonomia e enriquecimento do trabalho, a atual reestruturação produtiva e tecnológica é, de fato, apenas uma:

> *[...] revolução organizacional; a informática, neste caso, é somente um instrumento (e também um índice) para tratar um certo tipo de informações, mais uma informação estandardizada ou estandardizável que uma informação verdadeiramente reflexiva, intuitiva e criadora.* (LOJKINE, 1995, p. 109)

Sennet (1999) segue um raciocínio *a pari* ao de Lojkine quando se refere à informatização das redes corporativas. Para este autor:

> *Os novos sistemas de informação* [SIMS] *oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores de uma forma que deixa a indivíduos em qualquer parte da rede pouco espaço para esconder-se; os SIMS substituem as negociações que poderiam proteger os indivíduos ao lidar apenas com seus superiores intermediários. Do mesmo modo, a desagregação vertical e a eliminação de camadas são tudo, menos processos descentralizantes. [...] Fazer tais experiências com dezenas ou centenas de milhares de empregados exige imensos poderes de comando. À economia da desigualdade, a nova ordem acrescenta novas formas de poder desigual, arbitrário, dentro da organização.* (SENNET, 1999, pp. 63-64)

Reportando tais inferências à nossa realidade empírica, podemos aferir os "SIMS", a que Sennet se refere, como um equivalente do citado ERP, como pode-se perceber pela explicação dada pelo gestor da área de Tecnologias da Informática da Sercomtel a respeito do papel desse sistema de informação dentro da gestão empresarial da Sercomtel:

> *É um método organizacional, método de trabalho implantado na empresa. Só que para ajudar o método, existem áreas que têm* softwares *que são especialistas para gerar informações que facilitem isso. Por exemplo, eu preciso de uma informação [...] Ela não tá disponível a hora que eu quero, do jeito que eu quero [...]* [o software] *vai possibilitar que essa informação chegue mais rápido até as pontas.* (GESTOR DA ÁREA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO – ATI)

Aplicados dentro dos padrões toyotistas de produção e das novas metodologias de gestão do trabalho, determinadas pelos Programas de Qualidade Total, tais sistemas otimizam expressivamente o processo de expropriação intelectual acima apontado. Ademais, representam uma poderosa ferramenta de otimização do controle da administração empresarial sobre seus diversos processos de trabalho que, no caso de uma empresa de teles, são altamente intensivos de informação. Considerando que as empresas-rede caracterizam-se primordialmente por uma produção enxuta, flexível e extremamente descentralizada, o ERP denota-se como um instrumento fundamental para garantir o domínio da administração sobre um processo produtivo

tornado demasiadamente fragmentado. Essa preocupação é incisivamente manifestada pelo gestor de Tecnologias da Informação, inclusive como uma particularidade mais relacionada às empresas do setor de serviços:

> *Quanto mais você informatiza, maior é a possibilidade de planejamento. Você planejando melhor consegue visualizar novas aplicações de novos serviços para a empresa. [...] Me informatizando cada vez mais, eu vou ter um melhor fluxo das informações dentro da empresa, isso vai possibilitar um planejamento melhor, uma análise melhor de como ela se encontra.* ***A informatização enxuga em processos industriais. Como nós somos uma indústria de serviços, a complexidade das atividades é um pouco diferenciada. Quanto mais serviços eu coloco no mercado, mais controle eu vou ter que ter, mais necessidade de acompanhamento eu vou ter que ter****. Você tem que ter o acompanhamento da sua empresa, bem ajustadinho ali, né, para você não perder as informações.* (GESTOR DA ÁREA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO – ATI)

Igualmente, como será visto oportunamente, esse tipo de sistema elimina sobremodo os riscos de perda de controle por parte de uma gerência que, orientada pelos preceitos da administração participativa, encontra-se cada vez mais reduzida. Com efeito, é pelo enxugamento da estrutura hierárquica dentro da empresa que se criam as condições mais apropriadas para se romper as barreiras que dificultam a comunicação entre funcionários e administração para fins de explicitação dos saberes tácitos. Sem dúvida, em uma estrutura mais diminuta, esses preciosos saberes podem fluir melhor e, assim, capitalizarem-se mais facilmente. Contudo, como apontado por Sennet logo acima, essa mudança estrutural exige novas formas de poder sobre a força de trabalho muito mais discricionário e ubíquo e, por isso mesmo, mais eficaz, uma vez que a figura despótica do gerente é substituída pelo controle onipresente do sistema informático. É nesse sentido que, sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos, o trabalhador torna-se "rastreável", como foi supradito por um operador de comutação da empresa pesquisada.

Não por acaso, quando foi solicitada uma definição de "aculturamento" para a gerência de pessoal, foi afirmada a relevância de se organizar as informações que circulam no interior da empresa e, na esteira, a necessidade do ERP foi rapidamente lembrada:

> *"Aculturamento" é mudar a cultura. As pessoas têm que ter uma nova forma de trabalhar, perceberem que as informações estão sendo fornecidas e*

> *questionarem o que fazer com elas. O ERP vai contribuir muito com isso*[59]*. Vai trazer exatamente o nível de informatização que estamos precisando. Teremos a administração de formulários, instrumentos, então estaremos manipulando de alguma forma esse andamento, e as pontas* [do processo produtivo da empresa] *é que vão estar acessando essas informações. O gerente vai lidar com as informações dos funcionários e poderá fazer previsões, poderá fazer suas avaliações no sistema que ficarão registradas, poderá acompanhar o desenvolvimento do funcionário. Tudo que tratar de pessoas estará registrado.* (GERÊNCIA DE PESSOAS)

Como arremate, particularmente nas empresas de telecomunicações, o ERP viabiliza ainda a rápida transmissão, aos quadros da empresa, de informações relativas aos seus novos negócios e estratégias que, em tempos de mundialização e ANATEL, tendem a ser cada vez mais variegados e recorrentes, dadas as constantes mutações que tal panorama implica.

É assim que o maquinário digital é dotado de uma tecnologia que, quando estabelecida segundo os novos parâmetros de gestão empresarial, torna-se uma ferramenta capaz de atender às determinações político-econômicas colocadas pela atual fase da economia capitalista. E, igualmente, com capacidade de responder à crise da organização do trabalho colocada pelo fordismo, tanto pela sua efetiva capacidade de substituição do trabalho vivo[60], como pelo novo tipo de reificação do trabalho vivo que – conforme discussão apresentada no próximo capítulo – tais tecnologias promovem. Fatores extremamente poderosos para o esfacelamento da resistência e reivindicações conquistadas pela classe trabalhadora por ocasião do apogeu do fordismo e do *welfare-state*. Como constata Bianchetti (2001, p. 17) a partir de sua pesquisa em uma empresa de teles:

> *Até mesmo o espaço do saber tácito, ainda há pouco considerado o último reduto da autonomia e criatividade dos trabalhadores, está sendo invadido e devassado pelas novas tecnologias, deixando-os mais vulneráveis e cada vez*

[59] Na época em que essa entrevista foi realizada, julho de 2002, o ERP ainda estava em processo de implementação na Sercomtel.

[60] Conforme Larangeira (1998, p. 167), no que se refere à supressão de postos de trabalho: "*Em relação ao setor de telecomunicações, à medida em que funções com as de diagnóstico e de conserto de linhas, bem como de detecção e correção de erros passam a ser desempenhadas por* **experts systems***, percentual significativo de trabalhadores especializados naquelas tarefas torna-se dispensável. O mesmo ocorre com os operadores de sistemas de resposta audível, diante da utilização da voz eletrônica. Outros negativamente atingidos são os trabalhadores qualificados em centrais de comutação eletromecânicas, substituídas por centrais digitais, e funcionários administrativos especializados em contabilidade e emissão de contas, cujas tarefas passaram a ser desempenhadas por* **softwares** *especiais.*"

> *mais com dificuldades de ingressar ou manter-se no chamado mercado de trabalho. Para os donos dos meios de produção, as tecnologias digitais, além de potencializarem a produção e a produtividade, são fatores decisivos para que o controle do processo de trabalho seja retirado das mãos dos trabalhadores, seja individual ou coletivamente, diminuindo o seu poder de barganha e fragilizando sua representação de classe.*

Essa realidade é praticada através de profundas modificações na estrutura das organizações, as quais passam a conformar não só um novo perfil de empresa, como um novo *modus operandi* na produção de seus produtos e serviços, requerendo, desse modo, novas demandas aos seus quadros técnico-operacionais. São essas modificações e demandas que determinam a exploração de uma nova dimensão da força de trabalho – o "último reduto", segundo Bianchetti – qual seja: a cognição, isto é, aquela responsável pela faculdade de aprendizado, de gerar conhecimento a partir de experiências sensórias. Vejamos como essas novas demandas enlearam-se na empresa estudada.

6. Gestão Informatizada e Gestão por Processo: os meandros do processo de expropriação dos saberes tácitos na Sercomtel.

O novo patamar de exploração engendrado pela aplicação das Novas Tecnologias da Informação, no interior do processo produtivo, tem levado os estudiosos das empresas-rede afirmarem que a tendência agora é a "*empresa criadora de conhecimentos*", quer dizer, aquela que se baseia "na interação organizacional entre os 'conhecimentos explícitos' e os 'conhecimentos tácitos' na fonte de inovação" (CASTELLS 1999, p. 180). Ou seja, entre aqueles conhecimentos já padronizados e transformados em técnicas de gerenciamento e controle do trabalho vivo e aqueles amealhados na empresa, que "provêm da experiência e não podem ser comunicados pelos trabalhadores em ambiente de procedimentos administrativos excessivamente formalizados", tal como aquele estabelecido pelo taylorismo (CASTELLS 1999, p. 180). Daí a difusão da administração participativa que, ao reduzir a rigorosa hierarquia

determinada pela OCT, proporciona um meio menos rígido, portanto mais favorável e transigente à troca de experiências advindas de práticas individuais.

Conforme verifica Castells (1999, pp. 180-181 – grifo nosso):

> *[...] as fontes de inovação multiplicam-se quando as organizações conseguem estabelecer pontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, explícitos em tácitos, tácitos em tácitos e explícitos em explícitos. [...] Esse processo organizacional, contudo, requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que* ***não guardem seus conhecimentos tácitos para benefício próprio****.*

Afinal, a informática permite uma codificação desse saber e sua transformação em linguagem de máquina, possibilitando a melhoria e/ou programação de novos *softwares*, bem como de produtos e serviços, os quais, assim, viabilizam às empresas atenderem as rápidas variações de demanda derivadas da *mundialização do capital*. Processo este que, como vimos, traz em seu bojo um novo patamar de acumulação: a *acumulação flexível*, a qual, aliada à prevalência do capital financeiro, exige uma igual flexibilidade nos processos de produção.

Tal flexibilidade é obtida por intermédio da aliança entre a gestão participativa e as redes telemáticas. A ubiqüidade viabilizada pelas redes, juntamente com sua aplicação dentro dos moldes da Qualidade Total, favorece sobremaneira a explicitação do conhecimento operário e sua apropriação pela empresa. De acordo com Bianchetti (2001), este quadro descerra um paradoxo para os trabalhadores que o autor descreve da seguinte maneira:

> *[...] se* [os trabalhadores] *não se tornam criativos, se não explicitam seus saberes, objetivando-os em criações, não são contratados ou são dispensados/despedidos; se os explicitam, serão expropriados em seus saberes e nas condições humanas e materiais de produção da sua existência.* (BIANCHETTI, 2001, p. 18)

Além de novas criações, a objetivação desse conhecimento também se materializa através da formação dos chamados bancos de dados, que nada mais são do que a definitiva concretização dos saberes tácitos para a empresa. Longe de representar uma disseminação do conhecimento laboral e um enriquecimento dessas atividades, a cristalização do

saber técnico nas máquinas, por meio de *softwares* e/ou banco de dados, significa a privatização desse conhecimento para proveito da lucratividade empresarial. Em vista disso a:

> *[...] comunicação* on-line *e a capacidade de armazenamento computadorizado tornaram-se ferramentas poderosas no desenvolvimento da complexidade dos elos organizacionais entre conhecimentos tácitos e explícitos.* (CASTELLS, 1999, p. 181)

A informação, assim instrumentalizada, torna-se reificada, isto é, uma mera ferramenta mercantilizada e mercantilizável, como qualquer outro fator de produção, empregada para fins estratégicos, freqüentemente confidencial, dos agentes organizadores desses dados, ao invés de servir de base para um pensamento analítico. Enfim, uma informação simplificada e simplificadora que, como observa Lévy (1994), jamais poderá ser acionada como fonte de futuras abstrações e elaborações intelectuais, muito menos passível de converter-se em críticas e interpretações, tal como ocorre com o processo de armazenamento da linguagem escrita:

> *À primeira vista, poderíamos crer que a informática dá continuidade, graças, por exemplo, ao banco de dados, ao trabalho de acumulação e de conservação realizado pela escrita. Isto seria desconhecer as principais finalidades da maior parte dos bancos de dados. [...] Não se trata tanto de infundir as luzes junto a um público indeterminado, mas sim de* ***colocar uma informação operacional à disposição dos especialistas****. [...] Quase dois terços dos dados atualmente armazenados no mundo representam informações econômicas, comerciais ou financeiras com características estratégicas.* (LÉVY, 1994, p. 114 – grifos próprios)

Perfaz-se, assim, em escala micro, isto é, de unidade empresarial, o movimento de apropriação privada da informação pelo capital, em complementação àquele que decorreu do processo de privatização do setor de telecomunicações. Daí as cada vez mais recorrentes recomendações dos teóricos da administração para a formação de redes e arquivos de informação computadorizados, como uma estratégia crucial para tornar uma empresa competitiva. Eis um exemplo desse tipo de orientação:

> *A utilização de mídias ricas por estas redes [...] é fundamental para permitir não apenas a disponibilização de dados e informações sob a forma estrita de conteúdos, mas dos contextos de formação dos sentidos que fazem parte dos*

> *processos cognitivos, podendo fornecer um* ***ambiente adequado a um compartilhamento de idéias, experiências e informações*** *mais próximo das formas pelas quais as decisões são tomadas, ao mesmo tempo em que permitem a* ***criação de bases de conhecimento que podem ser úteis à organização*** *[...] o estabelecimento de ambientes eletrônicos adequados para o seu armazenamento, [...] pode efetivamente contribuir para o aprendizado organizacional, ultrapassando barreiras organizacionais, evitando "reivenções da roda" e* ***incrementando processos de inovação***. (MACEDO, 1999, p. 6 – grifos próprios)

É nesse sentido que, além das técnicas e métodos de organização do trabalho, inspiradas na *administração participativa*, surgem também novas políticas de gestão empresarial fundamentada em *processos*. A primeira é essencial para estimular o engajamento e envolvimento do quadro operacional para a comunicação de seu saber tácito, em prol da organização e objetivos da empresa. Já a Gestão por Processo, complementa esse propósito ao contemplar técnicas que enfocam esse tipo de conhecimento para os negócios da empresa, a partir de sua conformação à *perspectiva mercadológica*, ou, no léxico empresarial, à "satisfação do cliente". A idéia de processo visa a uma "melhor adaptação à mudança", assim como uma "melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado" por parte dos funcionários (Cf. GONÇALVES, 2000, p. 9). Esses três fatores atendem, em grande medida, a atual demanda de exploração do conhecimento tácito para fins de inovação, bem como às constantes mudanças que isto implica para os processos produtivos das empresas.

É sobretudo nas *empresas de serviços* que o conceito de processo faz-se mais fundamental. Ao contrário das indústrias de transformação, os processos de trabalho nas indústrias de serviços não são tangíveis, "uma vez que [su]a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades" (GONÇALVES, 2000, p. 9). Assim, quanto mais a produção é intensiva de inovação – como no caso da produção dos serviços de telecomunicações – mais essas atividades dotam-se de um conteúdo abstrato e afastam-se do tradicional modelo manufatureiro. Por conseguinte, são nessas empresas que a Gestão por Processo torna-se tanto mais necessária para organizar e, via de regra, automatizar o sem-número de informações geradas em cada etapa do processo produtivo.

Essa estrutura empresarial diferenciada, requer igualmente um tipo de gestão e organização do trabalho distinta da manufatura fabril, de modo a corroborar para a formação de

um ambiente propício à geração e encaminhamento metódico das informações produtivas. Como adverte um teórico sectário da Gestão por Processo:

> *A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de "propriedade de processo". **As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos**. [...] A empresa terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as suas áreas quando se tornar capaz de transferi-los e compartilhá-los dentro de um fluxo horizontal de conhecimento.* (GONÇALVES, 2000, p. 11 – grifos próprios)

Ou seja, a Gestão por Processos pressupõe justamente um perfil de trabalhador concebido pela "administração participativa", nos moldes determinados pelos Programas de Qualidade Total. Donde inferimos que esse tipo de gestão empresarial é a mais moderna versão dos preceitos referentes à dimensão subjetiva da Qualidade Total aplicados à organização do trabalho. Em outras palavras, depreendemos a Gestão por Processos como uma forma de administrar as informações geradas e transitadas nos processos de trabalho da empresa desde o modelo fixado pela gestão da Qualidade Total. A explicação do funcionário responsável pelo Grupo de Trabalho "Mapeamento de Atividades", vinculado à Área de Gestão Empresarial da Sercomtel, ratifica essa inferência:

> *Na versão ISO da Qualidade Total em* [19]*94 o foco era muito grande em padronização, ou seja, verificar como nós fazemos o trabalho, vamos verificar aquilo que realmente precisa ser padronizado, aquilo que é importante, vamos escrever, registrar isso, botar dentro dos padrões de tal forma que sempre o produto ou o serviço saia com aquela qualidade que precisamos ter. Nós percebemos que tivemos um benefício grande neste sentido, mas para aquele momento passado. Hoje, essa burocratização, de tudo você ter que cumprir exatamente como está no papel ou nos sistemas de informação, deixa a desejar porque você não tem flexibilidade. Era tudo muito rígido, você tinha que fazer exatamente aquilo porque senão você estava gerando uma "não-conformidade", e aí você podia até ser penalizado. Mas hoje isso mudou porque essa necessidade de flexibilidade vem a nos colocar uma nova forma de conduzir as coisas.*

> *A versão 2000 da ISO vem ao encontro desse novo modelo, deste novo ambiente, então ela vem a contribuir mais porque, você precisa de padronização, precisa sim, porque senão cada um faz de um jeito, e vai sair tudo diferente. Mas a Gestão por Processo, que é o foco da ISO 2000, trabalha melhor com padronização daquilo que nós chamamos que é a atividade crítica, ou seja, aquilo que é fundamental para o resultado. Ela tem um foco muito grande não só em qualidade, mas também em resultados. E resultado não só em termos de atendimento, de qualidade, mas também em termos de gestão de empresa, não só aquele lado de padronização. Porque não adianta eu fazer tudo certinho, mas o meu resultado financeiro não for bom. Porque uma empresa não sobrevive se ela não tiver resultado positivo, resultado financeiro.*

Esse novo foco está relacionado com a perspectiva mercadológica que assolou as empresas de teles desde as privatizações, o qual postula a necessidade do diferencial inovador como a grande estratégia para as empresas aumentarem suas receitas. Desde essa nova visão, passou-se a entender que o excesso de padronização acaba por tolher justamente a qualidade que alimenta a produção de novidades: a criatividade dos seus produtores diretos, dos trabalhadores. Daí a ênfase maior no quesito autonomia e a superestimação do saber tácito. Afinal, este é o saber que ainda não sofreu padronização, portanto, ainda está livre para exercer um alto grau de engenhosidade; a qual, por sua vez, não se enriquece sem um mínimo de autonomia.

Como ficará empiricamente explícito nos próximos capítulos, em um primeiro momento, os Programas de Qualidade Total incluem uma parte relativa à cultura organizacional que visa a mitigar a resistência do corpo de funcionários para as mudanças que procederão da sua iminente reestruturação produtiva, mediante uma qualificação de caráter genérico que, na Sercomtel, foi denominada de "aculturamento". Em um segundo momento, isto é, depois que a subjetividade do coletivo do trabalho está devidamente "aculturada", esse escopo muda e passa a ter por objetivo a propagação de uma visão ampla e processológica da empresa – aquela determinada pela versão 2000 da ISO mencionada pelo funcionário – de maneira a forjar, entre os trabalhadores, um novo estado subjetivo que, a partir da introjeção da perspectiva mercadológica e do bom entendimento do funcionamento e negócios da empresa, direciona sua criatividade em favor de seus processos e produtos e assim de sua rentabilidade.

Conforme Freyssenet (1990, p. 106), a gestão empresarial, assim orientada, é capaz de operar "uma transformação organizacional e uma alteração nas condições sociais da produção, as quais *preparam o terreno para a evolução das mudanças técnicas*, constituindo, em muitos casos, a *precondição da eficácia dessas mudanças*". Freyssenet aponta duas condições fundamentais para assegurar o êxito dessas mudanças: 1) o uso eficiente da tecnologia informática e 2) a necessidade de que "– seja por aceitação, seja por imposição – compartilhem os objetivos produtivos da empresa e que as contrapartidas recebidas pela *mobilização de sua inteligência sejam julgadas por eles como normais e aceitáveis*" (FREYSSENET, 1990, p. 111 – grifo nosso). Afinal, como a administração pode esperar se apropriar das idéias inovadoras e criativas de seus funcionários se estes não tiverem um bom conhecimento dos negócios e funcionamento da empresa? E como conseguir isto sem um trabalho prévio de introjeção dos ideais da empresa nesses funcionários, de modo que estes tomem como seus interesses que lhes são alheios?

É a abordagem sistêmica, própria dos Programas de Qualidade Total, que atende a segunda condição necessária apontada por Freyssenet como fundamental para as empresas lograrem êxito em sua reestruturação, ao orientá-las a adotarem um "sistema de qualificação permanente, integrado ao trabalho, *como forma de ajudar a vivenciar as rupturas das mudanças, facilitando a introdução de novas tecnologias com garantia de eficácia na sua utilização*" (SOARES, 1992, p. 15 – grifo nosso). Esse foi um dos principais motivos que levaram a empresa pesquisada a fundar a Universidade da Sercomtel, um centro de treinamento criado especialmente para levar seu quadro funcional a entender os negócios da empresa a partir de uma perspectiva sistêmica. Conforme entrevista com a gerência de pessoas:

> *Nós temos aqui um Plano de Carreira que prega que o indivíduo deve ser mais esperto, mais ligado na questão de desenvolvimento, de maior entendimento de como as coisas acontecem dentro da organização. Por isso foi criada a Universidade Sercomtel, exatamente para tentar desenvolver questões mais amplas, para as pessoas entenderem um pouco mais sobre os produtos e serviços que são trabalhados internamente, entender que cada um de nós somos um vendedor em potencial destes produtos e serviços.* (GERÊNCIA DE PESSOAS)

O próprio Juran, considerado um dos pais dos Programas de Qualidade Total, principal prosélito da administração participativa, confirma-nos isto, ao dedicar um capítulo

inteiro do seu livro *Juran: Controle da Qualidade* – reputado como a bíblia da gestão participativa – à questão da relação entre as Novas Tecnologias da Informação e a Qualidade Total. Assim ele abre o Capítulo 27 de sua obra, intitulado "Computadores e Qualidade":

> *O crescimento exponencial dos computadores em todas as fases do controle da qualidade fará com que a maioria dos profissionais se sinta desconfortável na melhor das hipóteses, ou obsoleto na pior. A administração bem como os profissionais [...] necessitarão suplementar sua compreensão básica com análises freqüentes da tecnologia moderna de forma a manter suas habilidades e posição competitiva. Pode-se esperar que a tecnologia de vanguarda transforme totalmente os aspectos da qualidade do atual sistema de negócios, produtos e processos projetados na virada do século* (JURAN, 1993, p. 124).

Vejamos como isso se exprime na realidade da empresa pesquisada:

> *Num programa de qualidade busca-se a mudança das pessoas que terão que se portar de maneira diferente, terão que se preocupar de maneira diferente com o cliente, com o relacionamento interno. É um processo demorado, exigiu-se muito tempo e muito treinamento, pois tinha-se que mudar a cultura das pessoas.* (EX-GESTOR DA QUALIDADE TOTAL DA SERCOMTEL)

> ***Tem que ter essa visão sistêmica em termos de informação, de conhecimento da empresa. As pessoas tem que saber que nós não trabalhamos só, nós não somos aqui uma Sercomtel numa área, e uma outra área é uma outra Sercomtel. É uma empresa toda, então tem que ter essa visão sistêmica****. Nós temos que saber quais são os impactos dessas mudanças até a nível de tecnologia da informação. Não adianta nós desenvolvermos um produto, desenvolvermos um serviço, olharmos quais os impactos nos sistemas que isso vai estar causando se nós não envolvermos também o nosso pessoal que vai estar interagindo com o cliente numa venda, num call center, via telefone ou Internet. O pessoal também tem que ter essa informação. Então o processo de comunicação tem que ser muito bem feito, não só usando os canais formais, mas também usando aquele processo interativo entre o gestor e o colaborador. Tem que ter esse trabalho. Não adianta você simplesmente dar a cartilha para o funcionário, e falar "tá aqui, é mais um produto e é mais um serviço". Não pode ser assim. Não basta só simplesmente comunicar. Você tem que trabalhar o ambiente para que a gente possa gerar conhecimento nas pessoas. Gerando conhecimento a gente sabe que aí sim a empresa se torna competitiva.* ***Não adianta ter dados, você precisa pegar os dados e transformar em informação, e da informação você transformar ela*** [sic] ***em comunicação e em conhecimento.*** (FUNCIONÁRIO ADMINISTRATIVO VINCULADO À ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL)

Pela nossa interpretação poderíamos tranqüilamente substituir conhecimento por *comprometimento*. Ou seja: não adianta ter dados, é preciso gerar *comprometimento, conhecimento comprometido*, posto que os dados só se transformam em informação, e esta em comunicação e conhecimento produtivos para a organização, se estes forem manipulados de forma comprometida com os objetivos da empresa. Para tanto, as técnicas de envolvimento, fundamentadas na administração participativa, são igualmente fundamentais.

É, pois, em virtude não só da flexibilidade própria de uma produção informatizada, a qual cria um universo mutante que exige constantes reciclagens ao trabalho operário, mas do envolvimento demandado pela aplicação das Novas Tecnologias da Informação, no interior de seus processos produtivos, que as empresas têm investido em programas de qualificação permanente. Como observa Larangeira (1998, p. 171): "no setor de telecomunicações não tem sido diferente, especialmente tendo em vista mudanças tecnológicas do porte da digitalização de centrais de comutação". Segundo esta autora, e consoante com nossa constatação empírica, "somas expressivas têm sido gastas não só em cursos de recapacitação, mas também naqueles dirigidos para a implementação de programas de qualidade" (LARANGEIRA, 1998, p. 171).

É assim que, nas empresas de teles, o treinamento e formação de seus quadros para adequá-los às transformações tecnológicas e organizacionais, causadas pela reestruturação do setor, são aplicados, via de regra, em duas versões básicas. Estas versões compreendem as duas condições fundamentais, apontadas por Freyssenet (1990), para garantir o sucesso da reestruturação produtiva que as empresas precisam efetuar para se manterem nesse novo cenário. A primeira, de cunho mais técnico, tem por finalidade qualificar o pessoal para a utilização da informática, tanto lato como estrito senso. Lato senso, na medida em que todos os empregados da empresa transformam-se, de alguma forma, em usuários dessa tecnologia. Estrito senso no que se refere à reciclagem do pessoal de nível operacional para o manejo das sucessivas inovações e variações tecnológicas que a digitalização das centrais de comutação implica.

O treinamento estrito senso tem caráter contínuo, uma vez que a cada mudança diversos processos de trabalho são e estão envolvidos, incidindo diretamente no *modus operandi* das atividades produtivas. Conforme percebe Larangeira, e igualmente é constatado e

particularizado na análise empírica apresentada no próximo tópico, no que concerne às áreas técnicas do setor de telecomunicações:

> *Como em outros setores, observa-se neste uma alteração na composição do emprego, com repercussões na demanda de qualificação. O extenso uso de* softwares *contribui para a elevação do número de pessoal com habilidades em computação, bem como faz crescer a necessidade de qualificação em programação.* (LARANGEIRA, 1998, p. 170)

Ainda consoante Larangeira (1998, p. 171), normalmente esta qualificação técnica é realizada "*on-the-job*, visando atender a necessidades específicas, especialmente em termos de aprendizagem de linguagens e habilidades que tornem os empregados mais produtivos na empresa". Considerando que cada empresa possui contratos de exclusividade com seus fornecedores tecnológicos, a autora também nos alerta para o fato de que tal "aprendizado não é realizável no mercado de trabalho, beneficiando, sobretudo, a empresa, e não o empregado" (LARANGEIRA, 1998, p. 171). Ou seja, visto que cada fornecedor possui tecnologia própria e incompatível com as de outros fornecedores, o tipo de conhecimento passado nesses cursos não é aplicável em nenhuma outra empresa, a não ser naquela onde este será efetivamente praticado.

A outra tendência de treinamento e formação apontada por Larangeira (1998, p. 171), e empiricamente verificada na nossa pesquisa, refere-se aos "cursos de longa duração dirigidos à totalidade dos empregados", os quais visam a promover o novo perfil de trabalhador demandado pelas empresas modernas. Esses cursos constituem a segunda condição fundamental apontada por Freyssenet (1990), qual seja, a necessidade de modelar a subjetividade dos trabalhadores em prol dos objetivos da empresa, de modo que estes consintam, e tenham como natural, compartir seu conhecimento e criatividade com a empresa, como também os projetos desta com os seus próprios projetos pessoais. É a esse tipo de formação profissional que se vinculam os Programas de Qualidade Total sendo, portanto, a que nos interessa particularmente, já que é esta abordagem que diz respeito à conformação da subjetividade coletiva dos quadros da empresa para fins daquilo que entendemos como um novo tipo de reificação da força de trabalho (Cf. WOLFF, 1998).

Objeto de análise do próximo capítulo, veremos que essa nova reificação tem relação direta com a introdução das Novas Tecnologias da Informação no interior dos processos

produtivos e de trabalho, bem como o processo de expropriação intelectual por estas viabilizado. Para tanto, é essencial forjar-se no conjunto do pessoal a devida perspectiva mercadológica, sem a qual não é possível obter as condições subjetivas competentes para impulsionar o novo perfil de empresa decorrente e demandado pela mundialização do capital. Nem tampouco para lidar com a nova maquinaria digital no sentido de alimentá-la com a mais nova matéria-prima da produção capitalista: o saber tácito, isto é, aquele que produz idéias e soluções criativas.

Saber que atualmente navega na forma de insumo nas redes digitais corporativas, sendo, assim, lateralizado e operacionalizado exclusivamente para os negócios da empresa. Algo que supõe a alienação e transformação do conhecimento individual em conhecimento particular da organização e uma conseqüente reificação do trabalho vivo. Isto é tanto mais necessário nas empresas de teles, que até a bem pouco tempo, dada sua cômoda situação de monopólio, operavam sob parâmetros gerencias tradicionais, uma vez que ainda não se encontravam coagidas pelas arrebatadoras forças do mercado, libertadas pelas políticas neoliberais.

A seguir, verificaremos os passos que a empresa eleita para realizar esta pesquisa seguiu até chegar ao padrão de excelência apresentado no final do primeiro capítulo. Trajetória que revela como, não obstante a permanência de sua condição de empresa pública, a Sercomtel encaixou-se de forma perfeita aos novos padrões gerencias e tecnológicos supra descritos. Padrões que determinam um novo patamar de exploração de seu quadro operacional: a da sua dimensão criativa.

III . A implementação dos Programas de Qualidade Total na Sercomtel: o "aculturamento" como estratégia de fetichização para o novo patamar de subsunção real do trabalho ao capital.

[...] a questão, para nós essencialíssima, consiste em averiguar se o valor de uso, elemento flutuante, instável, subjectivo por excelência, se situa demasiado abaixo ou demasiado acima do valor da troca. E quando isso sucede, que fazem, perguntou Cipriano Algor por perguntar, ao que o subchefe respondeu em tom condescendente, Meu caro senhor, suponho que não está à espera de que eu lhe vá descobrir aqui o segredo da abelha, Sempre ouvi que o segredo da abelha não existe, que é uma mistificação, um falso mistério, uma fábula que ficou por inventar, um conto que podia ter sido e não foi, Tem razão, o segredo da abelha não existe, mas nós conhecemo-lo...

(Saramago, 2002)

1. O MPQ e o "aculturamento" da força de trabalho: a preparação da subjetividade funcional para a composição da Sercomtel como empresa-rede.

No início de 1993, concomitante ao processo jurídico que a transformaria em sociedade anônima de economia mista e capital aberto, a Sercomtel começa a passar pela primeira etapa, de sua jamais, acabada reestruturação produtiva. Batizada de "Mudança, Participação e Qualidade", ou simplesmente MPQ, tal etapa teve como finalidade preparar seu quadro de pessoal para a efetiva implementação dos *Programas de Qualidade Total* na empresa. O lançamento desses programas denota aquela que é a meta mais formal da reestruturação empresarial em voga, visto que fornecem o conjunto de normas técnicas exigidas para a obtenção da certificação ISO.

O primeiro estágio do MPQ da Sercomtel visou a promover o que a empresa convencionou chamar por "aculturamento" dos seus funcionários, concebido como um meio para predispor "*o espírito dos colaboradores para as mudanças que estavam por vir*" (FELDMAN, 1998, p. 63). Essas mudanças referem-se ao segundo estágio do MPQ, o qual teve duas finalidades: 1) a introdução da "Gestão da Qualidade Total" na empresa, isto é, aquela regida segundo as concepções da "administração participativa", ou, como definida pelo léxico empresarial: "uma abordagem de gerenciamento para uma organização centralizada na qualidade, que se baseia na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo por meio da satisfação do cliente" (HUTCHINS, 1994, p. 2-3); e 2) a microinformatização de toda sua planta, passo fundamental para sua futura transformação em empresa-rede e a conseqüente implantação de uma gestão estratégica da informação na empresa.

É importante ressaltar que nessa primeira etapa da reestruturação produtiva da Sercomtel, sucedida sob a administração do PT (1992-1995), um dos argumentos mais utilizados pelo alto escalão da empresa para justificar tais mudanças não foi a possibilidade de uma eventual privatização, tal como foi tão aduzido quando da inauguração da segunda etapa desse processo – nomeada "Projeto de Transformação Empresarial"[61]. A justificativa apresentada, nesse período, para a reestruturação de uma empresa que não estava sofrendo qualquer tipo de prejuízo em suas receitas, foi o advento de um "novo cenário" econômico e, assim, de um "novo mercado", que trariam "novas tendências" em termos de estratégias empresariais, as quais seriam cruciais para garantir a manutenção da competitividade da Sercomtel (CF. Comunicação – Circulação Interna da Sercomtel (vários) e Jornal Mural (vários)).

Até o início de 1995, época em que o chamado "Projeto da Qualidade Total" começa a ser efetivamente concretizado na empresa, era, portanto, o receio da concorrência frente à conjuntura de intensa desregulamentação do setor que foi apontado como o fator determinante das mudanças em questão.

No boletim diário da empresa da época essa preocupação fica claramente perceptível:

[61] O chamado "Projeto de Transformação Empresarial", foi encetado sob a gestão do PL e ainda se encontra em aberto. Marco da segunda etapa da reestruturação produtiva da Sercomtel, este projeto consagrou a estruturação da Sercomtel em empresa-rede através da implantação do organograma circular e da Gestão por Processo. Maiores detalhes e implicações desse projeto serão apresentados no próximo capítulo desse estudo.

> *As empresas privadas passarão a oferecer aos clientes os mesmos serviços que oferecemos, a preços inferiores e com maior rapidez, pois não precisam de licitação*[62]*. Assim, temos que estar preparados para concorrer e não perdermos receita. Temos que ser bons profissionais, comprometidos e voltados para a produtividade e qualidade.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, fevereiro/1995)

É assim que, tão logo o superintendente[63] indicado pela gestão petista assume, estas novas diretrizes começaram a ser sistemática e copiosamente propagadas ao seu quadro de pessoal:

> *Ele* [o superintendente] *entendeu o seguinte: que o mercado da Sercomtel, por ser uma empresa de prestação de tecnologia, caminhava para essa globalização, que ainda não era bem conhecida [...] ele era uma pessoa que morava no exterior há algum tempo e tinha uma visão de mundo muito maior que a do pessoal interno. Foi inclusive quando ele falou que os gerentes dele teriam que ir para fora e conhecer o "novo" lá fora. Eles montaram um ciclo de treinamento e estágios para os gerentes e os diretores saírem e começarem a visualizar o que o mercado lá fora estava fazendo. [...] porque o pessoal aqui tinha um alto volume de conhecimento técnico e treinamento, mas com contrato, com fornecedor. Mas não essa busca de enxergar as melhores práticas, as tendências. Podia ter a preocupação individual das pessoas, mas não que fosse uma filosofia da empresa.* (FUNCIONÁRIA DA ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL)

O MPQ foi uma estratégia da Sercomtel para forjar essa nova "filosofia" de empresa, o que, por suposto, pressupõe a conformação de uma nova subjetividade produtiva. Uma subjetividade capaz de criar uma mentalidade funcional propícia a se engajar aos novos objetivos que estavam sendo colocados para a empresa.

O MPQ foi aplicado em três fases. A primeira delas, intitulada MPQ–1 e iniciada em meados de 1993, foi mais analítica. Foi o MPQ–1 que mapeou e diagnosticou quais as mudanças que seriam realizadas e como estas transcorreriam dentro da empresa. Desse

[62] Como empresa pública, a Sercomtel necessita realizar processo licitatório para qualquer tipo de compra que precise fazer.

[63] Superintendente era a antiga nomenclatura utilizada para designar o atual cargo de Diretor-Presidente da Sercomtel, que passou a ser assim chamado por ocasião da introdução da segunda etapa da sua reestruturação produtiva, inaugurada pelo "Projeto de Transformação Empresarial".

diagnóstico saíram as principais diretrizes que determinaram o novo perfil e objetivos da Sercomtel, bem como as políticas e estratégias necessárias para levá-los a cabo. Estas foram apresentadas aos funcionários em um informativo interno criado especialmente para veicular notícias sobre o andamento da implementação dos Programas de Qualidade Total na empresa.

Logo na primeira diretriz, já é possível perceber como a noção de informação e da participação como base para a valorização da produção assumem um papel central para a configuração da nova "filosofia" empresarial.

> *1º – **A empresa é vista com um sistema único de informações com objetivos e resultados definidos**;*

Quanto aos passos que deviam ser seguidos para efetivar essa nova concepção de empresa:

> *2º – Prioridade máxima, o cliente (usuário);*
>
> *3º – A gestão é orientada para resultados com qualidade;*
>
> *4º – **Flexibilidade** e agilidade são ingredientes fundamentais para o sucesso;*
>
> *5º – Parceria e **trabalho em equipe** são essenciais para otimizar resultados.*
>
> *Todas as reformulações que estão sendo efetivadas buscam, prioritariamente, tornar a organização mais eficaz e melhor preparada para as transformações [...]*
>
> (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, s/d – grifos próprio)

A segunda fase do MPQ, o MPQ-2, teve como objetivo a implementação dessas diretrizes e demais projetos elaborados pelo MPQ-1. Para tanto, abriu-se com duas frentes de trabalho: uma de cunho estrutural (que cuidaria da dimensão objetiva da empresa, isto é, da disposição de sua materialidade frente ao novo mercado que se delineava), e outra de cunho comportamental (visando à adaptação de sua dimensão subjetiva, isto é, de seu quadro de

pessoal, diante das necessárias mudanças estruturais que a empresa teria de enfrentar para garantir seu lugar ao sol neste cenário).

A primeira frente foi voltada para a identificação dos diversos processos de trabalho da empresa, de modo a diligenciá-los para sua estruturação na forma de "Unidade de Resultados". Com isso, sua estrutura organizacional sofre a primeira das duas grandes mudanças, verificadas na sua história recente[64], no sentido de transformá-la em uma empresa-rede. Assim, sob a orientação dos preceitos da gestão participativa, própria das determinações da Gestão da Qualidade Total – TQM, o organograma da empresa passou por uma profunda reestruturação, sofrendo um significativo enxugamento em sua hierarquia organizacional, sobretudo das funções administrativas.

Os antigos departamentos, divisões e seções que antes compunham a empresa e eram representados de forma compartimentada no organograma[65], foram substituídos pela figura de células, em número expressivamente menor. A organização em células das chamadas "Unidades de Resultados" foi realizada a partir da compreensão de que cada setor abarcava vários processos de trabalho, os quais, para serem otimizados, precisavam ser reunidos de forma coerente às suas funções dentro da empresa e em consonância com seu processo de produção. Com isso, as antigas "caixinhas", além de serem metamorfoseadas em células, foram agrupadas e realocadas, reduzindo drasticamente os cargos de chefia. Veja quadro comparativo:

[64] A segunda ocorreu sob o "Projeto de Transformação Empresarial", que será visto oportunamente.

[65] As coloquialmente chamadas "caixinhas", dispostas no organograma na forma de retângulos, formato comumente utilizado para representar a idéia de Departamento. Em substituição à este conceito, no organograma elaborado sob o MPQ as "Unidades de Resultados" tomam o lugar dos antigos Departamentos, mudando também sua representação que passa a ser exposta na forma de células.

SERCOMTEL – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (Ano : 1993)

Antiga (até 08/11/1993)			Em 08/11/1993	
Superintendente		1	Superintendente	1
Assessorias		3		
Diretorias		3	Diretorias	4
Departamentos		11	Unidades de Resultados	22
Divisões	(36) [66]	34		
Seções	(107)	89		
TOTAL	(161)	141	TOTAL	27

* Fonte: Documento pessoal, fornecido por e-mail, relativo à palestra sobre o MPQ, realizada pelo gerente de Recursos Humanos na época, o qual fez parte do grupo de trabalho constituído para pôr em prática as mudanças organizacionais previstas neste projeto.

Como vimos, tal enxugamento é uma das primeiras recomendações para se iniciar a reestruturação organizacional nos moldes dos Programas de Qualidade Total. Está relacionado com seu principal fundamento no que tange à gestão do trabalho, qual seja, a "administração participativa", cujo postulado é o trabalho em equipe, bem como a promoção da cooperação nas relações entre o quadro gerencial e o quadro funcional. Mudanças que a empresa fez questão de deixar regularmente ressaltadas nos seus meios de comunicação: "Nesse Grupo [o MPQ-2] temos a participação de toda a empresa ressaltando mais uma vez o trabalho de equipe e a administração participativa" (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, s/d).

Começava, assim, na Sercomtel, aquilo que Alves (1998) percebeu como um processo de "captura da subjetividade operária", característica das políticas de gestão de pessoal de cunho toyotista, as quais contemplam todo um preparo da subjetividade dos trabalhadores para as mudanças estruturais previstas no seu modelo de empresa. Segundo esse autor, diferentemente do que vigorava sob a organização taylorista-fordista do trabalho, sob o modelo toyota de gestão:

> *Não é apenas o 'fazer' e o 'saber' operário que são capturados pela lógica do capital, mas a sua disposição intelectual-afetiva que é constituída para cooperar com a lógica da valorização. O operário é encorajado a pensar "pró-ativamente", a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam. O toyotismo [...] através da recomposição da linha produtiva, com seus vários protocolos organizacionais (e institucionais), procura capturar o pensamento*

[66] O número à direita é o efetivamente preenchido. Este é apenas o formalmente previsto na antiga estrutura.

> *operário, integrando suas iniciativas afetivas-intelectuais nos objetivos da produção de mercadorias"* (ALVES, 1998, pp. 54-55).

Desse modo, pode-se dizer que a Gestão da Qualidade Total – TQM é a contingência do toyotismo que responde pela adequação da força de trabalho às novas demandas de qualificação requeridas pela atual reestruturação empresarial: flexibilidade, polivalência, envolvimento e participação. Qualidades que garantem, ao mesmo tempo, o engajamento e o desenvolvimento das habilidades dos trabalhadores capazes de otimizar as potencialidades da nova maquinaria informatizada, inclusive aquelas provenientes das TICs.

Para estimular essas novas demandas em relação à força de trabalho, a TQM determina que a figura do gerente deixe de representar uma autoridade dentro da empresa, e passe a ser vista como um "animador". Como observa Lima (1995, p. 28), nessas novas políticas de recursos humanos a gerência "tem por função interpretar as regras da organização e transmiti-las aos seus subordinados". Sendo assim, "seu papel é mais de aconselhar, de motivar, do que de comandar". Tal como a "empresa estratégica"[67] descrita por essa autora, na Sercomtel os Programas de Qualidade Total serviram, especialmente, como uma ferramenta para se operar o rompimento com a tradição paternalista e, enquanto tal, extremamente escalonada, que a caracterizava até então. Um paternalismo que representava um verdadeiro obstáculo para a constituição do novo modelo de empresa pretendido e, sobretudo, para levar a efeito a administração participativa.

Esse, aliás, foi um ponto recorrente nas falas dos entrevistados quando versavam comparativamente sobre as relações de trabalho antes e depois do MPQ:

> *[...] o gerente perdeu a carteirinha dele, perdeu aquele status de senhor. O Sercomtel tinha uma coisa absurda, quando eu entrei, que chamavam o engenheiro de "doutor". Esse cara faz operação em quem? Ele apresentou alguma tese de doutorado? [...] a humildade do pessoal era tão grande que*

[67] Assim a autora define o que ela entende por "empresa estratégica": um modelo de empresa que, "para enfrentar as pressões do mercado", segue uma estratégia "cuja finalidade mais importante é o aumento de seus resultados através de um discurso ideológico que [...] tenta nos convencer de que suas decisões são baseadas em critérios éticos, sociais e/ou estéticos. Segundo esse discurso, os resultados econômicos alcançados pela empresa são uma conseqüência (ou até mesmo uma recompensa) de sua prática humanista" (LIMA, 1994, pp. 81-82). Entendemos que a Sercomtel se vale sobremaneira desse tipo de discurso, principalmente pela sua condição de empresa pública, que o legitima e torna-o tanto mais eficiente.

> *quando iam falar com o gerente não olhava nem nos olhos. [...] antigamente, qualquer coisinha era Carta de Advertência no Sercomtel, o gerente assinava e o Recursos Humanos apenas encaminhava. [...] Porque antigamente era o seguinte: o gerente se media pela quantidade de advertência que ele dava. Hoje não, se mede pela quantidade de advertência que não se dá, significa que ele tem mais capacidade de gerenciar pessoas e problemas. Antigamente não, parecia um "hobby", qualquer coisa, advertência. Hoje não!* (OPERÁRIO DA ÁREA DE REDES).

Essa situação era, em menor medida ainda é, particularmente agravada pela sua condição de empresa pública, que até hoje comporta uma tradicional política de estabilidade de empregos. Na Sercomtel não há histórico de demissão, salvo pelos raros casos de justa causa. Logo, se em empresas privadas, como mostram tantas pesquisas[68], é comum encontrarmos resistência dos trabalhadores com relação às mudanças mais profundas nas formas de gestão e controle da força de trabalho, no caso da Sercomtel estas ganham contornos ainda mais exacerbados[69].

> *O quadro funcional era muito fechado [...] quando houve toda essa reestruturação a empresa estava nos passinhos, com aquela tranqüilidade só perdida em época de expansão.* (FUNCIONÁRIA INTEGRANTE DO PRIMEIRO COMITÊ DA QUALIDADE TOTAL)

Em vista disso, houve também toda uma preocupação em amenizar eventuais conflitos oriundos da perda de antigos *status* decorrentes dos postos administrativos suprimidos. Essa estratégia evidencia-se em algumas matérias publicadas no Boletim Interno criado para difundir os Programas de Qualidade Total na empresa:

---

[68] Cf., entre outras, Nise Jinkings (1994), Maria Elizabeth Antunes Lima (1995), Maria Inês Rosa (1998), Lucídio Bianchetti (2001).

[69] Há de se ressaltar que, paralelamente às mudanças que ora descrevemos, foi ocorrendo, ano a ano, todo um desmonte e perdas de antigas conquistas trabalhistas dos funcionários da Sercomtel. Como vimos no capítulo anterior, é nos antigos ACTs que o paternalismo, que marcou esta empresa até pouco antes da última década, pode ser mais percebido.

> *Quando a gente vê um companheiro de trabalho sendo promovido, quando sabe que aquela pessoa que tinha as mesmas funções agora está em outra posição, eventualmente melhor, é possível que haja uma reação de inveja, até natural, no primeiro momento. [...] Mas é preciso ter, neste momento, mais do que conhecimento para entender. É preciso que se modifique a própria forma de ver e sentir. [...] O que é necessário, então, é que cada um busque fazer mais no trabalho, não para ter promoção idêntica, mas porque com isto haverá um crescimento do conjunto, quer dizer, da empresa, com benefícios para todos.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, agosto/1994).

Portanto, a clara intenção de aluir ao paternalismo de cariz autoritário da antiga estrutura organizacional da Sercomtel, bem como aos conflitos causados por sua extinção, pode ser vista como uma estratégia para quebrar eventuais resistências aos postulados da "administração participativa" nesta empresa. Resistências altamente impeditivas para se fecundar a necessária colaboração entre quadro gerencial e funcional, e o trabalho em equipe que isto pressupõe; estratégias aqui entendidas como fundamentais para se extrair "idéias inovadoras" dos trabalhadores no sentido de obter melhorias para o processo produtivo da empresa, para garantir o novo tipo de exploração do trabalho encetado pelas NTs. Tendo em vista que estas melhorias passam, expressivamente, por uma reconfiguração tecnológica – seja para fins de inovação, seja para automação de serviços e processos de trabalho – devem ser apreciadas com relação às Novas Tecnologias da Informação.

2. O MPQ-2 e a conformação de uma nova ideologia empresarial: o processo de fetichização para a microinformatização da Sercomtel.

Conforme Alves (1998, p. 52), "as novas tecnologias de base microeletrônica, em virtude de sua complexidade e alto custo, exigem uma nova disposição subjetiva dos operários em cooperar com a produção". Uma vez que a originalidade da informática, como nova base técnica da produção capitalista, provém dos *software*s, os quais conferem versatilidade às suas máquinas, a cooperação dos seus usuários dentro da empresa faz-se fundamental para maximizar suas potencialidades. Ao colocar uma nova lógica de

produtividade, calcada na flexibilidade característica dos *software*s, a tecnologia informática requer um novo tipo de envolvimento perante os trabalhadores, como forma de quebrar resistências e facilitar a operacionalização e otimização da nova maquinaria.

Conforme visto no capítulo anterior, por "cooperação" entendemos o guarnecer de toda sorte de informação que contribua para a melhoria dos processos e produtos da empresa, o que acaba passando, em grande medida, pelo emprego das máquinas portadoras das Novas Tecnologias da Informação. Analisando as fontes primevas dos Programas de Qualidade Total, pudemos perceber claramente a importância dada à concepção de informação no contexto da administração participativa (Cf. WOLFF, 1998)[70]. Como também dos conceitos de "participação/colaboração" e "trabalho em equipe" como ferramentas catalisadoras de informações pertinentes à produtividade empresarial. Ferramentas intrinsecamente complementares, já que sem o devido interesse em *colaborar*, a participação dos funcionários, *expressa sobretudo através do trabalho em equipe*, fica comprometida. Vejamos, então, como essa questão é interpretada por um dos teóricos mentores da Qualidade Total:

> *Os tecnólogos devem ser suficientemente competentes para interpretar o que aconteceu no laboratório. Porém, eles não devem ser necessariamente capazes de extrapolar – predizer o que irá acontecer no mundo das operações – a menos que tenham conhecimento adequado sobre como é a vida naquele mundo. Na falta desse conhecimento, eles devem adquiri-lo com os habitantes do mundo das operações e por meio de esforços de equipe [...]* (JURAN, 1993, p. 201).

E ainda:

> ***Uma equipe é um sistema de processamento produzindo saídas*** *(soluções de problemas, decisões, planos estratégicos, políticas, desenhos de engenharia, equipamento consertado etc.)* ***para o usuário****. Os resultados de alta qualidade (soluções inovadoras) são prováveis porque a idéia geradora e os processos de avaliação usados pelos grupos podem produzir* ***resultados que geralmente não são possíveis com a simples combinação de idéias e esforços de pessoas trabalhando sozinhas*** (JURAN, 1993, p. 129 – grifo nosso)[71].

[70] Os princípios originais da Qualidade Total expostos a seguir, foram sistematizados em uma pesquisa anteriormente desenvolvida e apresentada como dissertação de mestrado ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, em junho de 1998, sob o título *Informatização do Trabalho e Reificação: uma análise à luz dos Programas de Qualidade Total*.

É nesse sentido que a ruptura com os velhos hábitos e costumes, como também a conseqüente quebra da resistência que acompanha essa ruptura, será a preocupação fundamental do Projeto MPQ. Era urgente a introjeção de um novo perfil de funcionário capaz de assimilar as mudanças de ordem estrutural e operacional que estavam se delineando. Mudanças que tendiam a se exacerbar cada vez mais conforme a Sercomtel fosse se modernizando.

Essa é a razão pela qual a outra frente de trabalho formada pelo MPQ–2, aquela de cunho comportamental, teve como escopo justamente disseminar, entre todos os funcionários da empresa uma, nova cultura empresarial capaz de forjar uma mentalidade e comportamento propícios às mudanças prenunciadas pelos Programas de Qualidade Total. Dentro destes, o MPQ–2 foi o programa responsável pelo projeto chamado "*aculturamento*", que visou a promover essa nova mentalidade e subjetividade no interior da Sercomtel.

Dentro de nossa tese, efetivamente, percebemos o "aculturamento" como uma estratégia para aquilo que Pagès (1987) compreende como o exercício de um domínio ideológico a que toda grande organização empresarial precisa recorrer para envolver e conquistar uma adesão subjetiva de seus funcionários. Uma subjetividade que os induza a contribuir com os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos adotados para a otimização da produtividade, portanto, lucratividade empresarial. Em outras palavras: que os leve a colaborar com o novo patamar de exploração proporcionado pela utilização capitalista das Novas Tecnologias da Informação, qual seja, a exploração da dimensão cognitiva da sua força de trabalho.

A partir de uma pesquisa de campo, realizada em uma grande multinacional, classificada como "*hipermoderna*" por se utilizar largamente de tecnologias de última geração e de métodos inovadores de gestão do trabalho, Pagès observou a constituição de um tipo específico de dominação: a ideológica. A eficiência desse tipo de dominação dentro do espaço da empresa reside no fato desta construir e repassar um exclusivo sistema de idéias capazes de conjugar as aspirações pessoais dos seus empregados com os seus próprios objetivos. Segundo

[71] Nessa passagem, fica muito evidente – inclusive pela utilização das próprias noções da ciência informática – o entendimento de *equipe* como *software*, ou seja, enquanto um "sistema de processamento produzindo saídas". No caso, toda a sorte de elaboração intelectual fornecida pelos trabalhadores, integrantes da equipe, no sentido de solucionar e/ou otimizar o rendimento de seu trabalho e, por conseguinte, da empresa onde este é aplicado.

este autor, essa amálgama de ideais leva os funcionários a "se reconhecerem nela, a ponto de se identificarem com ela" (PAGÉS et al., 1987, p. 76).

Aproximando-se do conceito de hegemonia elaborado por Gramsci[72] (1975), a ideologia, assim compreendida, longe de ser um sistema de representações parcial e impositivo, que vem de cima para baixo, pronto e acabado, para subjugar uma classe social aos interesses de outra, realiza-se como algo muito mais sutil e insidioso uma vez que se apodera e "consegue integrar as ideologias próprias daqueles que ela quer submeter" (PAGÉS et al., 1987, p. 76). A partir de uma espécie de "bricolage" de valores e costumes próprios da classe dominada, a ideologia, dessa forma, fornece aos trabalhadores "uma concepção de mundo conforme suas aspirações", determinando "uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da instituição" (PAGÉS et al., 1987, p. 74).

Portanto, em uma "empresa hipermoderna", e entendendo que a Sercomtel se encaixa perfeitamente neste perfil de empresa, o vigor persuasivo do discurso portador da ideologia empresarial reside no fato deste atender e corresponder às mais íntimas aspirações de seus funcionários, fazendo-os crer que o sucesso da empresa significa o seu próprio sucesso. No caso da Sercomtel, na medida em que esse sucesso também passava a depender de fatores externos, isto é, as novas imposições que o mercado privatizado de teles impunha, essa questão foi representada como um "desafio" a ser enfrentado por todos. Como nos esclarece o ex-gestor da Qualidade Total na Sercomtel:

---

[72] Segundo Eagleton (1997, p. 107), o conceito de hegemonia em Gramsci não só inclui, como "expande e enriquece a noção de ideologia". A partir da definição de hegemonia como "um espectro inteiro de práticas pelas quais um poder dominante obtém o consentimento ao seu domínio daqueles que subjuga", a ideologia é concebida por Gramsci como um fenômeno integrante dessas práticas, isto é, aquele que se refere "especificamente à maneira como as lutas de poder são levadas a cabo no nível da significação" (EAGLETON, 1997, pp. 106-107). Nesse sentido, não existe apenas uma ideologia, mas várias já que esta se configura como um conjunto diverso de "forças ativamente organizadoras que são psicologicamente 'válidas', moldando o terreno no qual os homens e mulheres atuam, lutam e adquirem consciência de suas posições sociais" (EAGLETON, 1997, p. 109).

A nosso ver, o conceito de ideologia de Pagés (1987) relaciona-se com o de Gramsci por entendê-la como um instrumento utilizado para se conquistar a hegemonia de uma dada parcela da sociedade, menos pela imposição do que pela persuasão. Ou seja, desde a introjeção da idéia de que interesses específicos são interesses de todos, forja-se um ilusório consenso entre grupos estruturalmente antagônicos. No caso em questão, os interesses aludidos são os da classe empresarial sobre os dos operários. À medida que Pagés reporta-se, e adapta o conceito mais amplo de ideologia, às peculiaridades do campo de ação empresarial, permite uma análise mais distinta das facetas persuasivas que a ideologia assume dentro do espaço restrito de uma grande empresa. Justamente por se aproximar de uma realidade mais diretamente relacionada com aquela que pesquisamos, que optamos por utilizar, neste estudo, as concepções de Pagés. Porém, sem perder de vista que estas guardam expressivas semelhanças com as idéias de Gramsci, tanto quanto realçam seus préstimos para se pensar questões próprias ao *locus* empresarial.

> *As pessoas se motivam por alguma meta clara para elas, que podem ser desafios, dinheiro, ou por necessidade ideológica mesmo. No caso da Sercomtel só podíamos buscar o caminho do desafio, pois não podíamos oferecer dinheiro para as pessoas, por se tratar de uma empresa pública.*

É assim que durante todo o período de implementação da Qualidade Total na Sercomtel, houve uma veemente campanha de convencimento de que a obtenção da ISO seria uma conquista comum tanto à empresa como aos seus funcionários. Ou, no dizer do ex-gestor acima, representava um "desafio" cuja "necessidade ideológica" determinada era a obtenção da ISO 9002. No informativo diário da empresa, saíam, sistematicamente, notificações que induziam os funcionários a pensar que os ganhos que a certificação ISO daria para a empresa, seriam, sobretudo, para eles próprios. Abaixo, segue um exemplo:

> *[...] a **Qualidade Total** significa uma valorização do patrimônio da Empresa. Mas representa, principalmente, a elevação profissional dos nossos funcionários, que mais uma vez surpreendem pela iniciativa de criar padrões inovadores na área da telefonia [...] Restará, depois da luta, o princípio que a busca pela **Qualidade** terá de ser contínua e diária. Essa, a maior conquista. O **ISO 9002** abrirá um ciclo de transformação para todos nós, que ajudamos a construir uma **Sercomtel** cada vez mais forte e evoluída. Assim seja.* (JORNAL MURAL, 29/10/1997 – grifos do texto)

Como fica perceptível na última frase do excerto acima, o discurso ideológico, adicionalmente, transmite um conjunto de princípios capazes de proporcionar um sentido à vida cotidiana de seus empregados, que vêm ocupar a lacuna deixada pelo declínio dos valores próprios das grandes religiões na moderna sociedade capitalista.[73]

Marx (s/d) já havia notado essa distorção ideológica nas próprias raízes do modo de produção capitalista. Para ele, no espaço do processo produtivo capitalista "dá-se exatamente a *mesma* relação que se apresenta na *religião*, no terreno ideológico: a conversão do sujeito em objeto e vice-versa" (MARX, s/d, p. 56 – grifo do autor). Essa conversão é característica de um processo de trabalho que apresenta-se "só como *meio* do processo de *valorização*", portanto, em que o trabalho "pessoal do operário" efetiva-se meramente como

"*criador de valor*" (MARX, s/d, pp. 54-56 – grifo do autor). Enquanto tal, só adquire sentido e utilidade quando combina a força de trabalho com os meios de produção para gerar valor. Valor que, ademais, é completamente alienado do trabalhador. Desse modo, o trabalho individual só é válido quando faz parte de uma coletividade organizada pelo capital e qualificada para operar os meios de produção por este determinado como os mais apropriados para a otimização da mais-valia.

Considerando que a propriedade privada dos meios de produção pelo capitalista é condição necessária para que o processo de trabalho se realize – principalmente como processo de valorização – estes "erguem-se *como capital* face ao trabalho, que é a própria manifestação vital do operário" (MARX, s/d, p. 53 – grifo do autor). Sendo assim, sua fundamental participação nesse processo desaparece frente à peculiar maneira pela qual o capitalista dispõe de sua força de trabalho. Daí Marx afirmar que "a dominação dos capitalistas sobre os operários não é mais do que a dominação sobre estes das *condições de trabalho*" (MARX, s/d, p. 55 – grifo do autor). Essa preponderância das condições de trabalho – isto é, da disposição com que os meios de produção (maquinaria, insumos etc.) e o trabalho humano são organizados – sobre o operário individual aparece a esse autor como:

> *[...] a dominação da coisa sobre o homem, a do trabalho morto sobre o trabalho vivo, a do produto sobre o produtor, já que, as mercadorias, que se convertem em meios de dominação sobre os operários (porém apenas como meios de dominação do capital), não são mais do que simples resultados do processo de produção, do que produtos do mesmo.* (MARX, s/d, pp. 55-56 – grifo do autor)

Em vista disso, na percepção operária, o capital apresenta-se como o único agente realizador de riqueza e desenvolvimento, a dominação do capitalista sobre o operário, sem a qual sua riqueza não pode ser criada, é encoberta sob a aparente autonomia que as condições de trabalho adquirem diante de cada operário em particular. Por conseguinte, a "faculdade do trabalho objetivado se transformar em *capital*, quer dizer, de transformar os meios de produção em meios de direção e exploração do trabalho vivo, aparece como algo inerente em si e para si aos meios de produção" (MARX, s/d, p. 54 – grifo do autor).

---

[73] "Assim seja" significa "amém" em Latim.

Logo, a dominação capitalista é ocultada à medida que o trabalho individual é ofuscado. E os efeitos dessa distorção, sobre a subjetividade operária, aparece como mistificação, fetichização, do capital como o grande demiurgo de tudo e todos. Tal fetiche faz aflorar entre os trabalhadores um sentimento de gratidão pelo capital, personificado na empresa que o emprega, já que, no limite, esta se lhes apresenta como aquela que lhes dá a própria vida – dificilmente entendida como uma mera sobrevivência, já que nada mais é que a troca de salário, algo essencial para sua reprodução, por uma riqueza alienada e depositada no altar da empresa.

Quando questionados sobre o que a Sercomtel significa para eles, esse aspecto maternal da empresa – aquela que dá a vida – é uma constante na percepção dos trabalhadores entrevistados:

> *Eu vejo a Sercomtel como uma mãezona nossa. Ela nos proporciona muita coisa boa na parte profissional, nos dando os treinamentos que a gente tem necessidade. O treinamento é como se fosse um instrumento para o nosso trabalho.* (OPERADOR DO CENTRO DE SUPERVISÃO INTEGRADA DA ÁREA DE MANTER A PLANTA – EMP/CSI)

> *A Sercomtel pra mim é uma mãe. Se não fosse por ela, eu não estaria fazendo o terceiro grau, não teria me desenvolvido como eu tenho me desenvolvido em conhecimento nessa área. Não teria toda essa bagagem.* (OPERADOR DA ÁREA DE DESENVOLVER A PLANTA – EDP)

A exacerbação desse sentimento é a veneração dessa "mãe" a ponto de beatificá-la. A empresa, assim, é representada como uma "mãe", e a conseqüência disso, no âmbito da subjetividade do trabalho, é análoga àquela depositada no terreno da religião. Os trechos dos depoimentos abaixo ilustram muito bem essa identificação com a empresa e o sentimento religioso que essa identificação acarreta:

> *O funcionário da Sercomtel deve ter, devido ao número menor de pessoas que a Sercomtel atende, deve possuir uma versatilidade maior e aceitar um nível de desafios maior. Uma grande parte do sucesso da Sercomtel se deve à quantidade de serviços executada por cada funcionário.* ***É como aceitar uma religião, trabalhar na Sercomtel. É um dogma aceito pela equipe: o desafio de manter operando algo que na prática, não seria possível****. A Sercomtel é uma anomalia, pelo seu tamanho, conseguir operar o que muitas empresas conseguem necessitando de muito mais funcionários.* (FUNCIONÁRIO ADMINISTRATIVO – RESPONSÁVEL PELA MICROINFORMATIZAÇÃO DA SERCOMTEL NO PERÍODO DO MPQ)

> *Quando eu entrei* [na empresa]*, eles tiveram toda uma preocupação com treinamento. E lembro que aquele treinamento valeu. Ficamos acho que uns 10 dias na sala de aula, conhecendo o que era uma central de computadores, o que era bilhetagem etc.* ***Eu me sentia valorizada. Puxa vida, estou entrando e eles estão explicando que negócio é esse, qual é o negócio da empresa. As informações e conhecimentos que tenho hoje, recebi naquela época.*** (FUNCIONÁRIA ADMINISTRATIVA DA ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL)

É assim que compreendemos a constituição da "empresa hipermoderna" assemelha-se a uma "nova igreja" que "assegura a continuidade das religiões tradicionais falidas" (PAGÉS, 1987, p. 75). Princípios que são divulgados na forma de uma verdadeira evangelização a qual, junto com outros ardis[74], perfaz um mecanismo de "inculcação ideológica" das normas da empresa sobre seus empregados – como pode ser percebido com relação à questão do treinamento referido na fala acima. A empresa torna-se assim portadora de uma "nova religião" que, tal como qualquer outra, exige fé e subserviência de seus devotos no cumprimento de seus mandamentos.

Para Pagès (1987, p.74), essa dominação torna-se tanto mais eficaz quando os trabalhadores participam da sua elaboração, pois assim se sentem os próprios fundadores da "nova religião" que cimenta essa "nova igreja". O que acaba por estabelecer "um vasto processo de autopersuasão" que tanto mais "contribui para a sua submissão". Dessa forma deificada, a empresa "erige-se em entidade suprema, em sujeito da história, em princípio ativo da criação" (PAGÉS et al., 1987, p. 84). Desse modo, consegue-se suprimir da pecepção dos trabalhadores sua condição de sujeito ativo do processo produtivo, ao mesmo tempo em que escamoteia todo o sistema de regras/dominação que perpassa as políticas de gestão das empresas e as contradições decorrentes desse quadro. Consolida-se, assim, um verdadeiro "cerco ideológico" que imprime, na subjetividade dos trabalhadores, uma imagem acrítica e positiva da empresa.

---

[74] Tais como: a substituição de certos ritos religiosos por determinadas regras da organização, muito comum na Sercomtel: o rito da confissão pelas avaliações de desempenho dos funcionários, o paradigma da participação como um novo dogma de fé; a missa pelos seminários da Qualidade Total (que chegavam a terminar com orações, tal como O Padre Nosso); o próprio treinamento fazendo as vezes de catecismo, as normas tomando o lugar das liturgias e os manuais da Qualidade Total em substituição ao direito canônico (PAGÈS et al., 1987, p. 84)

Essa imagem pode suscitar uma tal "admiração e a adesão maciça" dos trabalhadores para com a empresa, que acaba por se tornar uma verdadeira "fé". Assim sendo, extremamente legitimadora do sistema de dominação fixado pelas políticas da empresa.

Conforme Pagès, dentro desse contexto, o discurso elaborado e divulgado pela empresa exerce um papel fundamental. É pelo discurso que esta vai propagar um "quadro de referências" que decodifica e sistematiza em seu favor as representações e práticas de seus funcionários. Tal quadro resulta em um sistema de representações capaz de modelar a subjetividade dos trabalhadores na medida em que lhes retira a mediação da reflexão e, por conseguinte, a parte relativa à qualidade crítica de seu aparato cognitivo. Daí sua similaridade com uma doutrina religiosa.

Dentre os valores que compõem este “evangelho”, Pagès aponta o "progresso técnico e a mudança" como a primeira catequese que a "empresa hipermoderna" lança mão para aliciar e converter os trabalhadores ao seu objetivo. Se nas religiões tradicionais é a conquista do reino dos céus que seduz e mantém os fiéis leais aos seus dogmas, na “religião” própria da "empresa hipermoderna" o lucro toma o lugar da salvação eterna. É nesse sentido que a tecnologia, como causa e efeito do progresso técnico, vai adquirir um estatuto mítico, um fetiche que vem a substituir as antigas divindades. Um fetiche bastante próprio de um ambiente oriundo de uma sociedade na qual as relações sociais só se realizam por intermédio do mercado, com vistas à lucratividade; e, por isso, no qual os meios de produção prevalecem e preponderam sobre o trabalho vivo. Saliente-se que, em uma empresa "hipermoderna" a expressão mais bem acabada dos meios de produção é a tecnologia e suas materializações:

> *Em uma sociedade onde os homens transformam profundamente as condições naturais e visam o domínio de seu ambiente graças ao desenvolvimento do conhecimento que possuem, toda sua energia é direcionada à redução da contingência. O poder sobrenatural se acha transferido para as estruturas que colaboram para esta transformação,* ***e a veneração se volta para os progressos técnicos que o meio lhes oferece***. (PAGÉS et al., 1987, p. 78 – grifo próprio)

De fato, essa veneração, esse fetiche da tecnologia, é recorrente na fala da maioria dos trabalhadores entrevistados:

> *Eu me identifico com a empresa nesse aspecto, na tarefa, no trabalho, na execução da tarefa, de vir novas tecnologias e eu encarar isso, querer saber o que vem, de mostrar a empresa crescer.* (OPERADOR DO CENTRO DE SUPERVISÃO INTEGRADA)

> *Para ser sincero, eu acho que aqui na Sercomtel a parte administrativa não é muito valorizada, eu acho que a área técnica é mais valorizada. Como eu queria adquirir conhecimentos, eu* ***adoro*** *trabalhar aqui. Qualquer equipamento novo que tem na empresa, todas as tecnologias novas são gerenciadas aqui, pelo CSI* [Centro de Supervisão Integrada]. *Então, é dada a oportunidade de você conhecer o equipamento, fazer treinamentos, e você está trabalhando com aquela tecnologia nova! Então eu acho importante isso, pra mim é importante.* (OPERADOR DO CENTRO DE SUPERVISÃO INTEGRADA)

> *Aqui* [no CSI] *parece uma coisa de outro mundo, você nunca viu tanta tecnologia, você fica perdido!* (OPERADOR DO CENTRO DE SUPERVISÃO INTEGRADA)

> *A tecnologia é uma libertação, uma valorização, lógico! A empresa gasta milhões naquilo e confia em você para manter e operar aquilo.* (OPERADOR DA ÁREA DE COMUTAÇÃO)

Conforme Pagès, no espaço de uma "empresa hipermoderna" tal fetiche se faz sentir sobretudo no "quadro da política de pessoal" visto que é aí que são forjados os valores que favorecem seu objetivo de mais lucro. Considerando que este sistema é formado a partir de um hibridismo entre as representações provenientes do senso comum dos seus funcionários e aquelas que corroboram com a lucratividade da empresa, no que concerne ao fetiche da tecnologia[75], a proposta é que os empregados "contribuam para a transformação do mundo, para o desenvolvimento do progresso técnico, o aperfeiçoamento de aparelhos suscetíveis de melhorar as comunicações" (como é o caso específico do setor da empresa que estudamos), entre tantos outros benefícios que, segundo este discurso, a tecnologia supostamente pode trazer para a sociedade de um modo geral. Ainda de acordo com Pagés:

> *Um projeto como este é capaz de provocar o entusiasmo daqueles a quem dirige, pois fornece uma razão de ser, permite sentir-se útil a coletividade. Apresenta-se como uma causa generosa à qual podemos nos dedicar inteiramente, suscetível de forçar a adesão dos mais céticos. Acrescentamos a isto o poder da empresa, a qualidade irreprovável de seus produtos, a perfeição*

[75] O fenômeno referente ao fetiche da tecnologia será melhor apresentado no próximo item deste capítulo.

> *de sua organização, e encontraremos de onde suscitar uma verdadeira "fé" por parte daqueles que acham extraordinário poder participar de uma aventura deste tipo.* (PAGÉS et al., 1987, p. 80)

Desse modo, a ideologia da empresa é tanto mais eficiente por se fundamentar em valores que extrapolam o interesse individual, criando nos trabalhadores o "*desejo de dominar o ambiente social*". É assim que esta ideologia opera uma inversão do acaso, ou seja, "a estrutura ideológica do indivíduo não é produzida diretamente pela ideologia oficial da empresa, nem mesmo a interiorização que ele faz dela, mas indiretamente, através do conjunto de relações com a organização, que o induzem a pensá-la de certa maneira" (PAGÉS et al., 1987, p. 97). No caso da Sercomtel, conforme exposto no Capítulo I, essa inversão é bastante evidente pelo fato dessa empresa ser a "menina dos olhos" do município onde se insere. Tanto que ainda permanece pública, o que deixa ainda mais premente nos seus funcionários o desejo de atuar no desenvolvimento de sua cidade, fazendo brotar um sentimento de orgulho por trabalharem em uma empresa que cria essas condições.

É por isso que Pagès entende ideologia como "um nível específico de alienação", que "não se limita à esfera ideológica propriamente dita, ela é enraizada na vida do indivíduo, ela é o sistema através do qual o indivíduo simboliza o conjunto de suas relações sociais, e é produzida por estes" (PAGÉS et al., 1987, p. 96). Essa identificação com os valores da empresa desde sua inserção na comunidade onde vive a maioria de seus empregados pode ser muito bem evidenciada na fala de um operário da Área de Redes da Sercomtel:

> *As **Redes**, são a cabeação, instalação, manutenção, ou seja, aquele grupo de homens que levam o cabo de telefone no bairro, que fazem as ligações subterrâneas, aéreas, **é o pessoal de ponta mesmo, que faz as coisas acontecerem**. Mas, em si há uma certa restrição, porque é o cara que trabalha com a mão suja, é o cara que trabalha no sol, é o cara que toma chuva, é o cara que independe se estiver chovendo ou não, tem que fazer, e faz, quer dizer, ah, está chovendo e tem esse trabalho aqui pra fazer e vamos fazer.*
>
> ***Quando eu falo do SERCOMTEL eu falo com muito amor, chego até falar com um certo, como vou dizer, a palavra seria bairrismo, não, a palavra não é essa, mas é o amor que a gente tem pela empresa**, e não é pela empresa assim, é pelas pessoas, porque ali dentro tem pessoas de muito bom caráter, **pessoas que se doam mesmo pela empresa**. Na minha área **tem pessoas que dão o sangue literalmente, óbvio que nunca ninguém foi obrigado a trabalhar***

> ***machucado, mas as pessoas trabalhavam, cortou a mão, não, vamos continuar, isso aqui tem que ser feito***. *Quantas vezes a gente viu colega da gente que tinha acabado de se machucar ali e falar não, eu já presenciei acidentes com a rede de alta tensão que a energia entrou pelo corpo da pessoa e estourou na sola do pé e fazia sinais de cortes na sola do pé que parecia de navalha, entendeu? Então é um grupo muito unido o SERCOMTEL, tem trabalhadores muito unidos na área de rede. Tenho que falar de onde?* ***Sou produto desse meio, o SERCOMTEL não é só rede, não é só central e não é só o administrativo, o SERCOMTEL é um corpo, nada funciona dentro dele se não tiver energia, se não tiver essa interação não funciona***. (OPERÁRIO DA ÁREA DE REDES – ERD)

Essas deduções levaram-nos a perceber o "aculturamento" que integrou o projeto MPQ como, nada mais, que uma estratégia ideológica, ou de fetichização, utilizada para preparar os funcionários da Sercomtel para o início de sua reestruturação produtiva, de modo que estes pudessem aceitar o mais fácil e acriticamente possível os novos paradigmas organizacional e tecnológico que tal reestruturação traria. Igualmente, para ocultar os impactos dessas mudanças sobre o trabalho vivo que, como veremos – principalmente no que diz respeito às novas tecnologias – revelaram-se extremamente intensificadores e simplificadores da força de trabalho, além de torná-lo potencialmente substituível por trabalho morto.

3. O MPQ–2 e o prenúncio do novo patamar de exploração do trabalho vivo na Sercomtel: a dominação ocultada como condição para a prevalência da perspectiva mercadológica.

É assim que, para proceder a fetichização de sua força de trabalho, foi igualmente fundamental proceder a destruição da antiga cultura paternalista que vigia na Sercomtel, originária de sua condição de empresa pública com disposição de estabilidade para seu quadro, e colocar no seu lugar uma *visão mercadológica* que justificasse, para seus funcionários, a necessidade de aniquilar um passado que, em virtude de sua situação de monopólio, era marcado pela letargia:

> *Eu acho que o grupo, por ser uma empresa pública, funcionava muito fechado. É minha impressão. As pessoas estavam arcaicas mesmo, na maneira de ver a mudança.* ***Não tinha a visão mercadológica****. Nenhuma, se você está partindo pra uma visão de mercado onde você vai deixar de ser único, pra ter concorrentes, porque era essa a visão, a gente sabia que as coisas iam acontecer. Então você tinha que sair do seu quintal e começar a olhar o que tá fora,* ***você tinha que mexer na estrutura interna de pessoas para prepará-las pra mudanças, pra o que tava vindo por aí, pra que essas pessoas pudessem se mexer****. Foi a época em que* ***"todo mundo tem que saber informática"****. Nessa época, você lembra, nós tínhamos um, micro aqui, um micro aqui e um micro aqui. Então, quer dizer, ele* [o projeto MPQ] *criou programas onde todo mundo precisava saber informática, quais são os programas básicos, esse, esse e esse.* ***"Todo mundo precisa aprender inglês"****, ele* [o MPQ] *tinha essa visão e isso foi um rebuliço. Você teve que* ***repensar e reestruturar essas relações pra que as pessoas ficassem espertas com relação ao que vinha e agissem de forma produtiva aqui dentro. Você pode mexer com todo aspecto tecnológico, você tem excelentes tecnologias pra ofertar, mas tem um grupo parado, acomodado, de funcionário público que não ta nem aí porque o salário dele vem todo mês e ele não tem nenhum tipo de preocupação em fazer melhor e melhorar o seu fluxo de trabalho, aí você tá morto porque uma coisa depende da outra.***
>
> ***A chave da resposta se resume ao seguinte: não foi a tecnologia em si que fez essa puxada, mas foi a tendência que o mercado estava funcionando lá fora****, que esse presidente visualizava e que ele, por obrigação, sentiu que deveria transmitir para os funcionários e começar a prepará-los pra esse volume, porque* ***a hora que abrisse o mercado a pessoa não teria mais tempo pra se adaptar.*** *Foi tentar adaptar ao máximo a receptividade dessa tendência, porque tava vindo, lógico,* ***você tem a evolução tecnológica, você tem que evoluir seu quadro, porque se um evolui e o outro não, acabou****. Nesse momento, foi tão assim, você tirou o grupo de um estado quase que de inércia, porque teve uma época em que eu andava pelos corredores parava e via que era o diferente chegando, porque eles estavam tão fechadinhos dentro deles nesse período que era constrangedor andar pelos corredores, tinha vergonha porque você andava como se fosse um ser de outro mundo.* (FUNCIONÁRIA ADMINISTRATIVA –ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL)

O dito "aculturamento" teve, ainda, como objetivo, não só a conformação do quadro de pessoal na tentativa, de eliminar eventuais conflitos e resistências decorrentes da constituição de um novo perfil mercadológico dentro da Sercomtel, mas também o de tornar explícitas todas as informações que seus funcionários pudessem criar para favorecer a concretização e o êxito desse projeto. Afinal, no quadro das Novas Tecnologias da Informação, essas informações adquirem uma importância extra e especial, pois além de funcionarem como elementos construtivos de uma nova ideologia empresarial – ou, no entender da Sercomtel,

"visão mercadológica" – servem igualmente como fonte primária para futuros *software*s com vistas ao aprimoramento de seus processos, produtos e serviços. O grifo que fizemos no trecho do documento transcrito abaixo, elucida muito bem como o referido "aculturamento" amarrou essas duas demandas da empresa naquele momento:

> *DIRETORES E GERENTES: No último dia 28 de junho, diretorias e gerentes de unidades se reuniram [...] retomando as discussões sobre o processo de mudança iniciado em novembro. O tema da reunião foi o panorama que cada gerente encontrou na Unidade de Resultados assumida e a mudança dos antigos paradigmas. Notou-se, pelos depoimentos dos gerentes, que ainda existe no quadro funcional uma grande resistência às mudanças, um forte apego ao antigo modelo, em especial à hierarquia, e ao* ***apego e centralização de informações****. A Diretoria Superintendente pretende criar um comitê para assumir a coordenação do MPQ, visando, em especial, o* ***aculturamento*** *do pessoal para a nova política de administração que deve ser assumida por todos.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, junho/1994 – grifos próprios)

Uma das medidas administrativas tomadas para conduzir esse "aculturamento" – aqui analisado como um meio de facilitar a descentralização das informações operacionais da empresa[76] – foi a formação de "Conselhos de Unidades", composto pelos gerentes e um grupo de funcionários selecionados em cada setor, para reforçar o *trabalho em equipe* em suas "Unidades de Resultados". Mais uma vez fica muito evidente o trabalho em equipe enquanto uma técnica administrativa para auferir e apropriar-se das informações do chamado "mundo das operações". Isto fica ilustrado quando a empresa apresenta o papel dos "Conselhos de Unidades" relativamente às "Unidades de Resultados":

> *Sua finalidade* [do "Conselho de Unidades"] *é discutir seus problemas operacionais, de desempenho, de relacionamento e também auxiliar nas decisões gerenciais.* ***Parte-se do princípio que, com mais pessoas pensando, maior a possibilidade de se chegar a soluções mais abrangentes, e que o***

[76] É importante ressaltar que existem outras maneiras e perspectivas para se analisar os efeitos, implicações e objetivos desse "aculturamento" sobre o quadro de pessoal da empresa em questão. Contudo, considerando que tais motes fogem dos propósitos de nossa tese, e, ainda, a impossibilidade de uma pesquisa esgotar todos os aspectos que englobam os efeitos de um procedimento dessa envergadura, bem como de captar toda a riqueza e complexidade de sua realidade concreta, nossa análise do "aculturamento" ficará aqui restrita à sua contribuição para a nova e atual forma de exploração do trabalho vivo pelo capital, a saber, o processo de expropriação de suas capacidades intelecutais.

> ***trabalho em equipe é a única solução para se alcançar os objetivos mais rapidamente.*** *[...] A prática em* ***discutir, sugerir, propor alterações*** *será benéfica levando-se em conta que esta prática equivale a um treinamento de novos líderes.* ***O "Conselho de Unidades" será, pois, mais uma ferramenta gerencial****. Caberá, também, a cada "Conselho", estabelecer a missão de suas Unidades de Resultados.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, junho/1994 – grifos próprios)

Assim, aos poucos, a empresa vai mudando sua linguagem com vistas a disseminar os conceitos básicos da Qualidade Total. A nomenclatura "empregado", até então utilizada pela empresa para se referir aos seus funcionários, foi paulatinamente substituída pela de "colaborador"[77], conforme recomendação dos Programas de Qualidade Total. Buscava-se, com isto, incutir em todos os funcionários a necessidade de agregar novas aptidões que pudessem vir a otimizar o novo modelo de empresa que a direção começava a propagar. Uma empresa direcionada para a manutenção e ampliação de seu mercado, e que, para tanto, deveria associar às suas preocupações, para além de seus tradicionais investimentos em tecnologias de teles de última geração, a necessidade de moldar seu pessoal ao contexto competitivo que se esboçava:

> *[...] acho que o grande paradigma que o* [Presidente] *tentou quebrar foi o seguinte: até a entrada dele, o corpo técnico era uma pedra de brilhante na empresa, o resto era um zircone em termos de prioridade na empresa. Quando o* [Presidente] *entrou percebi, como funcionária, que ele falou "sua função é importante também", mas o pessoal precisa ser mercadológico, porque daqui pra frente não vai ser a tecnologia que vai fazer o diferencial; eu vou ter que buscar cliente, então eu vou ter que saber vender. Vou ter que ter visão mercadológica.* (FUNCIONÁRIA ADMINISTRATIVA – ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL)

[77] Cabe salientar que tal substituição foi lenta e gradativa no que se refere às novas políticas de gestão determinadas pela empresa. Foi interessante notar que o próprio editorial que a empresa criou para divulgar as mudanças realizadas pelo MPQ também demorou para se "aculturar". Durante todo o ano de 1994, o "Comunicação" ainda se referia aos funcionários da Sercomtel como "empregados", mesclando-se com a denominação "colaboradores" mais no fim deste ano. Esta dubiedade para designar seus funcionários vai persistir ainda em 1995, como se vê no depoimento dado em agosto daquele ano por aquele que deu o pontapé inicial no Sistema de Qualidade da Sercomtel, ou seja, o presidente da empresa na época: "*Quando iniciei o trabalho no Sercomtel, freqüentemente ouvia reclamações de* ***empregados*** *acerca de distorções salariais e desvios de função, cuja solução sempre fazia parte do rol de reivindicações nas negociações com o sindicato [...]*" (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno). A palavra empregado só vai deixar de aparecer completamente nos veículos de comunicação da empresa por ocasião de sua reestruturação mais recente, o chamado "Projeto de Transformação Empresarial", iniciado em 1996.

Principia-se, assim, o horizonte que vai marcar a Sercomtel até os dias de hoje: a prevalência de uma perspectiva mercadológica sobre a de prestadora de serviço público de alta qualidade tecnológica, que até então a caracterizava. É essa "visão mercadológica" que demanda, fundamentalmente, *inovação*, já que é a partir disto que a empresa pode obter sua devida "vantagem competitiva"[78] que lhe permitirá diferenciar-se no mercado como também conquistar e manter seus clientes. Inovação, por sua vez, exige *criatividade*, pois é dessa qualidade que procede ao engenho, isto é, a faculdade inventiva própria do trabalho vivo.

É dessa forma que, conforme a perspectiva mercadológica vai se fixando na Sercomtel, esta começa a distinguir seus funcionários como fontes de conhecimento não apenas técnico e especializado, mas holístico, versátil e polivalente; apto para contribuir com as mais matizadas idéias para a empresa de um modo geral, além daquelas específicas às suas áreas de atuação. Do mesmo modo, percebe-se as primeiras investidas da Sercomtel rumo ao novo tipo de exploração do trabalho vivo colocado pela acumulação flexível do capital: a *expropriação de suas capacidades cognitivas*, a qual tem nas Novas Tecnologias da Informação sua principal ferramenta. Como vimos, é este novo tipo de acumulação que exige das empresas um enorme investimento em inovação organizacional e tecnológica, posto que seu fundamento, no que diz respeito ao mercado, é a diversificação dos bens de consumo respaldada pela redução do seu tempo de durabilidade.

Não obstante, no discurso da empresa as mudanças nos rumos do mercado aparecem antes como algo determinado por leis hipotéticas, que o regulam no sentido de um suposto equilíbrio entre distribuição e consumo, do que como uma exclusiva e crua busca de lucro. Com efeito, ao conteúdo monacal presente na sua ideologia, soma-se uma compreensão essencialmente evolucionista da sociedade que, ademais, naturaliza o atual contexto mercadológico. Essa visão oculta e justifica sobremaneira qualquer estratégia que possa prejudicar ou mesmo derrubar as tantas conquistas trabalhistas historicamente alcançadas pelos seus funcionários uma vez que não há como lutar contra as tais "leis" impostas pelo "deus" mercado.

Cabe destacar que essa perspectiva não é casual, antes se encontra amplamente inspirada nas concepções de mundo advindas dos Programas de Qualidade Total, que entendem o avanço tecnológico como intrinsecamente relacionado com o progresso social. Uma visão que, tal como alude Uchida (1996), denota um fetiche de caráter "triunfalista", ou seja, que toma a tecnologia como a variável determinante por excelência deste progresso. Exprimindo, assim, um luddismo[79] às avessas, o discurso triunfalista próprio desses Programas parte do princípio de que o desenvolvimento tecnológico – tal qual uma lei infalível e imutável – conduz, na mesma medida, ao "progresso social", por ser capaz de trazer soluções aos problemas decorrentes de sua "evolução".

Tendo em conta que, no momento, as Novas Tecnologias da Informação são as tecnologias mais avançadas atualmente aplicadas no interior da produção capitalista, os partidários do "triunfalismo [...] imaginam possuir, não só a linguagem *high-tech* da informática, mas também o *modo correto de pensar*". Sendo assim, "necessariamente acabam julgando os outros 'analfabetos', primitivos e dotados de uma lógica anacrônica de pensar" (UCHIDA, 1996, p. 91 – grifos do autor). Nesse sentido, ainda de acordo com Uchida, a informática aparece para os "triunfalistas", como "uma necessidade determinante" e, logo, "a realidade mais rica e ampla deve-se submeter aos limites estritos desta disciplina" (UCHIDA, 1996, p. 92). É justamente essa concepção fetichista de tecnologia que encontramos nos discursos originários da Qualidade Total (Cf. WOLFF, 1998).

---

[78] Termo recorrentemente utilizado no discurso da empresa desde o MPQ, como veremos a seguir; sendo por isso entendido como fundamental no processo de "aculturamento" de seu pessoal.

[79] O "luddismo" surgiu a partir de um movimento proletário, liderado pelo operário Nedd Ludd, contra a introdução das máquinas de tear a vapor em uma indústria têxtil em Loughborough, Inglaterra, no final do século XVIII. Mais tarde, esse movimento alastrou-se por boa parte da Europa caracterizando-se, principalmente, pela destruição e sabotagem de máquinas, sobretudo a maquinaria nova adquirida pelo patronato. Por isso, inclusive, pode-se dizer que o "luddismo" foi, de certa forma, um movimento pioneiro de arregimentação operária, nesse sentido, marca uma fase preliminar dos movimentos operários organizados. (Cf. SALE, 1999).
Ocorre que tal movimento não deixa de comportar um certo fetiche no que se refere ao seu entendimento sobre as relações capitalistas de produção. Quando se detém na análise da relação entre trabalhador e máquina, Marx deixa claro o fetiche de tipo luddista com a seguinte passagem: *[...] só a partir da introdução da maquinaria é que o trabalhador combate o próprio meio de trabalho, a forma de existência material do capital. Revolta-se contra essa forma determinada do meio de produção como base material do modo capitalista de produção* (MARX, 1983 b, p. 46).
O fetiche próprio do luddismo contrapõe-se àquele de tipo "triunfalista", cujos adeptos defendem o avanço tecnológico como o único caminho que leva ao progresso social, e o único capaz de agir positivamente sobre a sociedade na resolução de seus problemas.

É possível, ainda, relacionar tal perspectiva com a da "Sociobiologia da Inovação" analisada por Katz (1996). Partindo da analogia entre "concorrência mercantil e a luta animal pela sobrevivência", esse enfoque entende a atuação das empresas no mercado de forma equivalente ao embate biológico evolucionista travado com as condições ambientais em que se insere. Desse modo, "a evolução desenvolver-se-ia em cada empresa de acordo com sua capacidade para enfrentar as adversidades do meio ambiente", sendo este meio o mercado (KATZ, 1996, p. 41).

Segundo Katz (1996, p. 43), esse ponto de vista é profundamente simplista e acrítico, pois ignora o fato de que, sob as relações capitalistas de produção, as soluções trazidas pela tecnologia concernem tão somente à "compulsão econômica imposta pelas leis de acumulação". De fato, guiado pela lucratividade, o desenvolvimento tecnológico é medido apenas pela redução de custos que este traz à produtividade. Em outras palavras, pelo número de trabalhadores que esta dada tecnologia consegue substituir, bem como pelo tempo de trabalho que ela possibilita diminuir, o que, conforme será empiricamente confirmado no próximo capítulo, necessariamente incorre em intensificação e simplificação do trabalho para aqueles trabalhadores que conseguem se manter empregados.

Com efeito, apesar das contradições que esse tipo de utilização da tecnologia implica para a maior parte dos trabalhadores – sendo o desemprego a mais óbvia, e as mais escamoteadas aquelas apontadas nesse estudo[80] – as perspectivas triunfalista e evolucionista se arbitram o direito de sentenciar aqueles que não compartilham dessa opinião, que resistem ou não conseguem se adaptar às inovações tecnológicas. Por isso Katz chama a atençãopara o fato de que, no que concerne ao desenvolvimento tecnológico, prevalecem nessas concepções

> *[...] simultaneamente, o determinismo fatalista e a unilateralidade do acaso. Por um lado, o capitalismo é naturalizado para sublinhar sua inevitabilidade como ordem social. Por outro, faz-se uma leitura biológica do seu funcionamento, omitindo que a aleatoriedade está drasticamente delimitada neste campo pela ação consciente do homem.* (KATZ, 1996, p. 44)

[80] Mais escamoteadas porque ocorrem sob o discurso fetichista da Qualidade Total, que com suas políticas de aculturamento encobrem o aprofundamento da reificação e intensificação do trabalho, entre outros efeitos infaustos que as novas tecnologias trazem para os trabalhadores, sob o modo de produção capitalista.

É exatamente isto que se pode perceber do juízo que os Programas de Qualidade Total fazem daqueles que resistem às mudanças tecnológicas, taxados pelos seus mentores como "rebeldes", "vingativos", "anti-sociais" e, ainda, como "pessoas que têm um histórico de mau desempenho" (JURAN, 1993)[81].

4. Os Programas de Qualidade Total e o paradoxo da qualificação sob as Novas Tecnologias da Informação: a lógica da automação X a lógica da informatização.

A partir das considerações acima, é possível perceber como o viés fetichista, tanto de feição "triunfalista" como "sociobiológica", foi utilizado no discurso que a Sercomtel dispôs para promover a "aculturação" de seu quadro de pessoal, com vistas à sua adequação aos moldes da Qualidade Total e às determinações desses programas para a utilização das Novas Tecnologias da Informação dentro das empresas. Vejamos, pois, como essa nova conjuntura é entendida pela perspectiva da empresa, e quais as estratégias e etapas que ela colocou como necessárias para a busca e consolidação de sua tão conclamada competitividade:

> *À medida que um mercado evolui, a base da competição evolui de (1) custo de mão de obra, para (2) participação no mercado, daí para (3) melhorias de produtividade, e então para (4) localização. [...] Depois vêm* ***as mais difíceis****: (5)* ***inovação****, subindo para (6) qualidade, a seguir (7)* ***variedade****, seguindo (8)* ***tempo****, e finalmente, (9)* ***pessoal****. [...] A vantagem competitiva obtida através da (5)* ***inovação*** *surpreende o concorrente e impulsiona a imagem. É uma mudança inesperada de tática no mercado.* ***A inovação contínua requer flexibilidade organizacional significativa e disposição para utilizar tecnologia para superar os produtos e processos existentes. Cada inovação gera um novo jogo, que exige novas habilidades.*** *Depois vem a* ***Qualidade****, etapa (6). Seu principal objetivo é reduzir o risco dos clientes, e ao mesmo tempo* ***diminuir os custos da produção****. [...] A etapa (7)* ***variedade****, [...] é* ***a personalização****. O limite é um produto diferente para cada cliente. [...] Penúltima etapa, a etapa (8) o* ***tempo****. Minimizar,* ***eliminar atrasos, antecipar, responder rapidamente****. Estratégias baseadas no tempo fazem frente às inovações do concorrente. [...] O último bastião da vantagem competitiva sustentável são* ***as pessoas e seus sistemas de gerenciamento****. De fato,* ***a única fonte de vantagem é o conhecimento****.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, s/d – grifo nosso)

[81] Para uma análise teórica mais aprofundada desta questão, ver Wolff (1998).

Vê-se que o conceito de "conhecimento" foi fundamental para se lapidar um novo perfil de trabalhador na Sercomtel, de acordo com o novo patamar de exploração do trabalho engendrado pela aplicação das Novas Tecnologias da Informação no interior do processo produtivo: o trabalhador polivalente e criativo. Afinal, são dessas qualidades que brotam o saber generalista; aquele que, como ficou tão claro na citação acima, é a única fonte capaz de assegurar a competitividade empresarial sob o mercado restrito, porém diversificado, próprio da mundialização do capital. Um tipo de conhecimento que a empresa vincula à sua compreensão de "competência": "A *competência* da empresa está nas pessoas treinadas e criativas, que *compartilham com os outros o seu conhecimento*" (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, s/d – grifo próprio).

Tanto, que na segunda etapa (ainda em aberto) da reestruturação produtiva da Sercomtel esse conceito é incorporado no Plano de Cargos e Carreiras como quesito determinante para todas as funções existentes na empresa, passando a ser chamado "Plano de Carreira e Remuneração por Competência". Neste, "competência" é definida como a:

> *[...] capacidade da pessoa gerar resultados relacionados ao negócio e competências essenciais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output), de suas atribuições e responsabilidades e do conjunto de conhecimentos necessários para o seu atingimento* [sic] *(input).* (SERCOMTEL – PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA, 01/07/1999, p. 7)

Essa questão remete à problemática levantada por Lojkine (1994, p. 30), com relação à lógica da automação X a lógica da informatização. De acordo com esse autor, a primeira insere-se dentro da "lógica do maquinismo industrial" em que a determinação é a substituição do homem pela máquina. Dentro desse princípio, prevalece a concepção de redução de custos mediante corte de salários e diminuição do "nível de formação necessário" aos operários, bem como a de "diminuir a dependência do sistema de produção em relação às decisões do pessoal restante" (LOJKINE, 1994, p. 31). Nesse sentido, sob a lógica da automação: "um desempenho adequado é obtido, às vezes, por uma estrita supervisão e por um sistema de recompensa e punições fundamentado no controle hierárquico" (LOJKINE, 1994, p. 32). Como

tivemos oportunidade de observar, era essa a estrutura organizacional da Sercomtel até a introdução do MPQ, projeto que, como vimos, também previu e concretizou a microinformatização da empresa.

Já na lógica da informatização, ao contrário, "a tecnologia da informação se destina a proporcionar aos operadores uma nova informação que lhes sirva de base para melhorar sua tomada de decisão e sua produção" (LOJKINE, 1994, p. 31). Desse modo, sua otimização passa por uma organização do trabalho que pressuponha um "alto grau de engajamento espontâneo, de saberes cognitivos de alto nível e uma influência considerável dos operadores, de todos aqueles que fazem o sistema funcionar" (LOJKINE, 1994, p. 31).

Ora, os Programas de Qualidade Total – cuja primeira versão dentro da Sercomtel foi o referido MPQ – vêm ao encontro da lógica da informatização justamente por incitar o compromisso dos trabalhadores pela empresa e, por conseguinte, por seu sistema de produção como um todo, através, especialmente, do estímulo de sua participação em todas as fases desse processo. À medida que o aumento da complexidade e transitoriedade com que os processos de trabalho estão se revestindo atualmente requer a extrapolação das atividades específicas do trabalho, novas "competências" passam a ser demandadas na sua qualificação[82].

Ocorre que, como nos alerta Machado, essas "competências" são vistas desde uma perspectiva "utilitarista e produtivista", pois derivam de hipóteses que:

> *[...] tendem a interpretar os chamados novos requerimentos de capacidades de trabalho como realidades dadas decorrentes naturais da evolução tecnológica, da mudança nas organizações, nos mercados de trabalho e nos padrões da concorrência econômica.* (MACHADO, 2001, p. 4)

Ou seja, hipóteses muito parecidas com os fetiches de caráter "triunfalista" e "sociobiológico" apresentados acima. Ainda segundo essa autora, ao submeter as habilidades dos trabalhadores a esses imperativos fetichistas:

> *[...] tais formulações se mostram insensíveis aos fatores subjetivos que podem estar implicados nesse processo e na definição do lugar dos sujeitos na*

[82] Conforme veremos, quando da análise do "Projeto de Transformação Empresarial", programa substituto do MPQ, que diz respeito à segunda e recente etapa da reestruturação produtiva da Sercomtel, o conceito de competência foi fundamental na elaboração do atual "Plano de Carreira" da empresa, realizado dentro de tal projeto.

> *hierarquia e nas relações de trabalho, ou seja: as lógicas de construção dos saberes; as trajetórias dos indivíduos, as suas idiossincrasias; os conhecimentos por eles já adquiridos; a sua aprendizagem anterior;* ***a sua experiência e os segredos profissionais que reservam para si, nem sempre abertos ao compartilhamento*** (MACHADO, 2001, p. 5 – grifo nosso).

Por isso a autora afirmar que este ponto de vista configura-se como doutrinário, incorrendo, antes em um mero condicionamento e mobilização da subjetividade dos trabalhadores para fins de mercado e lucro, do que no desenvolvimento de sua capacidade de refletir e resolver seus problemas de trabalho. Para ela, ao adotar uma visão "integradora e prescritiva", tais concepções não consideram a competência como "uma construção pessoal e social, aprendida quando os sujeitos se confrontam com uma situação que coloca problemas, exigindo descobrir, inventar ou adquirir soluções, sintetizar teoria e prática" (MACHADO, 2001, p. 5). Todavia, esta ótica utilitarista e produtivista possui um poder de legitimação argumentativo extremamente eficiente no interior das empresas, justamente por ser este o ambiente por excelência dessa lógica mercantil.

Isto ficou muito perceptível em todos os momentos do projeto MPQ na Sercomtel. Retornando à análise do MPQ–2, os documentos também demonstram o quão alinhada a Sercomtel esteve com as noções e prescrições básicas dos Programas de Qualidade Total como forma de conquistar tal "competência" e, assim, garantir sua nova base de exploração:

> *Para ser bem sucedida, a empresa cria "valor" com:*
>
> ***- conhecimento profundo:*** *o conhecimento tecnológico de como satisfazer os clientes,*
>
> ***- vantagem competitiva:*** *uma especialização interna no negócio com habilidade de fornecer valor aos clientes.*
>
> *[...] todas as empresas progridem quando satisfazem seus clientes. As prioridades e o foco da organização devem mudar constantemente, de modo a obter vantagem competitiva. [...]* ***Competência, que é o acúmulo de experiências na busca da vantagem competitiva, é mais difícil de imitar pelo concorrente do que qualquer vantagem isolada. E a competência reside na organização, e não nos indivíduos.*** *[...] Para crescer, uma empresa tem de fazer corresponder as capacidades internas com as necessidades dos clientes. E*

> *os clientes nunca estão completamente satisfeitos. [...] Empresas pouco* ***criativas*** *sucumbem por "superestimarem o tempo em que a janela de oportunidade permanece aberta [...]", ou porque deixam de considerar as diferenças de ciclo dos produtos, ou ainda por subestimar a gravidade das ameaças da concorrência.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, s/d – grifo nosso)

No cuidado em enfatizar que a "competência reside na empresa, e não nos indivíduos", novamente revela-se o estreito vínculo com outro ensinamento presente na origem dos manuais da Qualidade Total: o de "transferência de conhecimento". Este diz respeito à precaução que as empresas devem ter para não se tornarem vulneráveis "à perda de informações essenciais no caso de demissão do empregado" (JURAN, 1993, p. 201). Assim, de acordo com as concepções da Qualidade Total, na medida em que a "informação se encontra na *memória do pessoal experiente*", é necessário estabelecer um "*fluxo de informação*" em que "os planejadores aprendem com o *retorno das informações*". Para que essas informações possam se tornar definitivamente propriedade da empresa, a recomendação é que estas sejam incluídas em um "*banco de dados*" que, posteriormente, poderá servir para o "treinamento do pessoal operacional" (JURAN, 1993, p. 202– grifo próprio).

Esta preocupação com a perda de informações relevantes às organizações por conta da atual onda de reestruturação produtiva, foi um dos motes da pesquisa que Zuboff (1988) realizou em um conjunto de empresas americanas altamente intensivas na utilização das Novas Tecnologias da Informação em seus processos produtivos. Partindo do princípio de que a tecnologia não é neutra e que, por isso, não traz, por si mesma, mudanças na organização do trabalho, a autora, tal qual Lojkine, chama atenção para a necessidade de se entender a *informática como uma tecnologia dotada de duas faces: a automação e a informatização*.

Segundo a autora, a automação obedece e, de certa forma, dá continuidade à lógica industrial que imperou por todo o século XIX até meados do século XX. Ou seja, racionalização aliada à desqualificação da força de trabalho, e, no limite, substituição desta pelas máquinas. Já a informatização, diz respeito à geração de informação sobre a base produtiva e administrativa do processo através do qual uma empresa organiza o trabalho. Em outras palavras: *a informatização nada mais é que um modo de gerir a informação mediante os*

recursos possibilitados pelas Novas Tecnologias da Informação, o que abre a possibilidade de se superar a opacidade de certas atividades produtivas, dando-lhes a transparência, atualmente tão necessária, para as empresas potencializarem seus investimentos em novas tecnologias.

A informatização, portanto, traduz e torna visível atividades e eventos próprios dos processos de trabalho, contribuindo, com uma profundidade qualitativamente maior, para a explicitação das informações contidas nas tarefas operárias, reconfigurando, assim, as relações de trabalho que organizam a produção. Nesse sentido, é a face ligada à informatização das Novas Tecnologias da Informação que vem ao encontro das demandas atuais em relação à força de trabalho, já que é essa potencialidade que viabiliza a emergência do conhecimento tácito. Um conhecimento que, uma vez metamorfoseado e armazenado na forma de *dados*, torna-se trabalho morto, isto é, definitivamente da empresa. Assim transformado, torna-se uma ferramenta de determinação do *modus operandi* do trabalho vivo.

É assim que a problematização posta em torno das concepções de automação flexível e informatização, nos leva a perceber um problema crucial hoje enfrentado pela gestão das empresas. Uma mesma tecnologia tem como potencial dois recursos extremamente pertinentes para a produtividade no capitalismo contemporâneo. Porém, com duas lógicas paradoxais e de certa forma excludentes entre si. Com a automação flexível, temos a potenciação, qualitativamente acrescida, da tendência própria da produção capitalista de utilizar a tecnologia como um meio de simplificação e substituição do trabalho vivo pelas máquinas. Já a lógica da informatização requer criatividade, ainda que unilateralizada para fins de lucratividade, de modo a contribuir na criação e aperfeiçoamento de *software*s e *hardware*s.

Entretanto, é importante salientar que, na medida em que essas duas maneiras de aplicar a tecnologia informática estão sob a égide da produção capitalista, sem dúvida, ambas convergem para a continuidade da primazia do trabalho morto em detrimento do trabalho vivo. Como vemos, a automação segue os preceitos da produtividade capitalista na medida em que otimiza aquilo que é fundamental para que esta se realize na forma de lucro: a padronização e conseqüente controle do processo produtivo.

A percepção dessa convergência conduz à compreensão de que o problema levantado por Zuboff sobre o duplo potencial da informática representa, na verdade, dois lados de uma mesma questão. A informatização precede e alimenta a automação, ou seja, para que os

processos de trabalho possam ser automatizados da melhor maneira há que se proceder antes a devida informatização da empresa de modo a se criar as condições adequadas para a coleta, organização e sistematização das informações funcionais. Assim, informaticamente gerenciadas, estas informações ficam apropriadamente predispostas para sua futura automação.

Este processo veio à lume quando pesquisamos a Área de Tecnologias da Informação da Sercomtel, cuja principal finalidade dentro da empresa foi assim explicada:

> *Suprir as necessidades da empresa em relação às demandas de automação dos seus processos. Nós desenvolvemos* software *que fazem automação de processos. Por exemplo: o processo que pega uma chamada de um telefone celular e coloca o valor nela. Por que quando você realiza a chamada ela não tem valor, no momento que você tá realizando, a hora que você conclui, ela não tem valor. Tem que passar por um processo pra se colocar valor. Então existem alguns programas de computador que foram desenvolvidos pela nossa equipe pra pegar essa chamada telefônica, verificar de onde pra onde ele ligou, qual a data, qual a hora, qual a duração dessa chamada, e com base nessas informações colocar o valor. Isto é um processo de automação.* (GESTOR DA ÁREA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO DA SERCOMTEL)

É assim que as informações coligidas dos próprios funcionários, depois de sistematizadas pela gerência, retornam como prescrições da empresa, isto é, eximida de toda a subjetividade operária[83]*. Configura-se, desse modo, o novo tipo de alienação da qual vai emergir a nova reificação do trabalho*, analisada no próximo capítulo. Essa nova reificação está profundamente vinculada àquilo que Katz (1996) coloca como o "salto da mecanização para a digitalização do trabalho". De acordo com esse autor, e vindo ao encontro com as já aduzidas idéias de Lojkine, esta mudança:

> *[...] não implica, sequer remotamente, na robotização total, mas apenas na introdução da* ***flexibilidade*** *e da* ***diversificação*** *na produção industrial com o auxílio de computadores. [...] essa inovação significa [...], a redução dos tempos mortos, assim como o melhoramento do* design*, da administração e da programabilidade da produção. Em qualquer destas transformações exclui-se radicalmente a possibilidade de automação completa.* (KATZ, 1996, p. 80 – grifo próprio)

[83] O que nos autoriza a falar em um taylorismo revisitado, idéia que será desenvolvida mais profundamente no transcorrer deste capítulo.

Transportando essa estratégia à realidade da Sercomtel, uma indústria de serviços em telecomunicações, esse quadro faz-se ainda mais premente. Histórica e estruturalmente, essas empresas pouco utilizam o trabalho manual. Pelo próprio caráter imaterial de seu "produto final": a *transmissão de informação*, seus "trabalhadores" sempre lidaram com uma base técnica automática, ainda que, até a difusão das Novas Tecnologias da Informação, esta base fosse de caráter analógico[84]. De acordo com Dantas, o trabalho operário em "segmentos produtivos ditos 'intensivos em informações'", como é o caso de uma empresa de teles, é, por fundamento, um trabalho de "*fixação da informação no suporte adequado à sua comunicação*", em outras palavras, é o trabalho de " 'empacotar' a informação num 'meio de transporte' adequado" (DANTAS, 1999a, pp. 234–238). É, portanto, um trabalho eminentemente "informacional", ainda que, conforme a observação do autor, seja de tipo "redundante", pois, funciona como mera execução de um trabalho analítico prévio, este sim intensivo em valor agregado.

Segundo Dantas (1999a), é da natureza do "trabalho informacional" envolver duas fases: "o trabalho com incertezas e o trabalho redundante". O trabalho com incertezas implica a construção, objetivação e transposição da informação em uma linguagem passível de ser cristalizada no interior das máquinas, os chamados *softwares*. Nesse sentido, visa a detectar e reduzir ao máximo as incertezas próprias de sua operacionalização, de modo a garantir uma transmissão de informação o mais eficiente possível. Sendo assim, este tipo específico de "trabalho informacional" contém um "valor pressuposto para o capital, já que [a informação] terá sido obtida após um trabalho (vivo) de busca e análise de outras informações, resolução de problemas, processamento de incertezas várias" (DANTAS, 1999a, p. 236).

Já o "trabalho redundante", é aquele que "consuma a fixação da informação redundante nos seus suportes adequados", sendo, por isso, entendido como de execução, uma

---

[84] Dentro das teorias da informação, a terminologia "analógico" é utilizada para designar a tecnologia tanto precedente como oposta à digital. Enquanto a tecnologia digital é representada exclusivamente por números (segundo um código convencionado) portanto, passível de processamento por computadores digitais, a analógica opera com dados representados por quantidades físicas que variam continuamente, realizando processamentos físicos com esses dados. A tecnologia analógica utiliza-se de circuitos elétricos cujo comportamento é análogo ao de um

vez que se restringe a operar as informações anteriormente determinadas e fixadas na fase do "trabalho com incertezas". De acordo com este autor (1999a, p. 236), o "trabalho informacional" de nível "redundante" é aquele que "traduz em gestos maquinais as leituras que faz de relógios, botões, válvulas ou manivelas das máquinas que opera", que, nessa perspectiva, caracterizam-se como o meio material de transporte da informação.

Em uma indústria de transformação, essa informação, devidamente contida em um robô, vai trabalhar parcial ou totalmente um produto material. No caso das telecomunicações, o processo finaliza-se na própria etapa da transmissão, visto que o produto final oferecido é a informação em si. É por isso que as empresas de teles são o terreno por excelência da chamada "revolução microeletrônica", uma vez que esta viabilizou, "sobre quantidades mínimas de matéria, processar e comunicar o máximo de informação" (DANTAS, 1999a, p. 237).

O depoimento do gerente da área de "Operar e Manter a Planta – EMP" da Sercomtel, quando questionado sobre a diferença entre uma indústria de transformação e uma empresa de telecomunicações, particularmente em sua relação com a mudança do maquinário analógico para o digital no processo de trabalho, esclarece ainda mais essa questão:

> *Nesta "fábrica" as máquinas são automáticas, não necessitam da intervenção humana. É a máquina que manipula o "produto". Esta área é responsável por manter estas máquinas, que funcionam por si mesmas, funcionando. São os equipamentos que processam, que trabalham a informação, que é o "produto final" de uma empresa de teles. Não tem pessoas trabalhando diretamente em uma linha de produção. O que se faz é* ***implantar produtos novos****. E esta é uma novidade em relação à antiga* ***tecnologia analógica****, que era só trabalho de manutenção. Por ser um* ***sistema eletromecânico****, tinha mais "partes móveis", por isso* ***a manutenção era mais complexa e demandava mais pessoal****. Quanto mais "partes móveis", mais passível do sistema apresentar problemas e falhas, e mais necessidade de intervenção humana.* (GERENTE DA ÁREA DE OPERAR E MANTER A PLANTA – EMP)

É, pois, o grau de intervenção humana, ou, de dependência em relação ao trabalho vivo, que faz toda a diferença e define a aplicação das Novas Tecnologias da

---

sistema de natureza não elétrica, como, por exemplo, um sistema mecânico. Por isso, contrariamente à tecnologia digital, pode assumir valores contínuos. (Fonte: Dicionário Aurélio – Século XXI, digital, versão 3.0)

Informação no interior da produção capitalista. Quanto menos intervenção do trabalho vivo, menos dependente o capital torna-se da força de trabalho. Quanto menos dependente da força de trabalho, mais controle a empresa consegue ter sobre sua produção. Além disso, menos intervenção requer menos trabalho vivo empregado, e ainda, um menor tempo de qualificação já que, embora reclame mais atenção e responsabilidade, o saber demandado para operar a nova maquinaria torna-se mais simples, pois é determinado pelos manuais de instrução e treinamentos dados pelos fornecedores. Ou seja, não mais por um aprendizado e experiência profundos sobre o funcionamento de seus mecanismos como se dava sob a tecnologia analógica.

Como ficará mais minuciosamente demonstrado no próximo capítulo, para os trabalhadores, o efeito da troca da tecnologia analógica pela digital é o comprometimento de sua autonomia e, portanto, criatividade dentro do processo produtivo. Um processo dado desde a expropriação do antigo saber técnico, agora coagulado na nova maquinaria, e cuja conseqüência é a simplificação do trabalho vivo. No bojo dessa simplificação, reside o aprofundamento qualitativo da reificação do trabalho.

Para a empresa, em contrapartida, estes fatores reduzem drasticamente os custos da produção, e otimizam sobremaneira o processo de valorização do capital. É o que veremos a seguir.

5. O MPQ e o fetiche da tecnologia: o novo processo de valorização sob o "trabalho informacional" e sua relação com as novas políticas de gestão do trabalho.

As novas demandas de qualificação requeridas à força de trabalho e sintetizadas nos conceitos de competência acima analisados, deixam muito claras as relações existentes entre as Novas Tecnologias da Informação e as novas técnicas de gestão da força de trabalho, característica da *administração participativa*, própria da Gestão da Qualidade Total. Esse nexo fica bastante evidente na fala do gestor responsável pela microinformatização da Sercomtel no período do MPQ:

> *Um grande recurso da informática é que* ***os programas constituem metodologias de trabalho que elevam o nível de inteligência da empresa****. Se formos trabalhar a memória de um funcionário, por exemplo, é possível garantir que ele atenda 20 requisitos de qualidade, enquanto que, com um funcionário trabalhando com um* software *de qualidade, ele pode atender a 200 requisitos. [...] Sim,* ***a metodologia da Qualidade Total garante isso. Para cada situação que ocorre na empresa é gerada uma não-conformidade[85], que envolve uma mudança no*** **software***. A qualidade evidencia as falhas, mas para a promoção das melhorias você passa por situações que envolvem mudanças no processo de qualidade, em 90% dos casos.* (GESTOR DE INFORMÁTICA no período do MPQ)

Um outro aspecto a se considerar quando perspectivamos a atual inovação tecnológica em sua relação com as novas políticas de gestão do trabalho, é o fato de que sua complexidade – aliada à intensa integração que a mesma proporciona e requer no processo de produção e serviços – representa enormes prejuízos em caso de panes. Tal fato reclama, especialmente nos setores técnicos das empresas, trabalhadores polivalentes, com maior capacidade criativa para saber lidar com imprevistos, ou seja, trabalhadores que ajam de acordo com as demandas da nova maquinaria. Aqui, novamente, o "trabalho informacional" revela-se fundamental. A fala do Diretor de Engenharia e Operações – EDP da Sercomtel elucida bastante quais são as novas qualificações de trabalho demandadas pela empresa em virtude da preponderância do trabalho informacional; ou, nas suas palavras, "digital", no seu processo produtivo. Vejamos:

> *Quando eu digo trabalho humano eu digo braçal. Não que o digital não requeira trabalho humano, mas é mais mental. Porque quando você mexe com* software *ele não é palpável. [...] Já esse trabalho analógico, eletromecânico, ele é todo palpável, lógico que você não via a corrente elétrica passar pelos fiozinhos, mas você sabia que se você aplicasse determinado potencial aqui ele tinha que acionar determinado relê lá. O sistema eletromecânico tinha que se mover, certo? Então isso é perfeitamente concreto. Lá no* software *não. Lá você vai ter que ver se a luz lá vai acender, se não vai acender, o que vai acontecer, se não vai acender.* ***O*** **software** ***requer um conhecimento muito grande. [...] Justamente por causa dessa situação abstrata que você tem. A situação abstrata requer mais trabalho mental. Que o teu cérebro funcione mais, que***

[85] "Não-conformidade" é um conceito integrante dos Programas de Qualidade Total utilizado para se referir a qualquer procedimento de trabalho que não está sendo realizado dentro das "instruções de trabalho" estabelecidas a partir desses programas. (Cf. Jornal Mural)

> ***você tenha que estar mais atento ao que você tá executando***. (DIRETOR DE ENGENHARIA E OPERAÇÕES – EDP)

Esta situação abstrata engendrada pelos *software*s exige da gerência um novo tipo de controle do trabalho comparativamente àquele previsto no taylorismo mais clássico, o qual, por lidar com uma força de trabalho mais "braçal", tal como se refere o gerente acima, isto é, com tarefas relacionadas com a dimensão material e manual da força de trabalho, pressupõe um controle, hierarquia e racionalidade mais estritos sobre o processo de trabalho. Como aponta Heloani (1994, p. 22), o "conceito de tarefa" próprio do taylorismo:

> *[...] expressa a fração de racionalidade administrativa, que se decompõe no conjunto dos movimentos que cada trabalhador deve executar em um tempo-padrão. A divisão de tarefas é estudada, experimentada e proposta pela direção da empresa. Portanto, a racionalidade na imputação de cada tarefa deve reafirmar a divisão de trabalho manual e intelectual [...]: a capacidade de formular leis geridas por parte do trabalho intelectual contribui para a melhor execução do trabalho manual.*

Como vimos, dado o cunho abstrato do trabalho informacional – no nosso caso, especialmente aquele presente nos setores técnicos das empresas de teles – seus procedimentos são muito mais difíceis de serem submetidos à padronização. Do mesmo modo, sua imaterialidade impossibilita à gerência realizar o tipo de controle e racionalização de inspiração taylorista, mais apropriada para administrar o trabalho vivo de cariz experiencial. Isso porque a manipulação da matéria permite à gerência fundamentar o controle sobre o trabalho nos tempos e movimentos operários, uma vez que estes se mostram patente aos olhos. Sob o trabalho informacional, essa visibilidade é praticamente nula, o que dificulta excessivamente efetivar sua padronização e controle.

Em uma empresa de teles, essa dificuldade é tanto mais sentida sobretudo no domínio das operações técnicas. Ironicamente, tal dificuldade advém justamente da versatilidade própria da tecnologia digital. Segundo os gerentes das áreas técnicas da Sercomtel, a tecnologia digital comporta e permite vários procedimentos de trabalho para se chegar ao mesmo resultado.

A queixa recorrente desses gerentes é que tal flexibilidade, própria da tecnologia digital, abre espaço para o desenvolvimento de "macetes"[86] nos modos de realizar as atividades produtivas, que representam um grande obstáculo para um controle eficaz sobre o processo de trabalho:

---

[86] Observamos nesse ponto, uma analogia já percebida em outra pesquisa, de perfil mais teórico, que realizamos sobre a relação entre a informatização do trabalho e os Programas de Qualidade Total (Cf. WOLFF, 1998). Esta analogia diz respeito ao novo tipo de "cronômetro" que surge com o advento da aplicação da informática no processo de trabalho, o que revela os Programas de Qualidade Total como um taylorismo revisitado e adaptado ao capitalismo e à tecnologia contemporâneos. Tal semelhança nos permite perceber, ainda, e sempre no âmbito teórico, como, com a informática, atualiza-se aquilo que foi uma preocupação constante da gerência taylorista: a formalização dos macetes operários; tornando-a, assim uma poderosa ferramenta gerencial para efetuar a expropriação do saber tácito. Vejamos, então, como isto se processa nas determinações das políticas de gestão do trabalho próprias da Qualidade Total:

> *A analogia com o cronometrista é observada pelo fato de que, no contexto atual e em virtude das novas tecnologias informáticas, a medição, sistematização e seleção dos tempos e movimentos se tornou obsoleta, sendo necessário agora mensurar os elementos eminentemente qualitativos que integram o processo produtivo, ou seja, não só o melhor tempo e movimento operário, mas as melhores* ***informações*** *que esses possam dar para a otimização do processo produtivo empresarial. Tais informações informais precisam ser apreendidas e formalizadas–isto é, apropriadas e transformadas em trabalho morto–de modo que fiquem, definitivamente, nas mãos da empresa e possam ser utilizadas segundo seus exclusivos interesses. Saliente-se que uma das formas de se operar tal transformação é sua cristalização nas novas máquinas informacionais, ou computadores, mediante sua conversão em unidade de medida maquínica, isto é, mediante uma* ***quantificação da qualidade*** *humana de produzir informações/conhecimento.*
>
> *Esta conclusão pode ser reafirmada mais adiante quando Juran discorre sobre o "****macete****", isto é, "uma pequena diferença no método que é responsável por uma grande diferença nos resultados". No seu entendimento, o macete normalmente é utilizado "pelos operários de melhor desempenho para beneficiar o produto", porém pode também ser utilizado negativamente quando é causado dano ao produto de maneira proposital. Juran coloca que, por medo de assumirem que não estão agindo em conformidade com os procedimentos estabelecidos pela empresa, ou ainda para se manterem superiores em seu desempenho em comparação aos seus colegas, os operários que desenvolvem algum macete–especialmente aqueles que se revelam otimizadores da produção–preferem escondê-los. Logo, o autor considera a importância de se descobrir tais macetes e incorporá-los à produção oficial, de modo que os mesmos possam ser passados aos outros operários, possibilitando, assim, que a otimização que eles trazem se alastre e se torne definitiva à produção. Para tanto, há a necessidade de uma intensa investigação.* (WOLFF, 1998, pp. 157-158)

É assim que Juran fornece algumas medidas para ajudar a gerência na conversão dos macetes – ou, como melhor os conhecemos: saberes tácitos – em conhecimentos explícitos e devidamente normatizados pela administração. São eles:

> *1) "[...] criar e* ***coletar dados*** *que possam revelar qualquer diferença significativa de operário para operário"; 2) "Analisar os dados em relação ao tempo para descobrir se há regularidade"; 3) "Identificar os operários de melhor e pior desempenho" (afinal,*

> *[...] quando se fala em trabalho repetitivo é uma coisa, trabalho intelectual é outra. Porque cada profissional tem uma inteligência diferente para utilizar o sistema. Traça-se algumas premissas, lógico. Mas, como alcançar o objetivo se o profissional é um programador? Esses programas são baseados em sistemas de programação genéricos, então o técnico conhece essas linguagens e consegue alcançar o objetivo solicitado de formas diferentes. Então não dá pra controlar, é o que estamos buscando [...]* (GESTOR DA ÁREA DE DESENVOLVER A PLANTA – EDP)

Outro empecilho colocado à questão do controle do processo de trabalho pela atual flexibilidade tecnológica é o fato de que as variações que a mesma permite nas rotinas de trabalho não interferem na qualidade-padrão do produto final – a transmissão de dados e voz. Sendo assim, fica bastante difícil promover a padronização desse processo, isto é, de encontrar e congelar o "*best way*" das operações de trabalho, tal como procede o método taylor. Vale lembrar que, tanto sob o trabalho taylorizado como sob o trabalho analógico, alterações muito fora do padrão incidem diretamente sobre o produto final, posto que são muito mais dependentes da intervenção humana. Por isso a necessidade de encontrar e padronizar as atividades produtivas que conseguem reunir, ao mesmo tempo, rapidez nos processos e qualidade no resultado. Um objetivo que só pode ser atingido mediante um rigoroso trabalho de *vigilância* e *controle* sobre a força de trabalho, razão pela qual o trabalho taylorizado supõe uma profunda rotinização das atividades de trabalho. Este é o motivo pelo qual as técnicas de gestão do trabalho inspiradas no taylorismo vingaram. Igualmente, a causa de seu declínio no ambiente informatizado próprio das empresas-rede.

Ora, sob o trabalho informacional, a transformação da matéria não existe. Como observa Dantas (1999a, p. 243), o processo de trabalho em uma indústria do setor de comunicação – setor em que se inserem as empresas de telecomunicações – é inseparável do

---

> *também se aprende com os erros); 4) "Estudar os métodos de trabalho usados pelos operários de melhor e pior desempenho para identificar suas diferenças em técnicas"; 5) "Estudar detalhadamente essas diferenças para* ***descobrir o macete benéfico que produz resultados superiores*** *(ou o macete negativo que está danificando o produto)"; 6) "Trazer todos ao nível do melhor [ou seja,* ***padronizar****] por meio de* ***ações corretivas*** *apropriadas"*. (JURAN, 1993)

Para Juran (1993), as ações corretivas dizem respeito ao procedimento de "fazer com que o processo requeira o uso do macete", isto é, anexá-lo à própria organização do trabalho – finalmente, "*alterar a tecnologia de forma que o processo incorpore o macete*".

processamento da comunicação mesma, ou seja, da "ação que permitirá a um dado agente social ou a um sistema sócio-técnico (máquinas) realizar, uma vez comunicada e apenas se comunicada, a informação". Sendo assim, o resultado desse processo, isto é, seu "produto final" e "efeito útil", como coloca Dantas, é a própria informação que se pretende comunicar/levar ao consumidor final. Portanto, o processo de valorização, aqui, não se realiza pela ação transformadora, mas pela *conjugação* estabelecida entre a força viva de trabalho e o trabalho morto (insumos, maquinários e matérias-primas) necessário para levar a cabo a comunicação/informação até os clientes.

Nas empresas de teles, então, *o processo de produção e valorização é, simultaneamente, um processo de comunicação*. Por isso, como veremos mais adiante, o "trabalhador coletivo" adquire tanta relevância no contexto das empresas-rede. O gerente de Desenvolver a Planta – EDP, área de planejamento tecnológico da Sercomtel diretamente ligada à área operacional da empresa – deixa isto muito evidente quando questionado sobre as mudanças que a tecnologia digital promoveu no processo de trabalho desses setores:

> *[...] na analógica trabalhava-se em meio físico, na digital, isso é em* **software***, então* ***mudou o perfil não só do profissional, mas em termos de controle****. Na analógica tudo era feito de forma documental, projeto e relatório. Na digital, isso acontece em matéria de meros comandos ao* software*. Daí muda o controle na execução do trabalho. Para alterar um* software*, como no caso de uma nova operadora nacional, suponhamos. Para eu fazer esse encaminhamento da sua residência para o 050, digamos, eu preciso reconfigurar a central para fazer a alteração. Como é um* software*, há várias formas de fazer, e cada técnico, executa de um jeito. Na hora de verificar os procedimentos, nunca essas rotinas estão realizadas da forma que você mandou fazer****, porque o*** **software** ***permite várias rotinas****. Para implementar um* software *há uma seqüência no "*help*" do programa, mas há implementações particulares para a empresa, e cada profissional programa isso de um jeito. Alguns em duas linhas de comando no programa, outros em 50 linhas. Essa é a* ***dificuldade de padronizar****.* (GESTOR EDP – grifos próprios)

É esta dificuldade de padronização que torna fundamental para a gerência sugar tanto esses procedimentos como os conhecimentos técnicos e tácitos dos funcionários, deixando ao seu encargo apenas um conhecimento de caráter generalista, isto é, relacionado

mais aos "negócios da empresa"[87]. Afinal, o tipo de conhecimento que mais causa dependência do capital relativamente ao trabalho vivo é o conhecimento técnico, especializado, que é aquele que dá margem ao desenvolvimento de *modus operandi* individuais e de macetes. Já o conhecimento de tipo generalista concerne apenas às "inovações incrementais", as quais tem um poder de decisão ínfimo sobre o processo de produção perto daquele ligado às "inovações revolucionárias" que têm uma efetiva capacidade de intervenção na tecnologia, e que, por requererem um intenso trabalho de pesquisa, é muito mais custoso para as empresas.

Os conceitos de "inovações incrementais" e "inovações revolucionários" são apresentados por Fleury (1993) para se referir às estratégias de capacitação tecnológica das empresas de ponta no cenário atual. Segundo esse autor, uma empresa que "prioriza a tecnologia em sua estratégia de desenvolvimento, deverá estruturar um conjunto de funções organizacionais específicas para viabilizá-las". Dentre essas medidas, estão o investimento em três níveis específicos de inovação tecnológica. São estes: 1) as "inovações revolucionárias": "intensivas em ciência", esse tipo de inovação tem um "amplo impacto sobre o sistema produtivo, podendo obsoletar, total ou parcialmente, a base técnica existente" – a microeletrônica é colocada pelo autor como um exemplo de inovação revolucionária; 2) as "inovações radicais": estas são mais específicas às grandes corporações e/ou conglomerados, cujas estruturas possibilitam promover inovações de grande impacto nos mercados, "podendo modificar radicalmente a dinâmica de competição" através do "lançamento de novos produtos e processos"; e finalmente, 3) as "inovações incrementais": são aquelas que resultam "dos esforços cotidianos para aperfeiçoar produtos e processos existentes, visando a obter maior qualidade e produtividade" (FLEURY, 1993, p. 22).

A nosso ver, são as inovações incrementais que estão diretamente ligadas à questão do novo tipo de expropriação – ou sugamento – do trabalho vivo pelo trabalho morto,

[87] Como veremos, tanto na primeira fase de reestruturação da Sercomtel, regida pelo MPQ, como na fase atual, inaugurada pelo "Projeto de Transformação Empresarial" a ênfase da qualificação de caráter generalista – justamente a qualificação proposta pelos Programas de Qualidade Total – advém, sobretudo, da necessidade de o quadro funcional como um todo ter, para além dos conhecimentos específicos às suas funções, um maior "conhecimento dos negócios da empresa". Afinal, conhecendo melhor a empresa, os trabalhadores podem ter e oferecer idéias – ou, no jargão empresarial, "soluções inovadoras" – sobre como potencializar a produção e os serviços desde uma perspectiva mercadológica.

posto que é por seu intermédio que as empresas garantem a manutenção de sua competitividade no dia-a-dia dos seus processos:

> *[...] a capacidade para inovações incrementais (ou seja um profundo conhecimento do processo de produção) é necessária para que a empresa possa construir sua capacitação de maneira mais sistemática, ou seja, montar sua estratégia competitiva baseada no lançamento de novos produtos e processos.* (FLEURY, 1993, p. 23)

É por isso que atualmente se privilegia muito mais o conhecimento de tipo generalista do que especialista na gestão dos recursos humanos. É por isso, também, que se exige de todos os funcionários um amplo conhecimento dos negócios da empresa. Afinal, só assim canalizado o conhecimento pode ser devidamente objetivado nos seus sistemas informacionais, assegurando a continuidade das inovações incrementais dentro da empresa.

É esse quadro que leva Vincent (1995, p. 158) a apontar para o surgimento de uma "dinâmica sistêmica" nas empresas contemporâneas, que tende a abarcar e ajustar, através da mediação do dinheiro e dos "automatismos da circulação de capital", todos os "elementos objetivos" presentes nessa nova fase do capitalismo. Em uma grande corporação, esses fatores envolvem a circulação, produção e estoque de informações, que vão servir de suporte para a inovação de produtos e processos, as referidas inovações incrementais, e, assim, para a realização de novos negócios[88] e investimentos financeiros.

No caso da Sercomtel, a preponderância dessa dinâmica sistêmica foi decisiva na reconfiguração de sua estrutura organizacional. Inclusive, foi desde essa perspectiva que o antigo Departamento de Processamento de Dados da empresa foi substituído pela Área de Tecnologias da Informação – ATI. Como será pormenorizado em nosso último capítulo, essa mudança denotou uma nova visão e aplicação dessas novas tecnologias na Sercomtel. Antes restrita ao armazenamento de dados relativos às transações administrativas e financeiras da empresa, tais como controle de estoque, faturas e folha de pagamentos. O papel da tecnologia informática passou a ser, fundamentalmente, o de automatizar as diversas inovações

incrementais que circulam nas mentes dos trabalhadores das mais variadas funções dentro de sua organização. A partir de então, são esses tipos de informações que passaram a ser processadas, mudando o caráter e demanda meramente burocráticos da utilização da informação dentro da empresa, para a maneira como esta pode automatizar as inovações incrementais para fins de otimização de processos de trabalho.

Assim nos esclarece um funcionário da Área de Tecnologias da Informação da Sercomtel a respeito de sua atividade:

> *O nosso dia-a-dia é melhorar o serviço do vendedor. Se o atendente está com algum problema com os clientes, ele nos traz esse problema para que possamos dar uma melhor solução. Na maioria das vezes, é o próprio usuário* [operador] *("cliente interno", atendente, vendedor) que nos traz alguma sugestão, e, por determos o conhecimento do fluxo de uma venda, nós indicamos qual a melhor forma para sua melhoria. Isso influenciou muito o nosso serviço: temos que ouvir sempre o usuário. Tivemos que nos adequar a essa nova "filosofia" para podermos passar a informação da maneira que eles desejam.*

Nota-se, assim, que, dentro dessa dinâmica sistêmica, e do modo como esta orienta a utilização das Novas Tecnologias da Informação, todos os dados são passíveis de serem incrementados, quantificados e sistematizados em proveito da "valorização do capital (o valor que se auto-valoriza de Marx)" (VINCENT, 1995, p. 161). Ocorre que, sob a supremacia da produção capitalista, esses dados "assumem, em alguma medida, a consistência de 'natural', como se eles fornecessem informações 'objetivas' e incontestáveis e como se eles resultassem de movimentos e de ajustes necessários". De acordo com Vincent (1995, p. 162), impõe-se, assim, uma "racionalidade instrumental" que escamoteia a realidade da exploração, ao mesmo tempo em que a legitima.

Essa questão remete àquela levantada por Marx (s/d, p. 126) no que se refere à "personificação das coisas e a coisificação das pessoas", fenômeno que caracteriza as relações capitalistas de produção desde a manufatura, e que "torna-se mais complicada e aparentemente

---

[88] Conforme será visto, com a consolidação de sua reestruturação produtiva no âmbito mais organizacional, a Sercomtel passou a investir e efetivamente se desdobrar em novos negócios, passando, com isso, a se constituir como um *holding*.

mais misteriosa" sob a maquinaria. Um mistério que diz respeito ao *fetiche da tecnologia*, assim explicado por Marx:

> *De fato, a unidade **coletiva** na cooperação, a combinação na divisão do trabalho, a utilização das forças naturais e das ciências, dos produtos do trabalho como **maquinaria**, tudo isto se contrapõe aos operários individuais, de forma autônoma, como **ser alheio, objetivo, que lhes pré-existe,** que está ali sem o seu concurso e amiúde contra o seu concurso, como meras formas de existência dos **meios de trabalho** que **os dominam** e são independentes deles, na medida em que essas formas (são) objetivas. [...]. A transposição das forças produtivas sociais do trabalho em propriedades objetivas do capital, ganhou a tal ponto terreno na imaginação que as vantagens da maquinaria, da aplicação da ciência, etc., se concebem nesta forma **alienada** como forma **necessária** e portanto tudo isto como **propriedades do capital**.* (MARX, s/d, p. 127, 131 – grifos do autor)

Na esteira, pois, da análise de Marx, e em consonância com as reflexões de Pagés (1987), Uchida (1996) e Katz (1996) sobre o conteúdo ideológico presente nas concepções de tecnologia disseminadas pelas novas políticas de gestão do trabalho, Vincent (1995) entende que o atual "sistemismo" presente nas empresas contemporâneas denota um prolongamento do fenômeno do *fetiche* próprio das relações capitalistas de produção, na medida em que:

> *Impõe, unilateralmente, um significado social sob o abrigo de operações aparentemente neutras sobre o plano axiológico (o cálculo e a racionalidade econômicas, a alocação ótima dos recursos pelo mercado, etc). O quiprocó que leva a que se tome a racionalidade capitalista por uma racionalidade instrumental, universal e atemporal, interdita, bem entendido, de questionarmos a respeito do 'telos' do valor e sobre o que isso significa para as atividades humanas.* (VINCENT, 1995, p. 161)

Contudo, para que tal fetiche ocorra, é preciso, para além da mera reformulação técnica das condições objetivas do processo produtivo, remodelar também suas condições subjetivas, de onde advém a preponderância do paradigma da participação nas empresas, introduzido na Sercomtel pelo projeto MPQ. É desse modo que o capital procura eliminar qualquer resistência advinda do estranhamento provocado pela alienação e mercantilização da atividade criativa e dos produtos de seu trabalho.

É isto que leva Freyssenet (1989) a afirmar que o que confere à análise da maquinaria uma dimensão sociológica é justamente o olhar que parte do "modo de concepção das máquinas" em sua relação com a divisão capitalista do trabalho e suas relações de produção. Com efeito, essa dimensão permite resgatar o olhar sobre as relações sociais de produção no interior das empresas como fruto de uma divisão do trabalho fundamentada em uma "luta concreta pelo poder da produção", ou seja, enquanto um momento específico da luta de classes. Empregadas como meio de produção capitalista, as máquinas são a expressão objetiva da relação estrutural entre capital e trabalho, posto que se inscrevem nesse embate como um meio de esvaziar as reivindicações dos produtores diretos por mais autonomia sobre a prática de seu trabalho.

Por isso a busca da vitória dessa luta pelo capital passa pela tentativa de retirar, cada vez mais, o poder de intervenção do trabalhador sobre o processo produtivo. Considerando que este poder tem relação direta com o saber empírico-técnico dos trabalhadores, o meio mais eficaz de se conseguir auferir essa capacidade de ingerência operária é investir na face da tecnologia que viabiliza o deslocamento desse tipo de conhecimento para o meio de produção. É assim que o conhecimento se torna algo passível de ser apropriado efetiva e definitivamente pela empresa.

Ora, como tão bem observou Marx em seus estudos sobre as relações entre maquinaria e grande indústria, ao contrário da força de trabalho, as máquinas, uma vez adquiridas pela empresa, podem e devem ser utilizadas de forma intensiva, livre de qualquer problema que possa impedir o aumento da produtividade; salvo quando surgem problemas técnicos. Em vista disso, compreende-se por que, sob as relações sociais capitalistas de produção, as máquinas transformam-se, para além de um mero meio de produção, em um meio de subordinação do trabalhador:

> *Se as máquinas materializam, pelas opções técnicas nelas inscritas, as condições econômicas e sociais e, mais precisamente, as relações sociais que rodeiam e presidem sua concepção, então elas* ***agem redefinindo e redelimitando o que está em jogo (enjeu) nessas relações****, que diz respeito, em primeira análise, ao controle do trabalho.* (FREYSSENET, 1989, p. 81 – grifo do autor)

É a esse tipo de controle que Marx (s/d) denomina de *subsunção real do trabalho ao capital*. Foi por conta dessa nova qualidade de subsunção que a maquinaria se exprimiu como um terceiro estágio da divisão capitalista do trabalho. Se nos dois estágios anteriores, respectivamente *cooperação* e *manufatura*, o capital já havia tido algum êxito em retrair o controle dos trabalhadores sobre o processo de produção, com a maquinaria esse objetivo é alcançado em um grau eminentemente superior. Nas formas antecedentes, esse controle foi conseguido através de meios organizacionais: na cooperação, pela objetivação do trabalho coletivo para fins exclusivamente capitalistas; e na manufatura, pela especialização do trabalho. Por isso, nesses dois estágios, a subsunção do trabalho ao capital foi apenas *formal*.

De acordo com Marx (s/d, p. 104 – grifo do autor), é com o advento da maquinaria aplicada ao processo de produção que "emerge um *modo de produção específico*, e não apenas tecnologicamente, *que transforma totalmente a natureza real do processo de trabalho e as suas condições reais: o modo capitalista de produção*". Isto porque o capital, real e finalmente, encontra a base material ideal para sua valorização, ou seja, aquela que proporcione uma subordinação da força de trabalho ao capital para fins de mais-valia a partir de um mecanismo que lhe é exterior. Em outras palavras: o controle sobre o trabalho passa a ser dado por intermédio das máquinas, já que estas é que passam a determinar a temporalidade e o *modus operandi* do processo produtivo, permitindo, assim, que o capital se aproprie definitivamente do tempo da produção.

Sendo, portanto, o tempo das máquinas o tempo do capital, a extração de mais-valia torna-se relativa, pois, ocorre sobretudo com relação às máquinas em sua combinação com a força de trabalho, o que independentiza, de uma certa maneira, a absoluta dependência que o capital tinha com o trabalho, quando a produção se desenvolvia exclusivamente pela energia física. Desde então, o controle do capital sobre o trabalho passa pela constante tentativa de adaptar – ou como se diz no léxico empresarial: qualificar – o trabalhador às operações das máquinas, já que é isto que promove a subsunção real do trabalho ao capital.

Dentro desse processo, o fetiche da tecnologia exerce um papel fundamental, pois é este fenômeno que deixa a subjetividade do trabalho devidamente aberta e propícia para se adaptar às materializações tecnológicas pelas quais a produção capitalista continuamente passa para garantir a manutenção e otimização da mais-valia. O fetiche perfaz um poderoso

instrumento de controle do capital sobre a força de trabalho, posto que corrobora, de uma forma perspicaz e sutil, para sua subsunção real ao modo de produção capitalista.

Atualmente, a subsunção real do trabalho acontece pela sua adequação à nova maquinaria informatizada. Vimos como as novas políticas de gestão do trabalho, determinadas pela Gestão da Qualidade Total, contribuem, de modo fundamental, para preparar a subjetividade operária para sua conformação aos ditames dessa nova base material capitalista. Vejamos, agora como tal subsunção se procedeu no interior da empresa estudada.

6. MPQ, fetichismo e dominação: o apresto da subjetividade para o novo patamar de subsunção real do trabalho ao capital na Sercomtel.

De acordo com Antunes (1999, p. 132), não podemos perder de vista que a "alienação, entendida como expressão contraditória no capitalismo, como *processo*, é também expressão de luta e resistência". Assim sendo, as estratégias empresariais são, antes de mais nada, meios de aprimorar o exercício de seu controle sobre a força de trabalho. Sob essa ótica, *entendemos o fetichismo como a parte concernente à dimensão subjetiva dessas estratégias de controle utilizadas pelas empresas contemporâneas*. Ou seja, é a própria luta de classes em seu movimento. Algo que ficou bastante claro quando revelamos a técnica do "aculturamento" do MPQ como uma ferramenta de dominação ideológica da Sercomtel para com seu quadro funcional.

É nesse sentido que Lazzarato (1992, p. 112) chama atenção para o fato de que "o problema da subjetividade e o de sua forma coletiva, de sua constituição e desenvolvimento, tornou-se imediatamente um problema de afrontamento entre classes sociais *no interior* da organização do trabalho". De acordo com esse autor, é por isso que "as imposições, os comandos, as prescrições, as finalidades da produção de valor (o processo de exploração em soma)", longe de desaparecem, podem se exacerbar ainda mais quando assumem uma "forma sistêmica" em que, cada vez mais, todos os trabalhadores têm de ser "sujeitos da comunicação".

É assim que a ênfase na subjetividade operária, engendrada pelo trabalho informacional, abre um paradoxo nas relações capitalistas de produção uma vez que:

> *[...] o capitalista é obrigado a promover, encorajar e desenvolver a subjetividade operária, pois o chefe da produtividade está no trabalho coletivo", o "capital não pode mais ou não tem mais força de se representar como a origem e a fonte da criatividade na produção.* (LAZZARATO, 1992, p. 113)

É a partir desse paradoxo que a tão propalada participação, imposta pelas novas políticas de gestão do trabalho, pode resultar em um novo mecanismo de poder e tornar-se um meio de obrigar os trabalhadores a participarem de forma compulsória, convertendo-se, junto e tal qual a informática, em um novo meio de intensificação do trabalho. Para Lazzarato (1992, p. 114), a palavra de ordem "sejam sujeitos" que o paradigma da participação implica, é eminentemente autoritária e não nega absolutamente os princípios tayloristas, mas antes os "repõe num nível mais elevado". O que muda é "apenas seu conteúdo", que deixa de ter uma prescrição de caráter individualizante e passa a comportar uma "relação de comunicação".

Longe, portanto, dessa relação representar uma ruptura com a OCT, a reforça em um outro patamar. Na medida em que essa "relação de comunicação" é inteiramente unilateral e subordinada às imposições mercadológicas e de lucratividade empresarial, torna o sujeito trabalhador, para além de um apêndice da máquina – tal como consolidado pelo taylorismo – em "um simples *elo de codificação* onde a mensagem transmitida deve ser 'clara e sem ambigüidades', dentro de um contexto de comunicação completamente normalizada pela empresa" (Lazzarato, 1992, p. 114).

Na Sercomtel, isto ficou muito evidente quando analisamos a mudança no papel da gerência na empresa. Com base em Lima (1995), vimos que tal mudança serviu para romper com o cariz paternalista que existia nesta empresa, especialmente pelo seu estatuto de empresa pública, com tradição de estabilidade para com os seus empregados. Mas, quando perspectivado pela ótica do novo tipo de subsunção real da força de trabalho, é possível ver um outro viés por trás dessa mudança no perfil da gerência. Esta passa a ter, também, a função de "capitalizar a inteligência" dos funcionários, isto é, de:

> *[...] mobilizar [...] sua inteligência, sua imaginação, seu coração, seu espírito crítico, seu gosto pelo jogo, pelo sonho, pela qualidade, seu talento criador, de comunicação, de observação, em resumo, sua riqueza e sua diversidade.* (LIMA, 1995, P. 36)

De acordo com Lima, essa capitalização obedece à mesma racionalidade dos princípios do taylorismo no que concerne aos tempos e movimentos operários, que, agora, se realiza no plano da cognição dos trabalhadores. Para ela, essa prática não só "coincide inegavelmente com o ideal taylorista", como seus métodos de controle sobre o trabalho podem se revelar ainda mais "perniciosos pela sua maior sutileza e pela sua forte impregnação ideológica" (LIMA, 1995, p. 42). poderíamos acrescentar, igualmente pelo conteúdo fetichista presente no discurso das novas políticas de gestão do trabalho com relação à empresa – personificação por excelência do capital – e na forma como esta emprega o trabalho morto e suas diversas materializações no interior da produção: tecnologia, maquinaria, organização e divisão técnica do trabalho.

Essa modificação no *status* das formas atuais de gerenciamento fica bastante claro na fala do gestor de Tecnologia da Informação da empresa estudada:

> *[...] a figura do gerente, a minha figura, o que eu tenho que fazer é* ***lidar com as pessoas pra poder estar sempre dando uma motivada, centralizar as informações e ter um conhecimento técnico****, que também é necessário. Muitas vezes, você não precisa ser um super especialista pra fazer sugestões naquela unidade ou naquele setor. É preciso ter uma visão genérica da empresa pra saber de onde vêm e pra onde vão as coisas que você tá produzindo, e ter uma boa gestão de pessoas que é você saber administrar o pessoal que você tem ali, sob sua coordenação, de uma forma tranquila. [...]* ***Ele*** **[o funcionário]** ***pensando mais, tipo "viajando na maionese", ele consegue ver uma coisa nova, sair do operacional. Consegue ver se que "se tivesse uma coisa que eu fizesse assim, pra mim seria bom", e ele vai atrás, sugere pra gerência dele e entra em contato com a gente****. [...] o que vai acontecer, aquele profissional que ia ficar lá desenvolvendo um programa para gerar um relatório lá, aquele relatoriozinho que é uma atividade bem operacional, ele vai poder utilizar aquele tempo que ele ia desenvolver ali para, aí já entra o que o profissional vai ganhar também,* ***aquele tempo que é bem operacional ele vai estar trabalhando em uma atividade talvez mais de planejamento ou para auxiliar uma decisão estratégica da empresa, ou seja, em termos de com o quê que eu estou contribuindo com a empresa, a sensação de estar contribuindo é muito maior, porque ele está mais focado no negócio da empresa****. Então o meu ponto de vista é esse.* (GESTOR ATI)

Este "viajar na maionese" para poder estar "contribuindo com os negócios da empresa" – que é a própria execução da administração participativa – indica aquilo que Lazzarato (1992, p. 56 – grifo próprio) aponta como o surgimento de um novo tipo de padronização do trabalho vivo em que "a prescrição de tarefas transformou-se em *prescrição da subjetividade*". Portanto, com base nas análises de Lima e Lazzarato, pode-se dizer que o paradigma da participação equivale a uma *"taylorização" das capacidades cognitivas do trabalho vivo*, de modo a promover a *mecanização do cérebro*. Isto é, visando a facilitar a conversão do conhecimento humano em "inovações incrementais" as quais, por sua vez, são transfiguradas em dados – nos moldes da antiga taylorização dos tempos e movimentos do trabalho vivo – que, assim, ficam prontos para serem automatizados; ou, em outras palavras, transformados em *software*s que, dessa forma, passarão a determinar o modo de operação do processo produtivo.

Essa "taylorização" e mecanização do cérebro remete-nos à crítica que Gramsci (1976) realizou sobre o taylorismo. Para ele, a excessiva padronização e formalização própria desse método caracteriza-se como um "processo de adaptação à mecanização" (GRAMSCI, 1976, p. 403). Em tal contexto, a qualificação operária é tanto mais interessante quanto mais desinteresse intelectual ela imputa no trabalhador. Entretanto, Gramsci chama atenção para a contradição desse processo, uma vez que, ao seu final:

> *[...] o cérebro do operário, em vez de mumificar-se, alcançou um estado de liberdade completa.* ***Só o gesto físico mecanizou-se inteiramente****; a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos em ritmo intenso, "aninhou-se" nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre para outras ocupações. [...]* ***caminha-se automaticamente e, ao mesmo tempo, pode-se pensar em tudo aquilo que deseja***. (GRAMSCI, 1976, p. 404 – grifo próprio)

Para esse autor, tal "dialética da adaptação" não passou desapercebida à administração de empresas que logo:

> *Compreenderam que "gorila domesticado" é apenas uma frase, que o operário continua "infelizmente" homem e, inclusive, que ele, durante o trabalho, pensa demais, ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, principalmente*

> *depois de ter superado a crise de adaptação. Ele não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas,* ***quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas***. (GRAMSCI, 1976, p. 404 – grifo próprio)

Ora, ao unir as Novas Tecnologias da Informação com o paradigma da participação, parece que o capital conseguiu, em alguma medida, reduzir esse paradoxo, posto que tal aliança incorre na mobilização do pensamento operário para fins de otimização de sua lucratividade. Com isso, o "livre pensar" do trabalhador na hora da execução de suas tarefas (ou, na expressão do gerente acima, o "viajar na maionese"), torna-se passível de ser subordinado e apropriado para a produtividade capitalista. O resultado é um significativo avigoramento do controle do capital sobre o trabalho vivo, com sérias conseqüências para sua autonomia. Mais uma vez, portanto, o trabalho vivo se subsume ao trabalho morto, mas agora se configurando em um nível qualitativamente acrescido, através da subsunção real do seu intelecto pelo capital.

Sendo assim, no que se refere à questão do controle e conseqüente subsunção da força de trabalho, os novos métodos de organização do trabalho baseados, no modelo de gestão participativa – sobretudo quando aplicados em conjunto com a informática – revelam-se ainda mais poderosos do que a versão original do taylorismo. É esse discernimento que leva Lazzarato (1992) a caracterizar esse novo processo de reificação do trabalho como decorrente da passagem da "normatividade taylorista" para uma "normatividade comunicacional". Nesta:

> *A relação de comunicação não passa apenas de uma relação superficial, banal, que permite uma relação dialógica e que deve eliminar exatamente sua especificidade, ou seja, a indeterminação e a imprevisibilidade de seus resultados. Os "possíveis" conteúdos no agenciamento da nova subjetividade operária e das tecnologias da automação e da comunicação, são estritamente limitados pela necessidade de reproduzir as relações de subordinação e de hierarquia capitalistas [...] o capitalista tenta codificar e controlar pela própria comunicação. [...]* (LAZZARATO, 1992, p. 57)

Assim, no âmbito da nova organização do trabalho e de seus efeitos sobre a subjetividade operária:

> *A palavra de ordem "sejam sujeitos da comunicação" corre o risco de tornar-se ainda mais totalitária que a divisão rígida entre a concepção e execução, pois o capitalista gostaria de incorporar a subjetividade e a vontade própria do operário na produção de valor. Ele desejaria que o comando surgisse do próprio processo de comunicação: o operário auto-controla-se e auto-responsabiliza-se no interior de sua equipe sem a intervenção do controle hierárquico, sendo este papel requalificado de animador.* (LAZZARATO, 1992, p. 57)

Com efeito, notamos como as noções de autocontrole e responsabilidade adquiriram suma relevância no modelo de administração participativa, bem como estas se relacionam com as Novas Tecnologias da Informação. Na fonte procedente dos manuais básicos da Qualidade Total, é dedicado um capítulo inteiro sobre "Computadores e Qualidade" em que se discorre a respeito da importância e das mudanças que a informática traz para a produtividade das empresas, além da óbvia redução de seus empregados (JURAN, 1993, p. 126). Nesse capítulo, é dado especial destaque à necessidade de treinar o pessoal que permanece na empresa para ficar alerta aos problemas de manutenção dos equipamentos informatizados que, por serem muito complexos e caros, supõem um "tipo de controle preventivo por natureza" (JURAN, 1993, p. 317). Além disso, na medida em que, cada vez mais, todo o quadro de pessoal passará, de alguma forma, a lidar com "entrada de dados e controle de processo", e que os *software*s das empresas dependem dessas informações, pois são estas que "comandarão os *hardwares*", a *responsabilidade* operária passa a ter e ser um atributo essencial à produtividade (JURAN, 1993, p. 329).

Disto decorre o conceito de "autocontrole", definido como "a inspeção de resultados pelo indivíduo que os produz e não por um inspetor do departamento de controle" (JURAN, 1993, p. 341). Para tanto, é fundamental que o funcionário *participe* do planejamento de seu trabalho "de modo a permitir que a pessoa tenha domínio completo sobre a obtenção dos resultados planejados". Segundo as recomendações teóricas da Qualidade Total, este é o melhor meio de se prevenir contra eventuais defeitos tanto no *software* como no *hardware*, bem como de ajudar "os operários a *regularem seu comportamento* em bases contínuas para *manter o objetivo* enquanto criam saída" (JURAN 1993, p. 102 – grifo próprio).

No fundamento dessa idéia, portanto, assenta-se o conceito de *participação*. É o exercício da participação que leva o operário ao planejamento, proporcionando-lhe "autocontrole", isto é, o conhecimento técnico necessário para saber inspecionar, manter e lidar com os equipamentos e seus possíveis problemas, sem a mediação do gerente – como ficou patente na fala do gestor de ATI logo acima. De acordo com Codo (1993), a despeito disso, longe desse modelo de administração amenizar o controle do capital sobre o trabalho, o amplia qualitativamente, pois o recoloca na própria subjetividade do trabalhador, levando-o a se comportar conforme os padrões da empresa, mesmo quando longe da sua supervisão.

Como veremos mais profundamente no próximo capítulo, o MPQ seguiu à risca tais preceitos. Em outubro de 1994, quase um ano depois da Sercomtel iniciar seu programa da qualidade, é ministrada a primeira experiência prática relativa às mudanças na estrutura administrativa e hierárquica da empresa. O primeiro grupo de funcionários a experimentar tal mudança, foi o de "telefonistas"[89]. Conforme veiculado no informativo interno da empresa na época, as palavras-de-ordem usadas para se atingir a Qualidade Total foram "menos supervisão" e "responsabilidade". Aqui é possível perceber o rigor com que as prescrições da Qualidade Total são apresentadas pela empresa. Do mesmo modo, fica evidente sua relação com a "normatividade comunicacional" permitida pela informática, acima aduzida, bem como seu nexo com as novas formas de exploração e reificação da força de trabalho:

> MENOS SUPERVISÃO É A META PARA SE ATINGIR A QUALIDADE TOTAL
>
> *Com a abertura propiciada pelas mudanças do SERCOMTEL, o grupo de telefonistas [...] passou a experimentar uma* ***diminuição da supervisão e em contrapartida passou a assumir uma dose maior de responsabilidade****.*
>
> *Hoje* ***o enfoque da qualidade está mais voltado para a eficácia da comunicação*** *entre o cliente e empregado do que para padrões estabelecidos. [...] mudança de supervisão diz respeito à quantidade e à forma de se analisar os atendimentos efetuados pelas telefonistas. [...] [A] telefonista encarregada [...] preencherá um laudo apenas conceituando os seguintes itens:* ***Desenvoltura na busca da consulta e no diálogo com o cliente, Prestatividade, Fraseologia, Cordialidade, Voz, Identificação e Informação de números incorretos****. Os*

[89] Com a introdução do "Projeto de Transformação Empresarial" na Sercomtel (apresentado mais adiante), o termo "telefonista" é substituído pelo de "operadores de Call Center", extinguindo-se, assim, a tradicional denominação utilizada para designar e identificar uma das mais clássicas categorias de trabalhadores em telecomunicações. Oportunamente, será analisada a influência que as Novas Tecnologias da Informação, juntamente com a gestão da Qualidade Total, tiveram nessa mudança, bem como isso repercutiu sobre essa categoria dentro da empresa.

> *comentários por escrito só serão necessários se o conceito atribuído para algum dos itens acima estiver insatisfatório, e mesmo assim* ***com sugestões para melhorar****. Mas, o que mudou realmente é que a telefonista passou a fazer sua* ***auto-avaliação***[90]*, independente da Telefonista Encarregada. As duas se reúnem depois, fazem a comparação e discutem a qualidade[...]*
>
> ***A confiança, a delegação de responsabilidade e uma supervisão mais branda estão funcionando como forma de motivação para o quadro de telefonistas****.*
>
> (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, Outubro/94 – grifos próprios)

Nessa última frase, percebe-se, ainda, como a fetichização dos funcionários faz parte das estratégias para promover sua conformação às novas diretrizes da empresa. Como fica muito bem exposto no excerto acima, as normas continuam presentes. O suposto "abrandamento" da supervisão serve como camuflagem para a série de determinações que a "encarregada" irá posteriormente avaliar. A avaliação é otimizada pela participação do próprio empregado no processo, que tem seu saber expropriado quando escreve/formaliza "sugestões para melhorar" seu desempenho. Finalmente, as noções de "auto-avaliação" e "responsabilidade" deixam a cargo das próprias telefonistas a função de cuidar do enquadramento de suas tarefas às normas estabelecidas pela empresa, e das quais não há como fugir, já que mais tarde as "auto-avaliações" serão cotejadas com a "encarregada" do setor. Ainda assim, o discurso apresentado sugere um nível maior de autonomia que, embora se contraponha frontalmente com as normalizações apresentadas, acaba sendo incorporado pela empresa como uma tática de "motivação"/fetiche para promover a adequação, e conquistar o engajamento desses trabalhadores relativamente às novas políticas de gestão.

Todavia, como nos alerta Lazzarato (1992, p. 56), apesar deste sujeito trabalhador encontrar-se limitado e unilateralizado em seu trabalho, "o processo de subjetivação comandado pelo capitalista não inclui as *camadas profundas da personalidade e do ser social*". Logo, "ao invés de apagar o antagonismo entre hierarquia e cooperação, entre autonomia e comandos, o restitui num nível mais elevado, pois ele mobiliza e afronta-se à personalidade individual própria do operário" (LAZZARATO, 1992, p. 57). É assim que se abre um "novo campo

[90] Leia-se "autocontrole".

de lutas" para os trabalhadores inseridos na reestruturação produtiva em curso, em que "a questão da subjetividade encontra-se no seu centro" (LAZZARATO, 1992, p. 57).

Nota-se, pois, que, apesar da demanda pelo trabalho intelectual pressuposto pelos *software*s, reafirma-se, em um grau ainda mais ampliado, a divisão técnica do trabalho fundamentada sobre a alienação do produtor direto relativamente à ciência e tecnologia aplicadas ao processo produtivo pela sua materialização nas máquinas. Em outro nível porque, no contexto da produção informatizada, a simplificação do trabalho manifesta-se agora no trabalho informacional de tipo redundante, fornecedor de "inovações incrementais", bem como naquele dotado de conhecimento específico, isto é, meramente técnico-operacional. Nesse sentido que Katz (2001, p. 17) assevera que a "intelectualização do trabalho coletivo", que hoje se assiste nas empresas de ponta, longe de denotar "o surgimento de uma 'economia do conhecimento' baseada na preeminência da criatividade, da imaginação e pensamento, obstrui o desenvolvimento desses atributos ao impor-lhes restritivos critérios de rentabilidade". Desse modo, de acordo com Katz (2001, p. 17):

> *Estas travas têm estado presentes em toda história do capitalismo desde que o "saber fazer" da técnica empírico-artesanal foi substituído pelo "saber como fazer" da tecnologia, baseada na aplicação do conhecimento científico à produção. Mas* ***a novidade com as novas tecnologias da informação é a conversão de uma massa sem precedentes de assalariados qualificados em partícipes diretos do processo produtivo****.*
>
> *Esta intelectualização do trabalho coletivo se apoia na incidência estratégica da atividade científica, que o regime social dominante transforma em uma maior passagem da "subsunção formal" à "subsunção real" da ciência ao capital [...] quer dizer, na conversão de um recurso relativamente disponível e apropriável pelos capitalistas, em um campo de valorização subordinado ao objetivo do lucro.* (GRIFO NOSSO)

É assim que os operários, agora transformados em usuários de sistemas informáticos, continuam subsumidos à maquinaria, ou seja, reduzidos ao papel de vigias e abastecedores de matéria-prima para as máquinas. Nesse último caso, o abastecimento agora é de cunho imaterial, isto é, refere-se às informações redundantes e/ou "incrementais", ambas destinadas para a melhoria de produtos e processos de trabalho direcionados exclusivamente

para o incremento da lucratividade empresarial. Isto na mesma medida em que a força de trabalho é desvalorizada através do novo tipo de simplificação do trabalho vivo, colocada pela hierarquização da informação que caracteriza a divisão do trabalho imaterial acima descrita. Conforme Antunes (1999), é desse modo que na atual reestruturação empresarial o valor é apropriado tanto na sua dimensão material como imaterial.

Segue-se, portanto, com as Novas Tecnologias da Informação, a tendência, inaugurada na Grande Indústria investigada por Marx, de parcialização da ciência e tecnologia. Do mesmo modo, prossegue a tendência de especialização, simplificação e desvalorização do trabalho de operação que marca a produção capitalista desde a introdução da maquinaria em seu processo produtivo, que, como veremos, traz consigo o fenômeno da reificação do trabalho vivo.

Uma tendência que, como salienta Romero (1999, pp. 49–50), traz, ainda, uma "vantagem adicional" ao capital no tocante ao controle do trabalho vivo, qual seja, "a desvalorização da força de trabalho surge como um processo aparentemente autônomo, resultado de uma lógica imanente advinda da própria máquina" e, enquanto tal, apresenta-se como "uma necessidade técnica ditada pela máquina e não mais pela figura de um capataz ou do próprio capitalista". No contexto atual, tal vantagem é acrescida pelas novas políticas de gestão do trabalho que têm nos conceitos de "participação" e "autocontrole" sua expressão mais bem acabada.

Tal aparência favorece sobremaneira a subsunção real do trabalho ao capital e sua conseqüente reificação, pois impede o discernimento de que as máquinas, tornadas instrumento da produtividade capitalista, representam a objetivação daquilo que é a sua finalidade primeira e última, o lucro. Uma que vez essas condições de trabalho, são dadas *a priori* aos trabalhadores, estes tendem a perder de vista sua condição de sujeito do processo de trabalho. Não se entendendo como sujeitos, resta-lhes apenas a *adaptação* em detrimento de sua atuação consciente e autônoma sobre esse processo.

Conserva-se, assim, com a informática, a subsunção real do trabalho ao capital manifestada na continuidade da equivalência entre qualificação e reificação, analisada no próximo capítulo. Processo que foi encetado pelo advento das máquinas no processo produtivo, e cujo efeito para o trabalhador é a determinação de suas qualidades/qualificações segundo os

ditames da maquinaria ou, simplesmente, sua reificação. Como ressalta Napoleoni (1981, p. 90 – grifo nosso), com as máquinas, as qualidades do trabalho vivo:

> *[...] perderam-se inteiramente, inclusive do ponto de vista material, precisamente porque o trabalho [...] é apenas inserido num lugar intermediário desse processo, e recebe, por assim dizer, – no caso de ter qualificações e especificidades, recebe[-as] não de si mesmo, mas precisamente da máquina.* (NAPOLEONI, 1981, P. 90 – GRIFO NOSSO)

Conforme veremos a seguir, o projeto MPQ, enquanto um projeto que visou a qualificar o quadro de pessoal da Sercomtel nos moldes da atual reestruturação produtiva capitalista e da gestão participativa, representou, justamente, o marco do novo patamar de reificação na empresa. Ou seja, o MPQ foi o início de uma estratégia gerencial para operar a conformação do coletivo de sua força de trabalho à nova maquinaria informatizada – ou à nova forma de subsunção real do trabalho ao capital – com vistas a atender o contexto neoliberal, privatista e de competitividade mundializada que se instalou no país na última década.

Em síntese: olhado pela perspectiva da classe trabalhadora, o MPQ da Sercomtel representou uma estratégia para erigir o novo tipo de reificação do trabalho vivo, proporcionado pela informatização dos seus processos de trabalho. Acompanhemos, agora, como esse fenômeno se desenvolveu historicamente dentro da empresa.

IV. O MPQ como o prelúdio do novo processo de reificação do trabalho vivo na Sercomtel.

Oprimido, sob uma inquietante impressão de ameaça, Cipriano Algor entrou na furgoneta e saiu do subterrâneo. A última frase do subchefe dava-lhe voltas na cabeça. O segredo da abelha não existe, mas nós conhecemo-lo, não existe, mas conhecemo-lo, conhecemo-lo, conhecemo-lo. Vira cair uma máscara e percebera que por trás dela estava outra exactamente igual, compreendida que as máscaras seguintes seriam fatalmente idênticas às que tivessem caído, é verdade que o segredo da abelha não existe, mas eles conhecem-no.

(Saramago, 2002)

1. Considerações sobre a utilização capitalista da maquinaria: os liames entre a subsunção real do trabalho ao capital e o fenômeno da reificação do trabalhador.

Conforme Katz (2001, p. 8), o que confere e dá à informática o estatuto de uma tecnologia revolucionária é o fato de esta ser uma "inovação radical", isto é, que tem um "impacto decisivo sobre outras inovações". Como vimos, tal impacto radical diz respeito à sua capacidade de agir sobre outras informações. Vale a pena relembrar como o gestor da Área de Manter a Planta – EMP da Sercomtel nos explica os impactos dessa "inovação radical" dentro dessa empresa, uma vez que, por ser realizada comparativamente com a antiga base tecnológica vigente em seu processo produtivo, permite um esclarecimento mais preciso e concreto. Recordando, esta diz respeito, basicamente, à dispensa prescindência da intervenção humana nesse processo. Assim, em uma produção em que prevalece a aplicação de maquinarias informatizadas, ou, em termos técnicos, *digital*:

> *É a máquina que manipula o "produto". [...] São os equipamentos que processam, que trabalham a informação, que é o "produto final" de uma empresa de teles. Não tem pessoas trabalhando diretamente em uma linha de produção. O que se faz é* ***implantar produtos novos****. E esta é uma novidade em relação à antiga* ***tecnologia analógica****, que era só trabalho de manutenção. Por ser um* ***sistema eletromecânico****, tinha mais "partes móveis", por isso* ***a manutenção era mais complexa e demandava mais pessoal****. Quanto mais "partes móveis", mais passível do sistema apresentar problemas e falhas, e mais necessidade de intervenção humana.* (GERENTE DA ÁREA DE OPERAR E MANTER A PLANTA – EMP)

A implantação de produtos novos, apontada pelo gestor de EMP como a grande novidade da tecnologia digital relativamente à analógica, alude tanto ao conceito mais amplo de automação apresentado por Dina (1987), como à caracterização mais específica que ele nos fornece entre dois tipos de automação: a rígida e a flexível. Genericamente, automação pode ser definida como "a elaboração automática [...] das informações relativas ao processo produtivo" (DINA, 1987, p. 13). É automática porque, "se antes a informação passava pelo cérebro e pelas operações manuais do operador da máquina, agora tenta-se fazer tudo [...] evitando a intervenção do homem" (DINA, 1987, p. 13). A partir dessa definição mais geral é possível distinguir os dois tipos de automação em questão, inclusive como historicamente datadas.

A automação rígida, dentro da qual a tecnologia analógica ainda está filiada, reporta à lógica que caracterizou a Revolução Industrial[91]. Essa lógica atendeu amplamente o capital mercantil próprio daquela época e prevaleceu até meados dos anos de 1970, uma vez que igualmente correspondeu aos padrões de consumo e acumulação do período conhecido como fordista. Fundamentalmente *mecânica*, essa automação é chamada rígida por não permitir variações no tipo de informações incorporadas na sua correspondente maquinaria. Como Marx tão bem assinalou, tanto nos *Grundrisse* como na sua análise sobre a Grande Indústria, a principal característica desse tipo de automação refere-se à transformação das antigas ferramentas de trabalho, de instrumentos mediadores do processo produtivo, em seu ponto de

[91] O conceito de Revolução Industrial será melhor trabalhado mais adiante, quando abordamos as características estruturais e a evolução da divisão capitalista do trabalho.

partida. Assim, a "diferença específica" da maquinaria quando cotejada com a ferramenta simples:

> *[...] não é de modo algum, como no caso do meio de trabalho, a de transmitir ao objeto a atividade do trabalhador, senão que esta atividade se haja posto de tal maneira que não faz mais que* ***transmitir a matéria-prima ao trabalho ou ação da máquina, à qual ele vigia e preserva de avarias***.[92] (MARX, 1978, p. 218 – grifo próprio)

Desse modo, com o sistema de máquinas, invertem-se os papéis no interior do processo de trabalho: o homem é transformado em instrumento da produção, isto é, em uma coisa, na mesma medida em que a máquina se humaniza. Nos termos de Napoleoni (1981, p. 88 – grifo próprio), com o advento do sistema de máquinas:

> *[...] o operário – que antes estava em posição inicial ou ativa – agora se encontra em posição intermediária e, por isso,* ***instrumental****, a ponto de que a denominação de instrumento de trabalho aplicada à máquina resulta evidentemente imprópria, porque o que ocorre é o inverso:* ***foi o trabalho do operário que se transformou em "instrumento"****.*

É essa instrumentalização do trabalho humano que marca o fenômeno da reificação do trabalho vivo. Fenômeno esse que Marx traduz como a metamorfose do trabalhador, de figura ativa do processo de trabalho, em um mero "órgão consciente" da máquina:

> *A máquina em nenhum aspecto aparece como meio de trabalho do trabalhador individual. [...] Não é como no caso do instrumento de trabalho, em que o trabalhador anima, como a um órgão, com sua própria destreza e atividade, e cujo manejo depende portanto da virtuosidade daquele. Senão que a máquina, dona em lugar do trabalhador da habilidade e da força, é ela mesma a virtuosa, possui uma* ***alma própria*** *presente nas leis mecânicas que operam nela, e assim como o trabalhador consome comestíveis, ela consome carvão, óleo etc [...] com vistas a seu automovimento contínuo. A* ***atividade do trabalhador, reduzida a uma mera abstração da atividade****, está regulada em todos os aspectos pelo movimento da maquinaria e não o inverso.* (MARX 1978, p. 218 – grifo próprio)

[92] Como se vê, essa passagem de Marx é praticamente a mesma que a fala do gerente de EMP da Sercomtel, quando este se refere à tecnologia analógica.

De acordo com Napoleoni (1981, p. 90), a redução da atividade do trabalhador a "uma mera abstração" demarca um "segundo movimento de abstração" do trabalho humano, o qual está intrinsecamente relacionado não só ao fenômeno da reificação do trabalho, mas também à questão da alienação do trabalho levantada por Marx.

O primeiro movimento de abstração é aquele que Marx explicitou como a alienação sofrida pelo trabalho vivo quando da sua transformação em trabalho assalariado, condição tornada possível mediante a separação do trabalhador de seus meios de produção. Nasce daí o conceito marxiano de *trabalho abstrato*, isto é, quantificado, determinado pelo tempo de trabalho socialmente necessário à produção e reprodução das mercadorias, inclusive a nova e peculiar mercadoria que nasceu desse quadro, qual seja, a força de trabalho. Decorrente do trabalho assalariado, o trabalho abstrato é, pois, aquele que, ao igualar tudo o que é qualitativo no processo produtivo pelo *quantum* de tempo de trabalho, socialmente necessário à produção do produto final, é capaz de criar valor e mais-valor do que o seu próprio salário. Em suma, o trabalho abstrato é trabalho alienado, aquele que reifica, isto é, aquele que, seguindo a lógica da produção capitalista, abstrai (aliena) as qualidades do trabalho vivo para proceder sua transformação em mercadoria (coisa). Assim procedendo, o realiza como a peculiar mercadoria cujo consumo gera valor e mais valor que ela própria.

O movimento de abstração, oriundo do trabalho assalariado, vai definir aquilo que Lukács (1978) e Silveira (1989) apontam como a *dimensão ontológica* da alienação, à medida que promove uma cisão do homem com a natureza, consigo mesmo e com os outros homens. Ou seja, é ontológica por remeter ao *gênero humano* e àquilo que o caracteriza enquanto espécie: sua capacidade de agir sobre a natureza, a partir de uma idealização prévia, fundamentada em necessidades que, diferente do que ocorre com outros animais, vão muito além de sua mera sobrevivência. Do mesmo modo, é o que permite aos homens se reconhecerem como um ser peculiar, pois o único capaz de imprimir sua marca na materialidade ao seu redor, isto é, de *humanizar a natureza* através de uma *ação consciente* e de acordo com uma subjetividade previamente desejada e planejada. Essa análise ontológica fica muito evidente na comparação que Marx faz entre a atividade (trabalho) animal diante da natureza – entendida

como uma relação instintiva, de mera sobrevivência – e o trabalho humano – cuja mesma relação perfaz uma ação consciente e teleológica, ou seja, dotada de vontade e finalidade:

> *O animal é imediatamente um com sua atividade vital. Não se distingue dela.* ***É ela****. O homem faz da sua atividade vital mesma um objeto do seu querer e da sua consciência. Tem atividade vital consciente. A atividade vital consciente distingue o homem imediatamente da atividade vital animal. É precisamente só por isso que ele é um ser genérico. [...] Só por isso a sua atividade é atividade livre.* (MARX, 1983, p. 156-157 – grifo do autor)

Para Marx, o trabalho assalariado/alienado impugna a dimensão ontológica do trabalho humano. Por ser compulsório e desprover os homens dos meios necessários para realizarem autonomamente sua atividade, a lógica do salário retira a qualidade que lhe diferencia de uma mera atividade animal, ou seja, aquela que lhe confere criatividade, reduzindo-o tão-somente à busca pela sobrevivência. Uma inversão que, como salienta Marx priva o trabalho de sua dimensão humana ontológica transfigurando-a em sua própria negação:

> *O trabalho alienado inverte a relação de maneira tal que precisamente porque é um ser consciente o homem faz da sua atividade vital, da sua* ***essência****, apenas um meio para sua* ***existência****. [...] O objeto do trabalho é portanto a* ***objetivação da vida genérica do homem*** *[...] Por conseguinte, ao arrancar do homem o objeto da sua produção, o trabalho alienado lhe arranca a sua* ***vida genérica****, a sua objetividade genérica efetivamente real e transforma a sua vantagem ante o animal na desvantagem de lhe ser tirado o seu corpo inorgânico, a natureza.* (MARX, 1983, p. 157 – grifos do autor)

O trabalho assalariado, portanto, é condição *sine qua non* do processo de valorização e supõe necessariamente abstração e alienação do trabalho vivo. Por sua vez, a alienação do trabalho passa pela subtração de suas qualidades de maneira que estas possam ficar objetivadas nos meios de produção. Essa objetivação é fundamental para o processo de valorização, pois é a partir dela que é possível quantificar os elementos qualitativos do processo produtivo e, dessa forma, efetivar a padronização necessária para torná-lo uma engrenagem

produtora de mais-valia e lucro para o capitalista. É por isso que Marx descreve o processo capitalista de produção como um "*processo de sucção*" do trabalho vivo pelo trabalho morto, em que o trabalho passado, já definitivamente organizado e tornado propriedade do capital, determina o trabalho presente restringindo, assim, sua autonomia e, por conseguinte, toda a diversidade e criatividade próprias da atividade humana.

Enfim, onde a quantidade (o trabalho abstrato, produtor de valor) prevalece sobre a qualidade (*locus* do trabalho concreto, vivo, aquele que materializa não só coisas úteis, mas desejos que só a espécie humana é capaz de sentir e materializar):

> *[...] na medida em que o processo de produção é simultaneamente* ***processo de valorização****, o capitalista consome no seu decurso a capacidade de trabalho do operário, ou por outra, apropria-se do trabalho vivo, como sangue e vida do capital. A matéria-prima, o objeto do trabalho, em suma, serve apenas para* ***sugar*** *trabalho de outrem e o instrumento de trabalho serve unicamente de condutor, de transmissor, nesse* ***processo de sucção*** *[...] o trabalho só pode ser absorvido na medida em que o capital adota a forma dos meios de produção específicos requeridos por processos de trabalho determinados e só sob essa forma o capital pode sugar o trabalho vivo.* (MARX, s/d, p. 74 – grifo do autor)

Em síntese, o trabalho assalariado traz em seu bojo um tipo histórico de alienação, aquela que reifica os trabalhadores ao transformá-los em uma especial mercadoria produtora de valor e mais-valia. Como tal, opera uma original inversão na sua relação com a natureza, posto que os produtos de seu trabalho deixam de ser *subjetividade objetivada* para se tornarem objetivação de algo alheio à sua vontade.

Ora, o advento da maquinaria otimiza em escala sem precedentes o trabalho abstrato, uma vez que concretiza a transformação da força de trabalho em meio de trabalho, consolidando definitivamente, o modo de produção capitalista:

> *Toda produção capitalista, à medida que ela não é apenas processo de trabalho, mas ao mesmo tempo processo de valorização do capital, tem em comum o fato de que não é o trabalhador quem usa as condições de trabalho, mas, que, pelo contrário, são as condições de trabalho que usam o trabalhador: só, porém, com a* ***maquinaria*** *é que essa inversão ganha realidade técnica palpável. Mediante sua transformação em autômato, o próprio meio de trabalho se confronta, durante o processo de trabalho, como* ***trabalho morto que domina e suga a força de trabalho viva****.* (MARX, 1984, I/2 – grifo próprio).

A maquinaria, portanto, assinala o segundo movimento de abstração, ou alienação, do trabalho humano tanto mais por desempenhar, desde seus primórdios, um novo tipo de controle sobre o mesmo. Esse controle advém da padronização e da prevalência sem precedentes do trabalho abstrato por ela permitida, como da conseqüente inversão/reificação que o sistema de máquinas realiza no processo de trabalho. Uma inversão que não apenas colocou o homem em uma posição intermediária no processo técnico de trabalho, mas que, ao fazê-lo, o alienou de sua essência, isto é, da sua "racionalidade, da consciência, [...] do conhecimento do mundo dentro do qual se trabalha" (MARX, 1984, I/2, p. 93–94). Com o advento do sistema de máquinas, portanto, esta inversão alienante sofre um aprofundamento qualitativo, assim entendido:

> *[...] enquanto, naturalmente, o conhecimento e a atividade consciente estão no sujeito trabalhador e a atividade mecânica no instrumento utilizado,* [com o sistema de máquinas] *ocorre o contrário: o conhecimento [...], a atividade consciente – está na máquina, quando menos porque ela é a representação de um momento de consciência que se verificou quando foi pensada a ciência que se encontra incorporada na máquina; e, ao contrário, a atividade mecânica está em quem trabalha, que é reduzido a isso.* (NAPOLEONI, 1981, p. 94)

Revela-se, assim, a reificação do trabalho humano igualmente como um fenômeno estreitamente relacionado à expropriação do saber operário e que encontra no emprego da maquinaria, no processo de trabalho sua expressão mais bem acabada. Com isso, tal processo tornou-se, também, um processo de separação entre trabalho e conhecimento, entre o fazer e o saber, entre concepção e execução, o qual retira do trabalho humano sua propriedade fundamental de planejar com anterioridade o *modus operandi* de sua atividade produtiva. Nas palavras de Napoleoni, o efeito dessa reificação para o trabalhador manifesta-se no fato de que:

> *[...] o trabalho se tornou uma mera ação mecânica e a ciência se colocou fora da subjetividade de quem trabalha; foi pensada em outro local e, no processo de trabalho, encontra-se presente não em quem trabalha, mas dentro da* ***coisa****, pois é isso que é a máquina; essa será a característica central do processo de produção enquanto ele for determinado pelo capital.* (NAPOLEONI, 1981, p. 93 – grifo do autor)

A análise de Napoleoni é interessante por nos permitir relacionar qualificação – *aquilo que é a principal preocupação dos Programas de Qualidade Total de modo geral, e foi do MPQ da Sercomtel, em particular* – com alienação, e esta com reificação do trabalho. Na sua apreciação, a maquinaria aplicada à produção lança um novo tipo de alienação do trabalho, por denotar "uma espécie de segunda fase de afastamento da [sua] naturalidade", isto é, "de afastamento da subjetividade" do trabalhador. É essa abstração do trabalhador quanto à sua subjetividade que distingue o novo tipo de alienação operado pela maquinaria, e que vai incidir diretamente na qualificação do trabalho vivo. Isso porque, com a maquinaria, institui-se:

> *[...] um movimento no qual é uma coisa exterior ao operário, a máquina, que imprime sobre o trabalho do operário as qualificações que não são mais provenientes da subjetividade do operário e do trabalho, mas são provenientes das exigências, da estrutura, da natureza dessa coisa que é a máquina, que se põe agora no início do processo produtivo. [...] sua especificação readquirida, porém de um modo absolutamente estranho a qualquer naturalidade possível, já que é uma especificação feita inteiramente em função de uma coisa, do instrumento, o qual, tendo-se elevado ao nível da máquina, está no início do processo técnico e não mais num seu ponto intermediário.* (NAPOLEONI, 1981, p. 93)

Assim, tendo a máquina assumido a posição e as funções até então reservadas ao trabalho vivo, tendo-se, pois, sido mecanizadas as atividades humanas – em outras palavras, reificado-se a força de trabalho – o conhecimento empírico, aquele fruto da experiência advinda da relação entre trabalho humano e natureza, desprende-se do homem e torna-se ciência.

De acordo com Marx (1984, p. 89), a ciência assim orientada vai originar a "moderna ciência da tecnologia". Desde a Indústria Moderna cabe à tecnologia promover a observação e estudo das habilidades próprias do trabalho vivo para a otimização de sua produtividade. Na época de Marx, pelo tipo de trabalho que preponderava, tal análise vai se fundamentar "nas poucas formas básicas do movimento, em que necessariamente ocorre todo o fazer produtivo do corpo humano, apesar da diversidade dos instrumentos utilizados" (MARX, 1984, p. 89). Nesse sentido, o "princípio" da tecnologia na Grande Indústria analisada por Marx era fundamentalmente ligado às *habilidades manuais* do trabalho vivo. Eis como Marx entende

o papel básico da tecnologia dentro dessa concepção, e daquele dado período histórico: "dissolver cada processo de produção, em si e para si, e para começar *sem nenhuma consideração para com a mão humana*, em seus elementos constitutivos" (MARX, 1984, p. 90).

É assim que o modo de produção capitalista subsume esse tipo de conhecimento para fins de lucratividade, transformando-o em um tipo particular de ciência, a saber:

> *Não só a ciência como conhecimento abstrato da natureza, mas a ciência em seu prolongamento, a* ***tecnologia*** *[...] . trata-se justamente de uma ciência que agora nada tem a ver com o trabalho, que está separado dele, uma ciência que torna a generalidade dos homens privados de ciência, subordinando-a à* ***coisa*** *na qual a própria ciência se acha incorporada.* (NAPOLEONI, 1981, p. 93 – grifo do autor)

A máquina, assim, enquanto materialização direta desse tipo de tecnologia, relaciona-se com o fenômeno da alienação e conseqüente reificação do trabalho por exprimir:

> *[...] a representação de um momento da consciência que se verificou quando foi pensada a ciência que se encontra incorporada na máquina; e, ao contrário, a atividade mecânica está em quem trabalha, que é reduzido a isso. [...] a máquina, enquanto tal, é ligada à alienação do trabalho [...] .* (NAPOLEONI, 1981, p. 94)

Para Marx, então, é a maquinofatura que de fato assinala a Revolução Industrial. Conforme Romero (1999, p. 36), longe de se alinhar com os autores que, já na sua época, vinculavam e caracterizavam a Revolução Industrial à invenção da máquina a vapor, Marx a entende antes como a "autonomização dos instrumentos de trabalho frente ao trabalhador através da criação da máquina-ferramenta [...] independente da força motriz utilizada para colocá-la em movimento". Em outras palavras, a chamada Revolução Industrial para Marx não se resume à mera invenção de um certo tipo de tecnologia e máquina, mas à própria "passagem da subsunção formal à subsunção real do trabalho ao capital caracterizada pela transformação dos instrumentos de trabalho de ferramentas em máquinas", a qual "realiza, na prática, o trabalho abstrato" (ROMERO, 1999, p. 37).

Com a maquinaria, portanto, pelo automatismo que ela pressupõe, um elemento novo é introduzido no interior da divisão do trabalho, maximizando o controle do capital sobre esse processo de uma maneira totalmente original; e, de acordo com o conceito de subsunção do trabalho ao capital de Marx, *real*. É com essa perspectiva que Freyssenet (1989) entende o tipo de controle engendrado pelo maquinismo como uma "modificação da repartição da 'inteligência' da produção", que ascende imediatamente na divisão do trabalho. Esta diz respeito à separação entre o saber e o fazer na produção, expressa na prevalência de um pequeno número de trabalhadores superqualificados sobre uma maioria de funções que, assim, sofrem um esvaziamento do conteúdo de suas tarefas e, por conseguinte, de sua qualificação:

> *Uma parte dessa "inteligência" é "incorporada" às máquinas e a outra é distribuída entre um grande número de trabalhadores, graças à atividade de um número restrito de pessoas encarregadas da tarefa (impossível) de pensar previamente a totalidade do processo de trabalho, descobrindo e possuindo o domínio conjunto dos parâmetros.* (FREYSSENET, 1989, p. 75)

O maquinismo, portanto, traz em seu bojo a subsunção real do trabalho ao capital por expropriar do trabalhador direto sua faculdade de projetar seu trabalho. Assim, uma vez essa função passada para as máquinas, o efeito, para a maior parte dos trabalhadores, é sua transformação em simples *operários (operadores/usuários)* dos instrumentos de trabalho em detrimento de sua capacidade de agir autonomamente sobre os mesmos. Revelando-se, ao mesmo tempo, resultante e resultado de um processo de "desqualificação – superqualificação" do trabalho, a maquinaria, muito além de representar uma mera inovação tecnológica e técnica dentro da produção, marca um terceiro estágio da divisão do trabalho:

> *O maquinismo, que é a forma capitalista de emprego do princípio mecânico, não é principalmente a substituição da força humana por uma outra artificial. [...] é a substituição do desenrolar da inteligência do gesto produtivo pela materialização de uma parte dessa inteligência nas máquinas, que movimentam mecanicamente as ferramentas, graças ao trabalho de um número restrito de "idealizadores". Por essa forma social de desenvolvimento das forças produtivas, torna-se possível fazer com que apenas à grande massa dos trabalhadores seja atribuída a* ***operação das máquinas****, e fazer penetrar a* ***norma de produção*** *em cada parte do processo de trabalho e em cada tarefa.* (FREYSSENET, 1989, pp. 77–78 – grifo próprio)

É justamente essa metamorfose do trabalhador em mero operário, específica da produção capitalista, que torna sua qualificação equivalente à sua reificação. Metamorfose possível somente pela expropriação e normatização de seu saber. Freyssenet, assim, reitera a observação de Napoleoni no que tange à maquinaria como um segundo movimento de abstração do trabalho vivo – a alienação da atividade intelectiva relativa ao engenho das mãos – ao afirmá-la como um terceiro estágio da divisão capitalista do trabalho.

Nessa mesma direção, Braverman (1981) deixa tanto mais explícita a reificação viabilizada por esse processo ao atestá-lo, também, como um novo padrão de trabalho abstrato. Para ele, a reificação engendrada pela maquinaria proporcionou ao capital, por intermédio da sua gerência, efetuar o cálculo do trabalho humano como um "exercício mecânico das faculdades humanas de acordo com movimentos típicos estudados independentemente da espécie particular de trabalho feito" (BRAVERMAN, 1981, p. 158). A partir disto, os "*instrumentos humanos* são adaptados à maquinaria de produção de acordo com especificações que se assemelham a nada mais que especificações das propriedades da máquina" (BRAVERMAN, 1981, p. 157). As qualidades, variações, feições próprias, enfim, as concretudes do trabalho vivo separam-se assim do trabalhador e tornam-se "dados padrões", otimizando a tão necessária *uniformização* do processo de trabalho, em um nível nunca dantes realizado. Afinal, é essa padronização que possibilita tornar o mais fidedigno possível a determinação do valor das mercadorias, inclusive a mercadoria força de trabalho, o que maximiza sobremaneira a lógica do trabalho abstrato:

> *[...] quanto mais o trabalho é dirigido por movimentos classificados que ultrapassam os limites dos ofícios e ocupações, tanto mais ele dissolve suas formas concretas em tipos gerais de movimentos do trabalho.* (BRAVERMAN, 1981, p. 158)

Poderíamos então dizer que, com a procedência da automação flexível, estaríamos presenciando um *terceiro movimento de abstração* e, por suposto, um novo tipo de alienação e reificação do trabalho humano. Voltando às definições de Dina (1987), a automação

flexível, de base microeletrônica, diferencia-se da rígida por admitir que as informações sobre o processo produtivo sejam modificadas sem que se altere sua base material. Daí ser o tipo de automação mais apropriada para o contexto de mercado mundializado e diversificado que marca o capitalismo contemporâneo. Braverman (1981), já havia notado o liame existente entre maquinaria e conjuntura econômica em seu estudo sobre o trabalho no cenário do capitalismo monopolista. Tal como Dina, Braverman reconhece a divisão entre automação rígida e flexível. Porém, no seu entendimento, este desdobramento não ocorreu de maneira linear. Antes foi altamente influenciado pelas mudanças político-econômicas conjunturais ocorridas no percurso do seu desenvolvimento.

Seguindo tais mudanças[93], Braverman observou a evolução da maquinaria dentro do capitalismo como um movimento que foi do universal ao particular, e que, aos poucos, foi retornando à sua generalidade. O primeiro movimento corresponde ao período compreendido como a primeira Revolução Industrial e estende-se até a disseminação da produção de tipo fordista. Nesse primeiro estágio, como já observara Marx em sua análise sobre a maquinaria e a grande indústria, as máquinas eram orientadas para fins gerais, ou seja, adaptadas "não para um produto em especial ou a uma operação especializada, mas para muitas operações diversas" (BRAVERMAN, 1981, p. 165).

Com a popularização do consumo de massa e da conseqüente produção em grande escala, próprios do período fordista, as máquinas passam a se revestir de um caráter particular tornando-se rígidas. Primeiro porque produção em massa pressupõe demanda agregada previsível e estável, necessitando de uma maquinaria mais especializada para atender esse padrão de consumo. Segundo, porque tal escala de produção requer um maior controle sobre o processo de trabalho, pois, além de um contingente maior de força de trabalho, impõe um ritmo mais intensificado e especializado em suas tarefas. Sendo assim, o desenvolvimento da maquinaria nesse período, "assumiu a forma de dispositivos fixos que adaptavam a máquina a determinado artigo ou operação", visto que "o continuado volume de produção permite ressarcir o custo do complicado equipamento" (BRAVERMAN, 1981, p. 165).

[93] Sempre atento para o caráter embrionário da automação de base flexível por ele analisada, a qual, como será ressaltado, ainda viria a sofrer importantes avanços com o advento das Novas Tecnologias da Informação.

A automação flexível equivale ao que Braverman coloca como o terceiro movimento da maquinaria transformada em tecnologia aplicada à produção. Nessa fase, a maquinaria novamente se torna aberta e versátil. Isto acontece pela recuperação tecnológica da sua "capacidade de orientar a máquina de uma fonte externa de controle", o que lhe restitui "sua adaptabilidade a muitos propósitos sem perda de controle, visto que este já não depende de sua construção interna especializada" (BRAVERMAN, 1981, p. 165). Como é possível observar, esses desdobramentos ocorrem *pari passu* com o panorama político-econômico vigente no capitalismo. No momento em que Braverman escreveu sua obra, início dos anos de 1970, reinava o capitalismo monopolista. Todavia, já se vislumbrava a crise que iria desembocar no atual quadro neoliberal. Da mesma forma, a automação flexível já fazia suas primeiras incursões no interior das indústrias.

A despeito de não ter presenciado todo o vertiginoso progresso que esse tipo de automação iria sofrer a partir dos anos de 1980, Braverman já compreendia muito bem que a evolução da maquinaria dentro do modo de produção capitalista, está bem longe de ser fruto de um progresso científico-tecnológico natural e abstrato. Antes, representa uma poderosa ferramenta otimizadora do controle do capital sobre o trabalho e, por conseguinte, da lucratividade empresarial. Daí ela igualmente exercer a função de ferramenta gerencial, fato que já foi bastante evidenciado em nossa análise sobre o processo de *gestão informatizada* da Sercomtel. É assim que a grande contribuição de Braverman, no que se refere à análise da maquinaria na produção capitalista, é a percepção de seu funcionamento como um recurso igualmente de gestão e controle do trabalho vivo:

> *A capacidade humana para controlar o processo de trabalho mediante a maquinaria é dimensionada pelo gerenciamento desde o início do capitalismo como o* ***meio principal pelo qual a produção pode ser controlada não pelo produtor imediato mas pelos proprietários e representantes do capital****.* (BRAVERMAN, 1981, p. 167 – grifo do autor)

Para tanto:

> *[...] uma evolução social deve ocorrer que iguale a evolução física da maquinaria: uma criação passo a passo de uma "força de trabalho" em lugar do trabalho humano autodirigido; isto é, uma população trabalhadora de acordo com as necessidades dessa organização do trabalho, na qual o conhecimento da máquina converta-se num feito especializado e segregado, enquanto entre a*

> *massa da população trabalhadora aumente apenas a ignorância, a incapacidade, e desse modo uma condição de* ***servidão à máquina****.* (BRAVERMAN, 1981, p. 168 – grifo próprio)

Nessa asserção, mais uma vez divisa-se a intrínseca relação existente entre maquinaria, qualificação e reificação do trabalho. Como também, de forma mais clara, o fato de que, apesar de todos seus movimentos e desdobramentos, o progresso da maquinaria, dentro do modo capitalista de produção, possui um elemento comum em todos os seus estágios: o acirramento do automatismo, quer dizer, a permanência da máquina enquanto ponto de partida do processo técnico de trabalho e sua concretização para fins de controle daqueles que executam esse processo. Um controle necessário tanto para a otimização da extração de mais-valia, como para amenizar eventuais conflitos de classe oriundos de um processo alienado de produção. Dentro desse traço comum os avanços e variações tecnológicas da maquinaria representam, também, uma evolução no sentido de potencializar tal objetivo mediante o aprofundamento do processo de expropriação de seu saber técnico; ou, nas palavras de Marx, do *sugamento* das qualidades do trabalho vivo.

A seguir, veremos os avanços qualitativos que esse processo sofreu desde a introdução do novo maquinário informatizado no processo produtivo, e como este inaugurou um novo tipo de reificação do trabalho vivo, impondo novas exigências de qualificação operária e uma conseqüente reestruturação produtiva e organizacional nas empresas.

2. O "trabalho informacional" como um novo tipo de reificação do trabalho vivo e reflexos na organização do trabalho.

É assim que, com o desenvolvimento da maquinaria automatizada, uma outra diferença estabeleceu-se entre a automação rígida e a automação flexível. Se, como vimos, sob a automação rígida, o conhecimento empírico e a destreza manual do trabalhador foram incorporados às máquinas; sob a automação flexível o que está sendo expropriado e materializado na maquinaria agora é sua capacidade de produzir informações. Entretanto, essa mudança só foi possível por ter havido uma correspondente e radical alteração tecnológica entre o tipo de automatismo descrito por Marx e Braverman, e o atual, já totalmente proveniente das Novas Tecnologias da Informação e da base microeletrônica.

Conforme Lojkine (1995, pp. 63–65), a distinção fundamental entre a tecnologia contemporânea e aquela própria da Grande Indústria – e mesmo a do início do fordismo, por ele chamada de "pseudo-automação"[94] – diz respeito à "objetivação, pela máquina, de funções abstratas, reflexivas, do cérebro". Ou seja, "não mais funções cerebrais ligadas à atividade da mão", tal como se caracterizou a tecnologia da época de Marx até o fordismo. Logo, no que concerne à instrumentalização do homem no processo produtivo, ocorre, sob a maquinaria flexível de cunho informático, um acréscimo qualitativo comparativamente àquele de feição automática; incluindo aí aquela de cariz mais universal do início da Revolução Industrial, apontada por Braverman. Para além da supressão da destreza e virtuosidade do nível físico e manual da força de trabalho em relevância do papel de vigia e provedor de matéria-prima para as máquinas, o que lhe está sendo sugado agora são suas capacidades cognitivas.

Essa distinção é mais bem apreendida quando Lojkine define as diferenças entre um simples instrumento de trabalho, a automação rígida (materializada na forma da

[94] Lojkine polemiza frontalmente com as análises que tomam a automação sob o fordismo como flexível, principalmente aquela que data logo no seu início, começo dos anos de 1960. Para ele, o tipo de automação própria deste período caracteriza-se muito mais como uma expressão das "últimas formas de hiper-mecanização" e, como tal, representa antes uma continuidade levada ao limite com relação à automação rígida do que uma ruptura com este princípio (como no caso da informática, apresentada no corpo do texto).

chamada máquina-ferramenta no interior do processo produtivo) e a maquinaria informática propriamente dita:

> *Pode-se, assim, delimitar melhor o conteúdo preciso da objetivação operada pelo instrumento e a máquina-ferramenta e, enfim, a máquina informática. O instrumento objetiva as operações da mão desnuda [...]: corte, esmagamento, modelagem, raspagem, escavação – permitindo, ainda, o deslocamento da atividade humana para três operações fundamentais: preensão, rotação e translação. Com o deslocamento da função humana no sentido motriz, "a mão deixa de ser instrumento para tornar-se motora" – porém, motor inteligente, voltado a um objetivo que, por conseqüência, guia, dirige o instrumento. Precisamente este conjunto é o que objetivará a máquina-ferramenta; um novo deslocamento se opera então na atividade humana: a mão deixa de ser motora para tornar-se plenamente "a inteligência que converte a força em útil e a dirige". Por seu turno,* ***a máquina informática objetivará esta atividade de regulação direta e imediata da máquina, liberando, por isto mesmo, o terceiro nível da inteligência humana – o da lucidez e da concepção de objetivos***. (LOJKINE, 1995, p. 66 – grifo próprio)

Lojkine estabelece, ainda, uma outra particularidade das máquinas informáticas com relação ao tipo de maquinaria que vigorou sob o princípio mecânico e mesmo eletromecânico: a diferença entre o que ele entende por "automatismo" (vinculado à mecânica), e "automação" (ligada à informática). Para esse autor, a primeira tecnologia refere-se àquela oriunda da Revolução Industrial, já a segunda, refere-se ao que ele conceitua como "Revolução Informacional". Essa diferenciação, inclusive, nos ajuda a esclarecer melhor a descrição de Braverman sobre as três fases de desenvolvimento da maquinaria.

De fato, Braverman atinou de maneira bastante elucidativa no que concerne, sobretudo, à passagem do primeiro para o segundo estágio do sistema de máquinas, isto é, aquela que vai do universal para o particular. Contudo, no que se refere à passagem do segundo para o terceiro estágio – quando a maquinaria volta, ainda que em novas bases, a ter funções específicas – até mesmo pela limitação da época em que escreveu sua obra, faltou-lhe discernimento para fazer a devida distinção entre *mecanização* e *automação*. O não estabelecimento dessa diferença incorre em uma indeterminação que, via de regra, acaba por dar um certo sentido de continuidade entre o maquinário vigente até o fordismo e o atual, fruto das Novas Tecnologias da Informação.

Ocorre que, para além da diferença apontada por Braverman entre o caráter geral da maquinaria – próprio da Grande Indústria investigada por Marx – e o particular – característico do fordismo, e por ele estudado – há mais uma especificidade posta na terceira fase de seu desenvolvimento que, por estar na época ainda muito incipiente, não foi devidamente ressaltado em sua análise. Tal traço é, justamente, o que vai nos permitir compreender a ocorrência de uma ruptura mais profunda entre a segunda e a terceira fase da maquinaria do que aquela relativa apenas à questão da generalidade X especificidade. No entanto, considerando que tal ruptura ocorreu para a melhoria da produtividade com vistas à lucratividade empresarial, saliente-se que se denota como uma *ruptura para a continuidade* e, como tal, prossegue com a dinâmica do controle sobre o trabalho vivo.

Desse modo, com base nas análises de Lojkine é possível perceber que, apesar das distinções notadas entre aquilo que Braverman colocou como primeira e segunda fases da maquinaria, ambas permaneceram sob o princípio da mecânica. Tal princípio traduz-se pela rigidez nos seus comandos, e vai marcar toda a história da fábrica automática até o surgimento do computador. Por isso, de acordo com Lojkine, tanto a primeira como a segunda fase da maquinaria, inserem-se dentro da lógica da Revolução Industrial, "uma vez que seu princípio continua sendo, sempre, a substituição da mão humana" (LOJKINE, 1995, p. 82).

Já no que se refere à automação outro princípio emerge, ainda que como resultado contraditório do próprio movimento de "hiper-mecanização", que por levar "até o limite a objetivação da 'mão inteligente'" acabou "entrando em contradição com sua antiga base técnica (a mecanização rígida)" (LOJKINE, 1995, p. 82). Segundo Lojkine, dessa contradição surgiu uma "nova revolução tecnológica", assim definida pelo autor:

> *Estes meios primitivos de controle e correção* [da automação rígida] *reclamaram inovações científicas e técnicas muito mais radicais – as da eletrônica e da informática, em oposição às potencialidades limitadas da eletromecânica. Em oposição ao princípio mecânico da continuidade (a regularidade invariável), o princípio da automação implica, com efeito, a* ***flexibilidade*** *ou, dito de outra maneira, a capacidade de a máquina não apenas corrigir a si mesma, mas, simultaneamente, de* ***adaptar-se a demandas variáveis, mudando sua programação***. (LOJKINE, 1995, p. 83– grifo próprio)

Essa nova capacidade das máquinas, a de operar de maneira flexível a partir de informações externas diversificadas[95], é a base daquilo que Lojkine chama de "Revolução Informacional". Assim, enquanto a Revolução Industrial fundamentou-se em uma rigorosa padronização e conseqüente rigidez da produção, a qual ensejou uma acentuada especialização do trabalho – expressa, no âmbito da organização do trabalho, especialmente, pela fragmentação entre trabalho de *execução* e trabalho de *concepção* – a "Revolução Informacional" caracteriza-se pela versatilidade da maquinaria produtiva, o que exige um trabalho polivalente e permite uma estrutura organizacional na forma de "redes descentralizadas"[96] (LOJKINE, 1995, p. 73).

Além disso, na medida em que o papel da informação amplia-se e releva-se de maneira sem precedentes no interior do processo produtivo, a "Revolução Informacional" confere-lhe um estatuto de matéria-prima. Sendo assim, a informática representa não apenas uma revolução tecnológica, mas uma "revolução da informação", o que lhe dá um caráter muito mais abrangente e radical do que aquele imputado à suposta revolução tecnológica presenciada por ocasião do chamado modelo fordista de produção. Conforme Lojkine (1995, p. 109 – grifo do autor):

> *[...] a "Revolução Informacional" não se limita à **estocagem** e à **circulação** de informações codificadas sistematicamente pelos programas de computador [...]. Ela envolve sobretudo a **criação**, o **acesso** e a **intervenção sobre** informações **estratégicas**, de síntese, sejam elas de natureza econômica, política, científica ou ética; de qualquer forma, **informações sobre a informação**, que **regulam o sentido** das informações operatórias, particulares.*

É assim que a automação flexível possui um outro ponto singular quando cotejada com as maquinarias anteriores: a transformação da *cognição* em insumo do processo produtivo. Esta singularidade é viabilizada pela sua capacidade de *digitalizar*[97] informações.

[95] Característica claramente afirmada na fala do gerente de EMP, logo no início desse capítulo, quando ele diferencia a tecnologia analógica, de base eletromecânica e a digital, de base informática.

[96] A polivalência do trabalhador e, sobretudo, a estrutura em rede, já disposta no MPQ da Sercomtel, ficará tanto mais evidente e consolidada no "Projeto de Transformação Empresarial" analisado no próximo capítulo.

[97] Conforme Dantas (1999a, p. 235), "digitalização é uma técnica abstrata que permite tratar todo tipo de informação com uma cadeia de sinais binários, codificados através da lógica booliana" (isto é, que obedece uma álgebra binária, cujas variáveis podem assumir apenas dois valores, e que permite determinar se proposições lógicas são falsas ou

Uma vez que a fonte de tal "matéria-prima" jaz no trabalho vivo, compreende-se o motivo pelo qual tanto se evoca na literatura especializada em administração de empresas da última década, não só a participação, mas também a valorização do elemento humano nas organizações. Valorização esta que se encontra bastante presente nos Programas de Qualidade Total, e à qual, como vimos, a Sercomtel seguiu e vem seguindo à risca.

É por isso que os signatários do atual modelo de gestão empresarial enfatizam tanto a importância das capacidades cognitivas para a produtividade das empresas contemporâneas. É desde essa perspectiva que Fachinelli (2000, p. 2) afirma que "no contexto das organizações empresariais as atividades cognitivas humanas aí presentes podem transformar o volume de informações em conhecimento". Donde se infere que o trabalho vivo permanece sendo o exclusivo elemento com capacidade transformadora dentro do processo produtivo, pois é o único fator de produção que possui capacidade cognitiva: "memória pessoal e processo cognitivo definem a compreensão e aplicabilidade de uma determinada informação transformando-a em conhecimento" (FACHINELLI, 2000, p. 2).

Sendo assim, por mais intensiva que a produção seja de tecnologias de última geração, não há como prescindir totalmente do trabalho vivo. Esta a razão pela qual o "desafio atual", para as empresas de ponta, é "identificar, conservar, acessar, atualizar, difundir, utilizar, colocar em sinergia e valorizar o conhecimento disponível na organização e fora dela" (FACHINELLI, 2000, p. 2). É desse modo que ocorre o processo de transformação do conhecimento em matéria-prima, que, assim alterado, passa a fazer parte do processo de valorização do capital.

Entretanto, como vimos, o caráter conflituoso próprio do processo de valorização, calcado que é na exploração do trabalho vivo, instaura uma constante tentativa por parte do capital de se independentizar da força de trabalho como estratégia fundamental para aplacar a tendência contraditória e antagônica dessa relação de produção. A fórmula essencial

---

verdadeiras). Dessa forma, "códigos sonoros, icônicos, verbo-linguais, lógico-matemáticos e quaisquer outros que compõem a rica variedade da linguagem humana, mas podem exigir, para serem comunicados, distintos tipos de canais físicos [...]; são reduzidos a um mesmo código, transportável por um mesmo canal". Atualmente, e ainda mais especificamente no setor de telecomunicações, este "canal de transporte são os sistemas teleinformatizados: um conjunto de tecnologias integradas numa mesma plataforma de cristal semicondutor que virtualmente unificam e quase anulam os tempos de retardamento". São esses sistemas, inclusive, que tornam possível, em um grau sem precedentes, a constiuição do modelo de empresa-rede.

dessa estratégia é preponderar o trabalho morto sobre o trabalho vivo. Inversão que, conforme análise anterior, dá origem ao fenômeno da reificação do trabalho vivo. No quadro da produção intensiva de tecnologias da informação, essa fórmula acontece pela metamorfose do cognato do trabalhador em um fator de produção que, uma vez coagulado na maquinaria, converte-se em trabalho morto.

Essa transformação é conseguida mediante a *codificação* do saber-fazer operário, no nível apontado por Lojkine. Para tanto, há que se transformá-lo em *dado*. A maneira como Fachinelli compreende esse processo deixa patente o intuito de apropriação dessa qualidade do trabalho humano por parte da gerência capitalista, bem como sua tentativa de fazê-lo prevalecer sob a forma de trabalho morto:

> *[...] a* ***codificação*** *é o meio pelo qual o conhecimento volta ao estágio de* ***informação 'armazenável'****. [...]* ***Na prática, a codificação busca estruturar, modelizar e validar o conhecimento para que a inteligência artificial possa nele se apoiar****.* (FACHINELLI, 2000, p. 5 – grifo nosso)

A codificação, então, refere-se ao tipo de "trabalho informacional" apontado por Dantas (1999a/b) como aquele que lida com as incertezas, sendo que o seu resultado é que vai definir o tipo de "trabalho redundante" de cada organização particular. Uma forma de trabalho, aliás, em que, qualquer que seja o modo de inserção do trabalho informacional, o que está em questão é a *reificação do conhecimento*. A descrição de Dantas (1999b, p. 4) nos permite enxergar mais claramente como esse processo acontece:

> *[...] hoje o trabalho vivo – o trabalho que produz valor para o capital – é uma atividade de capturar, processar, gravar e comunicar informações, seja entre círculos de trabalhadores – aqui compreendidos entre os mais qualificados e técnicos –, seja entre trabalhadores e máquinas. Quer dizer, a informação circula dentro dos diversos círculos de* ***trabalho combinado*** *– segundo a definição de Marx no "Capítulo Inédito" – onde ele é tratado e comunicado, até ser objetivado dentro de sistemas de maquinarias, onde se realizará o trabalho* ***morto****.* (GRIFO DO AUTOR)

Essa reificação do conhecimento fica muito evidente quando analisamos as teorias contemporâneas de administração de empresas. Nestas, o conhecimento é entendido como uma "informação valiosa da mente humana" que "inclui reflexão, síntese, contexto", sendo, portanto, "de difícil captura em máquinas; freqüentemente tácito; [e] *de difícil transferência*" (FACHINELLI, 2000, p. 2 – grifo próprio). É a transformação do conhecimento em dados, ou em outras palavras, é a reificação dos produtos do intelecto humano que vai facultar essa "transferência", leia-se *expropriação*, do saber operário para os computadores. Só assim esse saber se torna passível de ser facilmente "estruturado", "quantificado" e "transferível", possibilitando sua conversão em linguagem de máquina, e, assim, em trabalho morto e insumo da produção capitalista. Afinal, uma vez devidamente transformado em informações quantificadas e quantificáveis, isto é, em *dados*, o conhecimento pode ser "facilmente obtido por máquinas" tornando os procedimentos do trabalho vivo, se não descartáveis, muito mais simples (FACHINELLI, 2000, p.2).

Pela perspectiva do trabalho, portanto, longe da demanda atual pelo trabalho intelectual significar um trabalho mais criativo e menos alienado – como querem nos fazer crer aqueles que advogam pela empresa – permanece, em outro nível, simplesmente operacional. Por conseguinte, o trabalho vivo persiste reificado, ou seja, reduzido a atender aos comandos da máquina. Uma reificação/simplificação assim descrita por Kurz (2002, p. 14 – grifo próprio):

> *Estão em jogo aí sobretudo duas características de "conhecimento": conhecimento de sinais e conhecimento funcional. O conhecimento funcional é reservado à elite tecnológica que constrói, edifica e mantém em funcionamento os sistemas daqueles materiais e máquinas "inteligentes". O conhecimento de sinais, ao contrário, compete às máquinas, mas também a seus usuários, para não dizer:* ***objetos humanos****. Não precisam, eles mesmos, saber como essas coisas funcionam, mas precisam processar dados "corretamente". [...] Nessas condições, o conhecimento reflexivo intelectual é tido como infrutífero [...] .O primeiro e único mandamento do conhecimento reduzido diz: ele deve ser imediatamente aplicável no sistema de sinais dominante. [...] O conhecimento intelectual tem de ser encolhido para a condição de "informações".*

Assim sendo, quando transformado em informação o conhecimento criativo é esvaziado para se objetivar em meros sinais, ou, na linguagem da informática, em *dados* a serem processados pelas máquinas. *Dado, então, nada mais é do que a própria quantificação /*

reificação do conhecimento. Sob a produção informatizada, portanto, o trabalho abstrato dá um salto qualitativo relativamente àquele realizado pela mecanização: a alienação da destreza mental do trabalho vivo. Uma alienação que se expressa concretamente pela quantificação, leia-se codificação, da habilidade cognitiva do trabalho vivo que, assim, se coisifica. É esta reificação que possibilita que as informações se tornem *coisas* passíveis de serem apropriadas pela empresa. Logo, a questão de fundo que se coloca aqui é a *privatização da informação* com vistas à *capitalização do conhecimento*, uma qualidade que só o trabalho vivo pode criar e desenvolver.

Ora, para que algo possa ser capitalizado é condição *sine qua non* que seja uma mercadoria, pois somente assim pode ser comercializado e, desse modo, realizar-se como lucro para o capital. A mercadoria, então, requer quantificação. É preciso saber a quantidade de matéria-prima e tempo de trabalho que foram gastos para proceder ao cálculo do lucro. Dessa forma, a realização do lucro pressupõe um movimento de crescente quantificação dos elementos qualitativos do processo produtivo.

Vimos que quando algo essencialmente qualitativo passa a ser quantificado ele se coisifica/reifica, pois somente assim fica em condições de ser medido. Não há como calcular o que é qualitativo. Posto que o conhecimento é uma qualidade fundamentalmente humana/subjetiva, efetivar sua quantificação dentro do processo produtivo enuncia o processo de reificação de novo tipo encetado pelas Novas Tecnologias da Informação: *a mecanização dos frutos da capacidade cognitiva do trabalho vivo*. Uma mecanização que também implica um *novo tipo de alienação* na medida em que, para se tornar operacional, um *terceiro movimento de abstração do trabalho vivo tem de ocorrer, qual seja, a transferência dos resultados de sua criatividade para a nova maquinaria informacional*.

As palavras de Fachinelli deixam bastante manifesta a tentativa de capitalização/reificação do conhecimento no que diz respeito à reflexão sobre os atuais modelos de gestão do trabalho. Particularmente, quando ela ressalta a dificuldade de se coletar essa nova matéria-prima. Uma dificuldade que diz respeito à fração tácita do conhecimento humano:

> *[...] o* ***conhecimento possui uma dimensão tácita*** *importante que faz com que as operações de pesquisa e de acesso, de transporte, de armazenamento e de transações sejam difíceis e por vezes impossíveis de realizar. [...] O registro e a*

> *memorização do conhecimento tácito são condicionados então à renovação das gerações de pessoas que o detém.* (FACHINELLI, 2000, p. 5)

Conforme constatamos, no contexto da produção informatizada o saber tácito exerce um papel fundamental na medida em que é exatamente esse tipo de conhecimento que pode dar o diferencial necessário para a otimização das chamadas "inovações incrementais" e, por conseguinte, da capacidade competitiva da empresa. É nesse sentido que as Novas Tecnologias da Informação engendram aquilo que Zuboff (1989) colocou como uma "crise epistemológica" dentro das políticas de gestão do trabalho inspiradas no taylorismo.

Esta crise faz sentir-se, sobretudo, por colocar em xeque a autoridade da gerência no interior da produção – hierarquia tão cara aos métodos tayloristas de gestão do trabalho – uma vez que, com a aplicação da informática nos processos produtivos, a necessidade de gerenciamento recai muito mais para a gestão da informação do que para a organização do trabalho. Como vimos, tal função agora foi transferida para as máquinas, cujos sistemas informáticos permitem controlar e aferir de forma digital o tempo de trabalho efetivo, seu descanso, a quantidade de trabalhos realizados e a qualidade efetiva do produto final (Cf. CASTRO, 2002).

É esse conhecimento que torna possível promover a padronização do trabalho, medida que atende não só o quesito controle, mas também de simplificação da força de trabalho, já que padronizar implica sempre reduzir os elementos esparsos do mesmo gênero a um só tipo, unificado e simplificado, segundo um modelo preestabelecido. Ao simplificar e submeter o conhecimento do trabalho vivo a um determinado padrão, reduz-se também o tempo necessário à sua formação/qualificação e, por conseguinte, seu salário. Daí que a simplificação do trabalho incorre, necessariamente, em desvalorização do trabalho. De fato, para uma produção que visa ao lucro, reduzir custos representa um objetivo constante. Sem dúvida, dentro de um processo produtivo, o fator de produção mais sujeito de ser prescindido é o trabalhador, uma vez que ele está ali para transformar e não como infra-estrutura, nem como substância a ser transformada.

Há, ainda, uma outra faceta da informatização da produção que incide diretamente sobre o atual processo de trabalho, bem como na consolidação do novo tipo de

reificação colocado pelo trabalho informacional, qual seja, seu papel fundamental no estabelecimento do novo modelo de empresa-rede. Com a atual tendência à terceirização e/ou à desintegração vertical da produção em substituição à integração vertical entre os setores dentro da empresa, o controle sobre o processo total de produção demanda, cada vez mais, o uso das Novas Tecnologias da Informação como forma de melhor gerenciar o processo produtivo, tanto intra como inter-empresas. Como vimos, uma vez que as redes informacionais permitem às grandes empresas fragmentarem-se em diversos locais geográficos, bem como utilizarem-se dos serviços de várias unidades externas, o controle e padronização do trabalho e da produção passam a depender das conexões proporcionadas pela telemática.

É assim que, com a informatização, se tornou imprescindível às empresas uma integração *on-line* que possa proporcionar o devido desenvolvimento de suas redes telemáticas. Como verifica Katz (1996), essa nova demanda levou grande parte das corporações a retroceder em sua busca desenfreada pelo automatismo – isto é, a automação entendida tão-somente como a mera substituição do homem pela máquina – em prol da lógica da informatização. Afinal é a lógica da informatização que proporciona a otimização do processo de circulação e exploração da informação dentro dos processos de trabalho, o que hoje representa uma estratégia fundamental para garantir a capacidade competitiva das empresas. Com efeito, em um contexto de competitividade acirrada, uma comunicação rápida e eficiente é decisiva para garantir a primazia das empresas no gosto dos consumidores.

A relevância que a perspectiva da informatização e a lógica das redes vêm assumindo nas grandes empresas, agrava ainda mais o tipo de reificação próprio do trabalho informacional. Conforme Lazzarato (1992, p. 55), no contexto das empresas-rede, o operário "mais que o apêndice da máquina, deve se tornar um elo de integração cada vez mais inserido na relação equipe/sistema". Sob essa perspectiva, ao mesmo tempo em que o trabalhador deve estar apto para lidar e resolver situações imprevistas, deve também ser capaz de trabalhar de forma integrada. De fato, como veremos no próximo capítulo, esta demanda também está presente de forma muito eminente nas áreas operacionais da empresa estudada.

Ainda segundo Lazzarato, esse quadro diferencia-se daquele característico da produção e consumo de tipo fordista por colocar no centro da organização do trabalho a necessidade de mobilizar a capacidade de comunicação e, assim, a dimensão cognitiva dos

trabalhadores. Efetivamente, a capacidade de se comunicar mobiliza diretamente o terceiro nível da inteligência humana, isto é, "o da lucidez e da concepção de objetivos", apontado por Lojkine (1995, p. 66) como o grande diferencial entre as antigas máquinas-ferramenta do fordismo e as máquinas informáticas da mundialização do capital.

Disto decorre aquilo que Lazzarato (1992, p. 56) coloca como um "novo conceito de trabalho e relações de poder" dentro dessas empresas. Um conceito que abarca a subjetividade do trabalho em sua dimensão cognitiva, e que, por isso, ele chama de "*trabalho imaterial*". Conforme esse autor, no espaço da grande empresa contemporânea, o trabalho imaterial é aquele que "produz o conteúdo informacional da mercadoria", ou seja, é, um trabalho "onde as taxas de trabalho imediato são progressivamente subordinadas à capacidade de processamento da informação e da comunicação horizontal e vertical" (Lazzarato, 1992, p. 55).

Logo, com a lógica das redes e do tipo de trabalho que esta enseja, o "trabalho imaterial", o "*processo de valorização tende a se identificar com o processo de comunicação*" (LAZZARATO, 1993, p. 111 – grifo do autor). Sendo assim, ao conceito de "cooperação produtiva" há de ser incorporado à "produção e reprodução da comunicação e, portanto, seu conteúdo mais importante: a subjetividade". Uma vez que a comunicação é o veículo por excelência da subjetividade, compreende-se o motivo pelo qual a cooperação e participação operária no processo produtivo revelam-se tão caras às novas políticas de gestão do trabalho. Igualmente, é essa a razão da demanda cada vez maior por um trabalho informacional, o qual, ainda que não seja de transformação de matéria, configura-se, no âmbito das empresas-rede, como um processo de trabalho dos mais preponderantes.

A partir dessas considerações, portanto, é possível perceber que o analogismo entre qualificação e reificação do trabalho permanece válido. Vejamos, pois, quais os efeitos e demandas que a passagem do "automatismo" para a "automação" flexível, própria da informática, e a reificação de novo tipo que esta substituição inaugurou, trouxeram para a qualificação do trabalho operário, aqui entendida como a mais nova forma de subsunção real do trabalho ao capital.

3. O MPQ e o início da informatização da Sercomtel: entendendo seus efeitos desde a analogia entre qualificação e reificação do trabalho vivo.

As reflexões até aqui desenvolvidas nos revelam, com muita clareza, como o advento do trabalho informacional/"imaterial" pressupõe uma gestão eficiente da informação de modo a tornar exeqüível sua transformação em dados. Sem um método adequado que possibilite reter e imprimir nos sistemas informáticos das empresas as informações relativas às chamadas "inovações incrementais" – isto é, aquelas que futuramente se converterão em novos dados que se materializarão em novos produtos – estas podem se dispersar e tornarem-se caóticas, portanto, estéreis para a produtividade empresarial. Igualmente, deixa a organização altamente vulnerável e dependente dos conhecimentos técnicos tácitos de seus funcionários, o que pode vir a representar um poderoso instrumento de barganha frente ao patronato.

Tal problema agrava-se tanto mais quando prevalecem as técnicas de gestão do trabalho que privilegiem a lógica da automação em detrimento da informatização. Conforme Zuboff (1989), o processamento de dados permite, para além da codificação do saber técnico, a programação e automação do tempo em que esse trabalho deve ser executado. Em outras palavras: além de permitir a expropriação e reificação da informação, *a máquina informática também possibilita colocar o ritmo do processo de trabalho definitivamente nas mãos da gerência*. Desse modo, "contribui para reforçar o controle repressivo sobre o trabalhador" (ZUBOFF, p. 325).

Assim aplicada, a informática, ao invés de proporcionar um terreno fértil para o florescimento das capacidades intelectuais dos trabalhadores, acaba funcionando como uma profícua ferramenta otimizadora de uma das mais tradicionais finalidades da administração: a de conhecer e controlar o tempo de trabalho dentro da jornada de trabalho. Nesse sentido, a maquinaria informacional não rompe em nada com aquilo que Braverman apontou como um intento fundamental do emprego das máquinas dentro da produção capitalista: o de subsidiar a gerência a aumentar a produtividade do trabalho.

Sennet (1999), chegou a essa mesma conclusão, porém através de uma problemática diferente, qual seja, a questão da *opacidade* criada pelas Novas Tecnologias da

Informação no que tange às avarias de seu maquinário. De acordo com esse autor, a introdução de computadores em processos em que as técnicas do trabalho vivo são facilmente substituíveis, tem que ter como contrapartida uma manipulação mais fácil, já que a rotatividade e intensificação do trabalho que seu princípio permite supõe um trabalho de rápida e, logo, fácil aprendizagem. Pela perspectiva da empresa, um trabalho complexo exige um treinamento longo e, conseqüentemente, uma maior dependência do trabalho vivo o que implica um custo maior de produção. Sobretudo no contexto da mundialização do capital, um custo maior de produção significa perda de competitividade e comprometimento dos lucros das empresas.

No caso do maquinário informático, esta necessária simplificação do trabalho vivo é conseguida mediante a redução do saber-fazer operário, a comandos previamente determinados pelos *softwares* de seus fornecedores. Ou seja, um tipo de atividade em que a inteligência demandada é mais "operacional que autocrítica", restringindo-se à mera execução de regras determinadas de maneira arbitrária àqueles irão operá-la (Cf. SENNET, 1999, p. 85).

Essa opacidade foi-nos apontada pelo Diretor de Engenharia e Operações da Sercomtel – DEOP. Segundo ele, sob a tecnologia digital perde-se totalmente de vista os mecanismos pelos quais as máquinas realizam suas operações. Esta incógnita torna o trabalho técnico extremamente subordinado às máquinas e dependente da tecnologia advinda dos fornecedores dos equipamentos. Para ele, essa dependência gera, entre os técnicos, uma grande insegurança quanto à sua capacidade de solucionar os possíveis problemas e panes dos sistemas informatizados. Nas palavras dele:

> ***Querer dizer que a era digital*** [sic] ***veio para acabar com os imprevistos é mentira. Você fica muito mais dependente do equipamento.*** *Com eu te disse,* ***o sistema analógico, por ser mais fácil de visualizar, ele te dava uma segurança maior. No digital, você faz uma coisa e não tem idéia do que vai acontecer daqui a 5 minutos****. Você fala assim: agora estou bem porque contratei um* software *modelo tal. O* software *fica testando rotinas e os blocos de* software*, as variáveis etc. Mesmo assim, existem alguns problemas. Todo* software *está ligado a um* hardware*, composto de matéria química que se deteriora com o passar do tempo. A gente tá muito vulnerável a isso.* (DIRETOR DE ENGENHARIA E OPERAÇÕES – DEOP)

Sennet observou, ainda, que em ambientes de trabalho intensivamente informatizados, onde surgem "ordens radicalmente diferentes a cada dia, a maquinaria é o único verdadeiro padrão de ordem, e por isso, tem de ser fácil para qualquer um, não importa quem, operar". Donde se conclui que no tipo de trabalho flexível requerido pela produção informatizada, "dificuldade e flexibilidade são opostos" (SENNET, 1999, p. 87).

É assim que uma análise que pretende compreender os efeitos que as Novas Tecnologias da Informação trazem para o processo técnico de trabalho, bem como de que modo isto reflete sobre a qualificação operária, não pode deixar de considerar que a complexidade/opacidade de seu sistema está na medida inversa do tipo de saber demandado para lidar com ele. Do mesmo modo, não pode deixar de ter em vista que essa opacidade é fruto da alienação do saber operário, conseqüência da *subsunção real do seu trabalho ao capital*, expressa no fenômeno da reificação do trabalho vivo. Fenômeno este bastante evidenciado quando Sennet relata a perplexidade com que os padeiros ficaram quando as máquinas entraram em pane, e a frustração que sentiram por não saberem lidar com o problema, o que os obrigou a esperar por um técnico autorizado pelo fornecedor do equipamento em detrimento do seu saber.

Esse evento levou Sennet (1999, p. 89) à ilação de que:

> *[...] seria errado excluir a maquinaria do distanciamento e confusões da flexibilidade. [...] a nova ferramenta do capitalismo é uma máquina mais inteligente que os aparelhos mecânicos do passado.* ***Pode substituir a inteligência dos usuários pela sua própria, e assim levar a novos extremos o pesadelo do trabalho bronco de Adam Smith.*** (SENNET, 1999, p. 89)

Nossa pesquisa também nos levou a inferir que, em uma empresa de telecomunicações, a mudança tecnológica igualmente incorre em transferência de partes fundamentais do saber técnico para as máquinas. A fala de um dos coordenadores da área técnica da Sercomtel – denominada Manter a Planta (EMP), e diretamente ligada à Diretoria de Engenharia e Operações (DEOP) – explicita e resume, muito claramente, as questões levantadas por Zuboff e Sennet[98]. Questões que estão estreitamente relacionadas à nossa, isto é, a expropriação do saber operário e sua cristalização nas máquinas por meio da tecnologia

[98] No caso de Sennet, fica evidente especialmente a questão da *opacidade* do sistema informático; o que para nós, revela, ainda, mais uma indicação do novo tipo de abstração e alienação promovida pelas máquinas informacionais.

informática, e a simplificação e decorrente esvaziamento do conteúdo do trabalho vivo que esse procedimento acarreta. Vejamos:

> *Nós que trabalhamos numa central eletromecânica por muito tempo, trabalhava de dia e a noite, nós pegamos certa intimidade até de ouvir o equipamento. Você estava discando um número e eu ouvia mecanicamente os números que você discava e conseguia acompanhar sua ligação [...] Eu enxergava a evolução da chamada que estava sendo processada no momento.* ***Hoje, você não ouve mais nada****. Hoje, você não vai mais na sala, então* ***o equipamento fica climatizado e fechado e o técnico só vai lá para resolver problema****, se der. Se não, tem que chamar o técnico da firma que fornece os equipamentos [...] Não é igual na* ***eletromecânica que você tinha 3 vezes o número de pessoas****, a falha demorava para ser sanada, porque era uma* ***falha física****, curto de bobina, etc. Não tinha uma gerência, um equipamento que soltava para mim, está isso e isso aqui que é a falha. Hoje, [...] a* ***central digital*** *levou um monte de coisas que a analógica não podia ter e a central digital* ***agregou um monte de informações e ela te possibilita você fazer um*** **check list** ***de onde está acontecendo a falha rápido****. E aí você puxa tudo o que está acontecendo de falha na hora. Ao mesmo tempo em que você tem um* software *que está encarregado de processar sua chamada dentro de um processador central, tem um outro que está por todas as fases desta chamada, por todo o circuito.* (COORDENADOR DA ÁREA DE MANTER A PLANTA – EMP)

Quando questionado sobre como se davam e lidava-se com as falhas e imprevistos que ocorriam sob a tecnologia analógica:

> *Era mecânico.* ***Dependia do*** **feeling** ***do técnico****. Você tinha um gerenciamento muito rústico, vamos dizer assim, você tinha uma lampadinha que acendia lá. Eu tinha indicadores luminosos. Tinha* ***informação visual****. [...] Então eu tinha que ir lá e cavar a falha. Hoje o* software *já te fornece isto.* (COORDENADOR DA ÁREA DE MANTER A PLANTA – EMP)

Em síntese: na medida em que padronizar pressupõe simplificação, e que, na produção capitalista, simplificar o trabalho é uma estratégia não só de controle, mas de desvalorização da força de trabalho para a extração de mais mais-valia, reafirma-se com a informática a divisão do trabalho entre execução e direção, exatamente no momento em que os limites entre o trabalho manual e o intelectual ficaram virtualmente menos definidos.

Levada ao limite, portanto, a lógica que se vincula à automação flexível tolhe a criatividade do trabalho vivo, aqui entendida no seu sentido ontológico, quer dizer, na sua relação autônoma e consciente com o meio. Com isso, paradoxalmente coíbe a qualidade mais requerida dos trabalhadores nesse momento pelas empresas, e também a própria manifestação de seus saberes tácitos, uma vez que quanto mais despóticas as relações de trabalho, mais esse tipo de saber tende a funcionar como uma arma contra a excessiva normatização que esse quadro implica.

Na Sercomtel, esse problema é enfrentado principalmente nos setores técnicos. Conforme o gerente da Área de Desenvolver a Planta – EDP, responsável pelo planejamento e expansão da planta e redes de teles, bem como pelo desenvolvimento e implementação de novos serviços:

> *Quando se toca nessa padronização, em programação, há uma resistência por parte dos programadores. [...] Eu mando fazer de um jeito, a pessoa faz, mas não do mesmo jeito. [...] Você manda de um jeito, no digital, e a pessoa acha que é melhor de um jeito, e executa o trabalho desse outro jeito,* ***mas não repassa o procedimento da forma que ela fez****. No analógico, essa flexibilidade era muito menor, pois o sistema era mais estanque.*

Assim, se, sob a lógica da automação, o efeito para o trabalhador é, além da reificação e desvalorização de sua força de trabalho, o aprofundamento da intensificação e da perda de autonomia em seu processo de trabalho; para a empresa, resulta em um não aproveitamento integral de todas as possibilidades colocadas pela informatização da sua produção, o que pode significar o comprometimento não só de sua produtividade e lucratividade, mas do próprio investimento despendido com as novas tecnologias.

Para as empresas, então, é fundamental que se tenham métodos tanto de sugar como de padronizar os conhecimentos técnicos. Claro que, como nos conta nosso conhecido gerente de microinformatização do MPQ, certas funções, "por meio da informática podem ser cristalizadas e monitoradas, como por exemplo: atendimento a clientes"; o que, inclusive, reafirma a problemática apontada nas pesquisas de Zuboff (1989) sobre a informática como ferramenta de controle. Porém, esse potencial, por si só, não é capaz de assegurar uma fixação

ótima das tais "inovações incrementais" nos sistemas informacionais das empresas. Tanto mais por esses sistemas demandarem adaptações e renovações contínuas (leia-se um constante sugamento do trabalho vivo), além de serem muito mais vulneráveis que o sistema analógico.

Como já foi colocado, aumentar o nível de inteligência *da empresa* a partir das memórias individuais dos funcionários é algo bastante complexo. Sem falar no problema da vulnerabilidade que uma padronização incorreta das operações produtivas pode causar em casos de panes e/ou imprevistos nos sistemas técnicos; problema este muito parecido com aquele observado na padaria estudada por Sennet (1999). Tal alerta nos é dado pelo gestor de Desenvolver a Planta – EDP da Sercomtel:

> *Eu sou cobrado sobre determinadas coisas até três ou quatro anos depois de concluir um serviço. Então, se eu não tiver passo-a-passo, o que houve nessa instalação, eu não terei conhecimentos sobre o sistema físico, que também existe no sistema digital, só que muito menor. [...] Só citando um exemplo: se acabar a energia, ou se se perder a programação de uma central? Como vou reabastecê-la de dados? É preciso ter um procedimento padrão, documentado.* (GESTOR EDP)

Mais uma vez, a solução para tal problema é a introdução das técnicas de gestão do trabalho inspiradas na lógica da participação. Em seus estudos, Zuboff (1989, pp. 241–242) pondera que este tipo de iniciativa "pode oferecer um substancial desafio para a autoridade dos gerentes, particularmente sobre o chão da fábrica", por abrir a possibilidade de se questionar "a imagem do administrador como o único que conhece e o único que sempre conhece o melhor". Ao romper-se com essa imagem, os trabalhadores sentem-se ideologicamente valorizados – ou seja, bem o contrário do que acontece com o preço de sua força de trabalho – instaurando um ambiente de cooperação altamente propício à expressão do saber tácito dos operadores. Ou, nas palavras do gerente acima, o chamado "passo-a-passo" de seus procedimentos de trabalho.

Novamente, portanto, as técnicas de gestão do trabalho presentes nos Programas de Qualidade Total revelam-se extremamente consonantes com as exigências colocadas pelas Novas Tecnologias da Informação no interior das empresas. Nossa pesquisa permitiu ver que o quadro gerencial da Sercomtel tem bastante consciência dessa conexão:

> *Se formos trabalhar com a memória de um funcionário, por exemplo, é possível garantir que ele atenda vinte requisitos de qualidade, enquanto que, com um funcionário trabalhando com um* **software *de qualidade*[99]***, ele pode atender duzentos requisitos.* (RESPONSÁVEL PELA MICROINFORMATIZAÇÃO DA SERCOMTEL NO MPQ)

Com isso, percebemos que o paradigma da participação presente nos Programas de Qualidade Total, revela-se um método de gestão do trabalho bastante propício para a promoção do trabalho informacional, bem como para operar a sistematização de seus produtos em prol da empresa, mediante, entre outras coisas, sua incorporação no trabalho morto. No bojo dessa nova racionalidade capitalista, observa-se a conformação de "um novo tipo humano" de acordo com o "novo tipo de trabalho e produção", prosseguindo, pois, com a dinâmica que Gramsci (1976) vislumbrou tão bem no fordismo. Da mesma forma, com o novo tipo de ferramenta – a informática – escolhida para atender o atual contexto, inferindo, assim, a exacerbação do *homem-máquina* que Braverman (1981) já avistara sob o taylorismo.[100]

Igualmente, aquilo que Marx (1983) observou com relação aos efeitos da maquinaria própria da Primeira Revolução Industrial sobre os trabalhadores, revela-se hoje qualitativamente acrescido pela preponderância do trabalho informacional e o novo tipo de reificação que este inaugura. Sendo assim, podemos dizer, de modo equivalente, que na produção informatizada "[...] não é o trabalho vivo que se realiza no trabalho material como seu órgão efetivo; é o trabalho ***[i]material*** que se conserva e se acrescenta *por meio da sucção do trabalho vivo*, em virtude do que se converte no valor que se valoriza, em capital" (MARX, s/d, p.

---

[99] O "software de qualidade" a que o funcionário se refere é o ISOSERVER, descrito no primeiro capítulo do presente estudo.

[100] Gramsci (1976, pp. 381-382–grifo nosso), por ocasião da racionalização fordista do trabalho imposta pela segunda Revolução tecno-industrial, percebeu "*a necessidade de elaborar um novo tipo humano, conforme ao novo tipo de trabalho e produção*" encetados por tal contexto. Para ele, o fordismo teve, justamente, o objetivo de forjar esse "novo tipo humano" mediante o desenvolvimento de "*atitudes maquinais e automáticas*" na força de trabalho, o que nos alude ao conceito de reificação. Braverman também percebeu a reificação como um poderoso meio de sujeição do trabalho vivo aos moldes da produção capitalista, desde o estreito vínculo entre gerência e maquinaria. Para ele, a tarefa da gerência nada mais é que uma "tentativa de conceber o trabalhador como máquina", isto é, de efetuar "o deslocamento do trabalho como o elemento subjetivo do processo de trabalho e sua transformação num objeto", para fins de controle. De acordo com Braveman, isto só foi possível em virtude da introdução da maquinaria no interior do processo produtivo, que representou uma profunda otimização do controle do capital sobre o processo de trabalho: "a maquinaria oferece à gerência a oportunidade de fazer por meios inteiramente mecânicos aquilo que ela anteriormente pretendera fazer pelos meios organizacionais e disciplinares" (BRAVERMAN, 1981, p. 169).

62 – grifo e chaves próprios). Essa é a forma de garantir a necessária qualificação do trabalho e as constantes inovações demandadas pelo atual panorama político-econômico, assim como a otimização dos *softwares* e do manuseio do novo maquinário informatizado.

É desse modo que percebemos que o potencial das novas tecnologias informáticas e de suas máquinas, podem ser extremamente ampliados quando realiza-se em combinação com a implementação das técnicas de gestão do trabalho, prescritas pelos Programas de Qualidade Total. A produtividade, nesse caso, é altamente estimulada pela abordagem sistêmica própria desse modelo, que orienta as empresas a adotarem um "sistema de qualificação permanente, integrado ao trabalho, *como forma de ajudar a vivenciar as rupturas das mudanças, facilitando a introdução de novas tecnologias com garantia de eficácia na sua utilização*" (SOARES, 1992, p. 15 – grifo nosso). Ou seja, como forma de preparar o terreno para que a empresa possa instaurar e efetivar o novo tipo de subsunção real do trabalho ao capital, proporcionado pelas Novas Tecnologias da Informação. Fenômeno que, na esfera da subjetividade, leva à reificação do trabalho vivo. Como vimos, *foi justamente este o papel que o MPQ teve dentro da Sercomtel.*

Após essas considerações, cabe retornar à empresa estudada para averiguar como o MPQ trabalhou no sentido de introjetar no quadro funcional da Sercomtel essa visão sistêmica, bem como as decorrentes "cultura" e qualificação necessárias para facilitar uma adoção eficiente da informática nos seus processos produtivo e de trabalho.

4. O MPQ e as origens históricas do novo processo de reificação do trabalho na Sercomtel.

Como ficou exposto a partir dos documentos e entrevistas transcritos e analisados ao longo desse estudo, uma das orientações implícitas do MPQ foi a de criar um ambiente propício à manifestação da criatividade individual do trabalho vivo pela e em prol da organização. Para tanto, partiu de duas diretivas: uma de cunho subjetivo, o "aculturamento", visando a mudar os comportamentos e ideários dos funcionários, em relação à empresa e a si

mesmos, de modo a torná-los receptivos às mudanças que estavam por vir; e outra de cunho estrutural, que "objetivava identificar os processos [de trabalho] e estruturá-los em Unidades de Resultados, dando uma *nova filosofia* ao SERCOMTEL"[101] (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, julho/1995 – grifo próprio).

Note-se que ambas as estratégias agem no sentido de conformar seu quadro de pessoal – ou, em outras palavras, seu trabalhador coletivo – nos moldes do que mais tarde vai se constituir como uma "normatividade comunicacional" (Cf. LAZZARATO, 1992). Ou seja, para a introdução de uma gestão eficiente de toda a sorte de informações produzidas na empresa, objetivando seu aproveitamento para a otimização de sua produtividade. Uma gestão cuja informática é uma ferramenta imprescindível.

A partir dessas diretrizes, o MPQ–2 – o projeto responsável pela efetiva implementação da Qualidade Total na empresa, a partir dos diagnósticos elaborados pelo MPQ–1 – formou um Grupo de Trabalho com vistas a realizar o chamado "Sistema de Treinamento para a Qualidade" da Sercomtel. Um programa voltado exclusivamente para fins de "aculturamento" do seu quadro de pessoal dentro dos ditames preceituados pela Qualidade Total. A finalidade de tal sistema de treinamento foi assim explicada pela empresa:

> *Não se trata dos treinamentos específicos de cada área até então desenvolvidos pela ARH* [Área de Recursos Humanos] *e que continuarão normalmente, mas sim um programa que visa a qualificação de todos os empregados do Sercomtel, voltando-os para a Qualidade Total.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, junho/1994 – grifo próprio)

Diferente da qualificação profissional, mais voltada para a adequação do trabalho vivo ao trabalho morto – isto é, à subsunção real do trabalho ao capital, aqui entendida como aquela que conduz ao fenômeno da reificação – a qualificação aqui apresentada pode ser analisada como aquela portadora da fetichização do coletivo do trabalho da empresa. Um *fetiche*

[101] A partir de então, o organograma da empresa deixa de ser representado pelo modelo de "caixinha" e passa a ser enunciado pelo modelo de cédulas. Tal modelo determinou a extinção dos antigos departamentos da Sercomtel e sua reestruturação na forma de "Unidade de Resultados". Como veremos no próximo capítulo, esse modelo vai sofrer mais uma significativa alteração com a introdução do Projeto de Transformação Empresarial, que sucede o MPQ.

necessário para propulsar a qualificação de nível técnico-operacional que começava a ocorrer, concomitante à implementação dos Programas de Qualidade Total na Sercomtel.

Assim é que a primeira diretriz pertinente ao referido "aculturamento" foi a adoção e veiculação de uma nova concepção de funcionário, que determinou a nova subjetividade requerida ao longo de todo este processo. Uma concepção mais condizente com as qualidades necessárias à *adaptação* de seus empregados ao novo tipo de subsunção real/reificação do trabalho vivo proporcionada pelas tecnologias da informação. Uma reificação que, diferente daquela característica do taylorismo-fordismo, demanda um trabalho polivalente, nos moldes da flexibilidade da tecnologia informática; bem como uma subjetividade e participação operária voltadas para fins de sua transformação em trabalho morto (*software*s).

Dentro desse escopo, a "valorização" do funcionário e do "diálogo" entre este e a empresa foi um mote constante do período MPQ. É possível perceber isto na proposta expressa logo no primeiro boletim editado pela empresa especialmente para difundir aos seus empregados os encaminhamentos do seu Programa de Qualidade Total. Vejamos alguns exemplos:

> *Este Boletim Interno que está surgindo, faz parte deste clima de mudanças que estamos iniciando no Sercomtel. [...] Este Boletim representa uma necessidade bem percebida: estava faltando um canal direto de comunicação entre os funcionários. [...]*
>
> *Da parte do Superintendente a abertura que propomos é simples**: queremos que o pessoal se comunique com a Superintendência**. [...] a idéia não é a de estabelecer um canal de mão única ... [...] **Você diz o que pensa, coloca suas idéias, reclamações (sem dúvidas), sugestões**. **O que queremos é um diálogo aberto, franco e motivador para manter sempre vivo o espírito deste novo tempo.** [...]*
>
> *O objetivo é levar o funcionário às mais completas informações sobre o que se passa na Empresa. Mas, também **requer que o funcionário participe com perguntas sobre o que não está sabendo, com informações sobre o que se está fazendo, com troca de idéias, com comentários**.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, n. 1, janeiro/1994 – grifos próprios)

E ainda:

> *A **valorização do funcionário** constitui, sem dúvida, preocupação das mais concretas para o êxito de qualquer empresa. O Sercomtel tem adotado, em tal sentido, uma política das mais produtivas que não apenas valoriza mas estimula o funcionário, propiciando condições de maior crescimento, tanto em nível*

> *funcional, como no aspecto humano. O que, aliás, é* ***natural porque a pessoa não cresce unilateralmente****.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, agosto/1994 – grifo nosso)

Porém, apesar de o Boletim descartar a idéia de "um canal de mão única", parece que o "diálogo franco e aberto" proposto é antes um monólogo, pois quando se trata das decisões estratégicas da empresa sobre as mudanças geradas pelo MPQ, o canal fica bastante unilateralizado. Como paradoxalmente nos alerta a própria empresa:

> *[...] não devemos esquecer que o planejamento estratégico é definido pela Diretoria, ou seja, a indicação do objetivo, rumo e velocidade a ser imprimida às nossas ações, é definida pela mesma, em seguida as tarefas são do segundo escalão que se desdobra para conseguir o intento.* (Comunicação – Boletim Interno, março/1994)

É por isso que entendemos que esses programas vão se configurar, nessa empresa, como uma ferramenta fundamental para aquilo que Giovanni Alves (1998, p. 35 – grifo próprio) chamou de "*captura da subjetividade operária*", para fins de manipulação e "controle do elemento subjetivo da produção capitalista que estaria posto no interior de *uma nova subsunção real do trabalho ao capital*". De acordo com tal autor, essa nova subsunção decorre da introdução das Novas Tecnologias da Informação no interior dos processos produtivos, as quais exigem, "como pressuposto formal, o novo envolvimento do trabalho vivo na produção capitalista" (ALVES, 1998, p. 36). É justamente este o papel exercido pela "administração participativa" proposta pelos Programas de Qualidade Total, os quais, como se vê, foram rigorosamente seguidos pela Sercomtel.

Voltando ao sub-projeto em análise, o MPQ–2, esta subsunção/reificação pôde ser empiricamente constatada logo no tripé sobre o qual se assentou o "projeto piloto" do referido "Sistema de Treinamento para a Qualidade", cujos pilares objetivaram fornecer à todo quadro funcional de noções sobre: 1) os negócios da Sercomtel, 2) informática e 3) inglês. O nexo desses três pilares, no que diz respeito à "captura da subjetividade operária" – e a conseqüente fetichização do quadro de pessoal para a otimização da informatização da empresa

– pode ser percebido pela explicação dada pelo responsável pela implementação dos Programas de Qualidade Total na Sercomtel:

> *Essas três frentes eram a base do módulo de "aculturamento" que integrava o programa de Qualidade Total da Sercomtel. Esse trabalho se caracterizou como uma preparação para uma certa polivalência do pessoal. Sabíamos que as mudanças estavam chegando, não sabíamos exatamente o quê estava por vir, e tínhamos que preparar as pessoas, principalmente para a Internet, por isso o treinamento em inglês.* (EX-GESTOR DA QUALIDADE TOTAL DA SERCOMTEL)

A tentativa de "captura da subjetividade", ou fetichização, dos funcionários também torna-se patente pela análise de documentos. O primeiro módulo do programa teve por fim: "propiciar aos empregados[102] conhecimentos sobre o desenvolvimento da Organização e dos serviços prestados por ela" (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, dezembro/1994). Esse objetivo veio em consonância com a nova "visão empresarial" da Sercomtel divulgada na época, qual seja: "Facilitar a vida das pessoas com *soluções inovadoras* em comunicação" (Cf. Documento Interno da empresa – grifo próprio). De fato, como exigir "soluções inovadoras" dos seus empregados, sem que antes eles conheçam muito bem os negócios da empresa? Como tornar seus funcionários holísticos e polivalentes com relação à sua criatividade, e como objetivar esta qualidade para a produtividade, se não os instigando a conhecerem com mais profundidade os meandros da empresa onde trabalham?

Todavia, apenas conhecer os negócios da empresa ainda não é condição suficiente para garantir o desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores a favor de novas soluções para a empresa. Nem tão-pouco assegura que essas soluções sejam efetivamente repassadas para a gerência. É preciso mais. É preciso persuadir o engajamento desses empregados para a nova "visão empresarial" propagada. Por isso, o conteúdo dos módulos que vieram a seguir teve a "finalidade de *despertar o compromisso que cada um deve ter com a*

---

[102] Ressalte-se que este foi um dos últimos documentos da empresa pesquisada em que aparece o termo "empregados" para se referir aos seus funcionários. Nos próximos números deste, bem como dos outros informativos que vieram a substitui-lo, a nomeação passa a ser a de "colaboradores", conforme determinam os Programas de Qualidade Total. Daí em diante, as palavras "empregado", "funcionário" e "trabalhador" somem completamente do discurso da empresa. Esse foi um recurso altamente eficiente para a estratégia do "aculturamento", uma vez que nivela, de maneira fraudatória, duas classes sociais política e historicamente opostas, encobrindo a desigualdade

missão da Organização" (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, dezembro/1994 – grifo próprio). Temos aqui, conduzida de forma fidedigna aos Programas de Qualidade Total, a primeira estratégia para alavancar a subsunção real do trabalho ao capital na Sercomtel: a tentativa de conformar a subjetividade operária dentro dos moldes das mudanças administrativas e tecnológicas pelas quais a empresa passava.

As duas próximas etapas do "projeto piloto" do MPQ–2, mantêm essa fidelidade. Uma vez deixada a subjetividade dos seus empregados devidamente predisposta para acatar as novas diretrizes da empresa, começou-se a efetivar sua capacitação para lidar com a nova ferramenta das mudanças em questão: a informática. Nas palavras da própria empresa, a explicação dessa necessidade:

> ESTRATÉGIAS PARA SE CHEGAR AOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO PASSAM PELO CONHECIMENTO DA LÍNGUA INGLESA E INFORMÁTICA.
>
> *O Sercomtel, em todo este processo de mudanças que vem ocorrendo desde 1993, tem procurado investir bastante no treinamento, e na ampliação e* ***uniformização do nível de conhecimento de todos os empregados****. Encontram-se em pleno andamento os cursos na área de informática, e no começo do ano terão início cursos que visam a disseminação da língua inglesa.*
>
> *Do* ***ponto de vista estratégico****, segundo* [o diretor superintendente da empresa]*,* ***a informática e o inglês se tornam ferramentas essenciais para preparar a Organização para competir neste cenário de mudanças****. Segundo ele, a linguagem é um meio em que as empresas negociam, seja com seus fornecedores, seja com seus clientes.* ***Mas existe, também, uma outra linguagem, que é a tecnológica, daí o porquê da informática ser considerada estratégica*** *tanto quanto o inglês.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, janeiro/1995 – grifos próprios).

A fetichização própria dos Programas de Qualidade Total, portanto, também lança mão do *fetiche da tecnologia*, usado como forma de quebrar as possíveis resistências provenientes dessas mudanças. Afinal, a terceirização de certos serviços já estava contemplada no planejamento estratégico da empresa orientado pelo projeto MPQ, o que batia de frente com sua tradição de estabilidade para com seus funcionários. Sem contar que a rapidez vertiginosa

---

entre ambas, isto é, a condição de explorada e dominada da classe trabalhadora, levando a uma identificação da parte dominada com a dominante – a empresa.

com que se dava a inovação tecnológica e estrutural da empresa, a partir do MPQ, solapava paulatinamente antigos saberes e, com isso, ia destruindo o relativo poder de barganha que estes constituíam para os trabalhadores até então.

Sendo assim, como ficará mais bem demonstrado quando da análise das entrevistas do quadro operacional, o receio e a resistência grassavam dentro da empresa, não só entre aqueles que ocupavam os escalões mais baixos de sua hierarquia, mas também entre os gerentes posto que as funções administrativas foram as primeiras a serem enxugadas. O fetiche da tecnologia foi, e ainda é, um artifício recorrente que a empresa se utiliza para amenizar tais sentimentos. A seguir, mais um exemplo desse fetichismo:

> ASSIMILAÇÃO EVITA RESISTÊNCIA ÀS NOVAS TECNOLOGIAS
>
> *Os constantes e rápidos tecnológicos refletem diretamente na qualidade de vida das pessoas, [...] não só nas tarefas profissionais como nas atividades de lazer. [...]*
>
> *A reação das pessoas, porém, diante das novidades que surgem a cada dia nesta área, é de* ***preocupação e questionamento: será que a máquina suplantará o homem? Que tipo de atividade restará para os humanos?*** *Quais as vantagens e os custos destas novas tecnologias?*
>
> *Diante dessas dúvidas e incertezas, é possível compreender a resistência que normalmente as pessoas apresentam diante de cada novidade tecnológica. Passando algum tempo, entretanto, esta resistência é quebrada, e* ***a aceitabilidade passa a ser natural, principalmente quando se percebe que ela só contribui para oferecer conforto e qualidade nas suas atividades****. O tempo que se perde neste processo, no entanto, pode causar às Organizações e seus recursos humanos, o atraso, muitas vezes irrecuperável, diante do quadro evolutivo e altamente competitivo não a nível de mercado, mas, também, de pessoal. [...]*
>
> *Estas novidades tornam possíveis a ampliação dos horizontes das operadoras do sistema telefônico brasileiro, para transformá-las em operadoras de sistema de "telecomunicações".*
>
> *No SERCOMTEL, para que isso se tornasse possível, foi necessária a modernização das infra-estruturas de rede externa, comutação, transmissão e energia, através da utilização das tecnologias de ponta, já disponíveis. Foi* ***necessário também, o aculturamento do pessoal técnico****, conseguido através de treinamentos e intercâmbios.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, janeiro/1995 – grifos próprios)

Como vimos no transcorrer deste capítulo, este fetiche representa o reverso do processo de reificação do trabalho humano que marca as formas de organizá-lo dentro da produção capitalista desde a maquinofatura. Como observou Braverman (1981, p. 149): "no modo capitalista de produção, novos métodos e nova maquinaria são incorporados dentro de um empenho gerencial para dissolver o processo de trabalho como um processo dirigido pela gerência". A reificação do trabalhador nesse processo é assim apreendida:

> ***O princípio subjacente que inspira todas essas investigações do trabalho é o que encara os seres humanos em termos de máquinas****. Visto que a gerência não está interessada na pessoa do trabalhador, mas como ele ou ela são utilizados no escritório, na fábrica [...] esse modo de encarar o ser humano é, do ponto de vista gerencial, não apenas eminentemente racional, mas, também, a base de todo o cálculo. O ser humano é considerado nesse caso como um mecanismo articulado por dobradiças, juntas e mancais.* (BRAVERMAN, 1981 p. 156 – grifo próprio)

Na época de Braverman, quando preponderava a automação rígida e o paradigma eletromecânico, a metáfora das "dobradiças, juntas e mancais" mostra-se bastante pertinente. No entanto, na era do "capital-informação" (Cf. DANTAS, 1996) e da automação flexível, o protótipo do trabalhador reificado verifica-se quando este passa a ser visto como fonte de informação para a máquina (Cf. RATTNER, 1985). É desse modo que: "Trabalha-se *para* a 'subjetividade' do capital (para as máquinas, que se tornaram o elemento que dá atividade ao processo de trabalho) e *com* a 'subjetividade' do capital (com as normas e protocolos técnicos que organizam a produção)" (ROMERO, 1999, p. 154).

Este princípio vai prevalecer em todos os outros projetos que o MPQ–2 incorporou, arrolados a seguir (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, s/d – grifos próprios):

1. o *"Quality Team"* projeto que formou o "Time da Qualidade" da Sercomtel, cujos integrantes tiveram o papel de "multiplicadores" e executores dos conceitos da Qualidade Total;

2. o projeto "Cliente Interno", que, além de apagar da mente de seus funcionários sua condição de trabalhador, para substitui-la pela ambígua noção de freguês de seu

próprio emprego, teve por objetivo "*aprimorar continuamente os processos de trabalho*" e "*despertar os compromissos com a Gestão da Qualidade*";

3. o projeto "Custos da Não Qualidade", em que a empresa buscou, "através da revisão de processos, descobrir falhas internas e externas para reduzir desperdícios" prevendo, para tanto, "*o engajamento de todo quadro funcional no que se refere a sugestão de idéias que contribuirão para esta redução*";

4. finalmente, o "Programa 5'Ss" (Senso de Arrumação, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Asseio, além do nosso conhecido Senso de Autodisciplina), que varreu para o lixo a memória histórica da empresa[103], como também os conhecimentos relativos aos antigos processos de trabalho, destruindo e alienando, com isso, a própria identidade dos trabalhadores como agentes ativos na constituição da empresa; e deixando, portanto, sua subjetividade "limpa" para a introjeção da nova cultura empresarial que se esboçava.

A terceira e última fase do projeto MPQ, o MPQ–3, referiu-se às mudanças de caráter mais estrutural da empresa. Mas nem por isso foram menos objetivadas no sentido da fetichização e conseqüente "captura da subjetividade operária", já que sua finalidade mais geral foi "nortear a vida profissional de cada colaborador[104]", inclusive sua "Qualidade de Vida"[105]

---

[103] Conforme depoimento da responsável pelo setor de documentação histórica da Sercomtel.

[104] Note-se que a esta altura, meados de 1995, o termo "colaborador" para se referir a trabalhador já está definitivamente incorporado no discurso da empresa.

[105] Fez parte do MPQ–3 um projeto denominado "Qualidade de Vida", em que se buscou passar aos trabalhadores orientações e recomendações voltadas para o bem-estar de sua saúde física e mental. Os programas que integraram tal projeto foram os seguintes: 1) Programa sorriso/saúde bucal; 2) Prevenção e Tratamento de Alcoolismo e Drogas; 3) Prevenção e conscientização da AIDS; 4) Cursos de Vivências Interpessoais e Atendimento ao Cliente; 5) Exercícios Físicos – controle do *stress* organizacional; 6) Conservação e Higiene Pessoal e do Trabalho; 7) Hipertensão; 8) Distúrbios metabólicos (obesidade, diabete) (Fonte: Documento Interno). Esse projeto nos faz lembrar da questão levantada por Gramsci (1976, pp. 391-392) sobre a necessidade, exigida pela "vida na indústria", de se criar um "novo tipo de homem solicitado pela racionalização da produção" criada pelos então recentes métodos científicos de organização do trabalho. Para o autor, esses métodos requerem uma nova "regulamentação e uma nova ética", de maneira a garantir "um processo de adaptação psicofísica para determinadas condições de trabalho, de nutrição, de habitação, de costumes etc., que não é inato, 'natural', mas requer assimilação". Do mesmo modo, esse processo de adaptação da força de trabalho é tanto mais demandado quanto mais se busca "qualidade" no "mundo da produção". Isto porque, "no capitalismo, a palavra 'qualidade' significa apenas a vontade de empregar muito trabalho em pouca matéria, aperfeiçoando o produto externo, isto é, a vontade de especializar-se para um mercado de luxo". Por isso, a "política da qualidade quase sempre determina o seu oposto: uma quantidade desqualificada" (GRAMSCI, 1976, pp. 402-403). As considerações de Gramsci, portanto, nos fazem perceber o projeto "Qualidade de Vida" da Sercomtel, como mais uma estratégia de "captura da subjetividade operária" para a conformação do novo tipo de racionalização/reificação do trabalho vivo, presente nos novos métodos de organização do trabalho contemplados nos Programas de Qualidade Total.

(COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, julho/1995). Nessa etapa, ocorrida ao longo do ano de 1995, a empresa começa a se estruturar para a concretização de seu Programa da Qualidade Total, inaugurando a fase madura desse processo que vai culminar com a conquista da certificação ISO no final de 1997.

Como vimos, desde 1993 o quadro funcional da empresa já passava pelo "aculturamento" e treinamento que, agora, já lhes assegurava um devido preparo subjetivo para iniciar aquilo que é o objetivo prático maior dos Programas de Qualidade Total: o processo de *padronização de seus processos de trabalho*. Na medida em que sabemos que padronização, na produção capitalista, leva a uma correspondente expropriação do saber operário para sua subsunção real ao capital, inicia-se, pois, junto com o MPQ–3, o efetivo processo de reificação dos trabalhadores da Sercomtel.

Participaram dessa fase as então "Unidades de Resultado": "Sistema de Recursos Humanos – SRH", "Sistema de Medidas de Desempenho", "Sistema de Informações – ASI" [106], além do já atuante "Sistema de Treinamento para a Qualidade". Esse último, continuando a desempenhar suas três frentes de trabalho: cursos de inglês, de microinformática e de noções sobre os negócios da empresa, acrescidos por palestras, peças de teatro e outras dinâmicas estendidas a todos os funcionários, e sempre com o tema "Conhecendo ao Sercomtel e seu Negócio" (DOCUMENTO INTERNO).

É nessa fase que as estratégias pontuais, utilizadas nos dois anos anteriores como ferramentas para a implementação da Qualidade Total, que até então encontravam-se esparsas nas diversas "Unidades de Resultados" da empresa, são agrupadas em um "Escritório da Qualidade"[107] que passa a sistematizar e monitorar os projetos que levarão a cabo tal cometimento. A partir daí, começam a ocorrer as primeiras experiências concretas das mudanças anunciadas desde 1992. Sob a responsabilidade do então setor de recursos humanos, foram realizadas os primeiros ensaios de jornadas flexíveis de trabalho pela sua organização em turnos

---

[106] Nomenclatura que o setor de Tecnologia da Informação passou a receber a partir de sua estruturação na forma de "Unidade de Resultado", inaugurada pelo MPQ.

[107] Na segunda etapa de sua reestruturação produtiva, esse "Escritório da Qualidade" desaparece e o controle da Qualidade Total da empresa passa a ser realizado por monitores, colocados dentro de cada área, permanecendo assim até o momento.

de 36 horas. Também é elaborado e implantado um novo quadro de carreira já inspirado na noção de "competência" – o chamado SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos).

Ainda que essa primeira tentativa de implantação de um novo quadro de carreira não tenha vingado plenamente (CF. Depoimento pessoal de funcionários que participaram do SGRH na época), representou um balão-de-ensaio para o modelo de "gestão por competência", atualmente em vigor, posto que extinguiu completamente o tradicional ideário que orientava a disposição dos cargos e salários até então: um modelo escalonado por pontos, cujo critério era altamente baseado nas hierarquias das funções, de modo que quanto mais alto o cargo na estrutura organizacional, maior a pontuação do funcionário e, por conseguinte, seu salário (CF. Depoimento pessoal de funcionários que participaram do SGRH na época). Assim, na esteira da "filosofia" da administração participativa, que prevê um estrutura mais enxuta, com uma disposição mais horizontal dos cargos e um papel menos autoritário por parte da gerência, o SGRH suprimiu 206 cargos "com níveis" previstos na antiga estrutura, transformando-os em 18, que passaram a ser chamados de "segmentos de carreira" (CF. Documento interno da empresa, fornecido via e-mail por funcionário à pesquisadora). No que se refere aos cargos "sem níveis", de 149 passaram a apenas 5 "segmentos de carreira" (CF. Documento interno da empresa, fornecido via e-mail por funcionário à pesquisadora). Até o final do MPQ–3, 131 cargos de chefia haviam sido extintos (Cf. COMUNICAÇÃO, s/d).

5. O MPQ e informatização da produção e as determinações sobre a estrutura organizacional da gestão do trabalho.

Ainda nesse período, foi discutida e realizada as primeiras terceirizações da empresa. Até o final de 1995, ainda no ano seguinte, serviços como vigilância, zeladoria, reprografia, refeitório e alguns de atendimento ao cliente foram, ou estavam sendo, terceirizados em consonância com o novo modelo de gestão que se delineava, assim como com o quadro de reestruturação do setor de telecomunicações que o país estava começando a vivenciar. Apesar de a questão da privatização ainda não estar na pauta de discussão da Sercomtel naquele momento, o discurso da empresa apontava a concorrência proveniente desse cenário como um imperativo para a manutenção de sua competitividade, palavra que até bem pouco tempo não fazia parte de seu vocabulário.

Como vimos, a terceirização era o que deixava mais evidente aos funcionários a lógica do mercado e da empresa privada, que se colocava à medida que avançava o processo de implementação dos Programas de Qualidade Total. Lógica esta que se confrontava diretamente com os valores próprios de sua tradição paternalista de empresa pública, em que o objetivo da prestação de serviços à comunidade sempre havia prevalecido sobre o do mercado e do lucro.

Por isso, houve todo um cuidado por parte da empresa em igualmente estar "aculturando" seus empregados a anuir com esse empreendimento. Assim é que no decorrer do ano de 1995, o tema da terceirização aparece várias vezes no Boletim Interno da Sercomtel, sempre no sentido de aplacar as inquietações de seu quadro e buscar sua aprovação ante tal evento. Vejamos as justificativas apresentadas:

> TERCEIRIZAÇÃO: UM TEMA QUE MERECE SER ENTENDIDO.
>
> *Atualmente, este assunto está na pauta de todas grandes empresas [...] A principal razão deve-se à globalização da economia.* ***Para sobreviver num mercado exigente e altamente competitivo, as empresas têm, cada vez mais, que concentrar esforços na realização de suas missões****. A terceirização, então, surge para "enxugar" suas estruturas, a fim de que se tornem mais leves e ágeis. [...]*
>
> *As empresas que terceirizam com precisão suas atividades-meio passam a ter uma maior flexibilidade e agilidade decisória. Com a simplificação da estrutura, passam a ter um aumento da produtividade, pois podem concentrar seus recursos nas atividades-fim.*
>
> *Por enquanto, o SERCOMTEL não iniciou a fase de planejamento da terceirização, mas está* ***iniciando a fase de aculturamento de seus empregados a esta nova técnica****.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, fevereiro/1995 – grifos próprios)

E ainda:

> *Algumas pessoas no SERCOMTEL manifestam preocupação pelo fato de estarmos passando a terceiros a execução de atividades relacionadas com clientes [...] Os motivos da* ***preocupação*** *são dois: o de* ***ficar sem serviços*** *e o de estarmos nos afastando de nossos clientes.*
>
> ***O primeiro deles é tolice. Estamos ampliando e aperfeiçoando nosso sistema. Tanto em tecnologia como em processos administrativos. Vai continuar havendo muito trabalho a ser feito. É possível que até haja mais, pois temos***

> ***que melhorar muito para os futuros desafios. Não há motivo para esse tipo de preocupação.***
>
> *O outro motivo de preocupação é bastante válido. [...] a idéia não é abandonar o cliente à própria sorte quando ele necessita de um reparo. Temos de mostrar que nosso parceiro, o prestador de serviços cadastrados, tem condições de dedicar-se melhor ao atendimento interno, enquanto cuidamos da parte externa. Mas acompanhando o serviço daquele terceiro [...] e aí sim prestarmos o nosso serviço, que é completar as chamadas para ele. [...] ao aumentar os "canais de distribuição", atendendo a atividades operacionais, repetitivas, resta-nos tempo para "cuidar" do cliente.* (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, maio/1995 – grifos próprios)

No que concerne ao "horário móvel" ou "flexível", como foi denominado pela empresa, o objetivo apresentado foi realizar uma "meta já manifestada pela maioria das empresas de telecomunicações que também estão em busca do atendimento com qualidade" (COMUNICAÇÃO – Boletim Interno, s/d). A idéia era possibilitar um atendimento ininterrupto aos seus clientes, de domingo a domingo, 24 horas por dia. Talvez seja aqui que fique mais patente o vínculo dessas mudanças, inclusive da terceirização, com a introdução das Novas Tecnologias da Informação.

Melhor explicando, a instituição do "horário móvel e flexível" na Sercomtel vem ao encontro com as observações de Marx sobre o aumento da jornada de trabalho em períodos de inovação tecnológica. Conforme Marx (1984, p. 29), "a produtividade da maquinaria é inversamente proporcional à grandeza da parcela de valor por ela transferida para o produto". Sendo assim, "quanto mais longo o período em que funciona, tanto maior a massa dos produtos sobre a qual se reparte o valor por ela adicionado, e tanto menor a parte de valor que ela adiciona à mercadoria individual" (MARX, 1984, p. 29).

Além disso, há que se considerar o duplo processo de depreciação das máquinas: o material e o moral. No que concerne ao primeiro, sua "não-utilização" pode acarretar tantos ou mais problemas quanto seu uso excessivo, uma vez que, tal "como uma espada inativa enferruja na bainha", as máquinas podem se deteriorar se ficarem muito tempo paradas. Quanto ao aspecto moral, a maquinaria "perde valor de troca à medida que se podem reproduzir de modo mais barato máquinas de igual construção ou à medida que surjam máquinas

melhores concorrendo com ela" (MARX, 1984, p. 29). Dessa forma, a única maneira de se compensar os investimentos feitos com novas tecnologias é aumentando, intensiva e extensivamente, seu tempo de uso. É por isso que Marx afirma que a maquinaria:

> *[...] se torna,* ***como portadora do capital****, [...]* ***o mais poderoso meio de prolongar a jornada de trabalho para além de qualquer limite natural****. Ela cria, por uma lado, novas condições que capacitam o capital a dar livre vazão a essa sua tendência constante, e, por outro lado, novos motivos para aguçar seu apetite voraz por trabalho alheio.* (MARX, 1984, p. 28 – grifo nosso)

Atualmente, esse "apetite voraz por trabalho alheio" expressa-se pela expropriação do saber dos trabalhadores, mediante a padronização de seus processos de trabalho para a otimização de uma futura gestão informatizada na empresa. É o que supõe o procedimento, integrante fundamental das técnicas da Qualidade Total, pelo qual os *modus operandi* de cada trabalhador, relativamente à suas atividades produtivas, são transformados em "*Instruções de Trabalho*". Esta técnica, a nosso ver, *a mais dependente do paradigma da participação*, determina a total transferência da seqüência e etapas de todos os atos e rotinas de trabalho de cada setor da empresa, para os técnicos responsáveis pela Qualidade Total. De posse dessas informações, esses técnicos vão organizar e analisar quais as melhores rotinas para a maximização da produtividade, selecioná-las e convertê-las em normas que irão fixar a execução do trabalho dentro do tipo de padronização elaborada a partir das prescrições do Programa de Qualidade Total da empresa[108].

Aproximando-se dos princípios tayloristas, portanto, estas normas-padrão, as chamadas "Instruções de Trabalho", têm como objetivo desapossar o trabalhador individual de seu saber, de modo que qualquer outro possa aprender e efetivamente executar suas tarefas rápida e eficientemente. A vantagem para a empresa é a drástica diminuição do tempo de aprendizagem (qualificação) necessário para deixar aquele outro trabalhador apto para cumprir o trabalho.

---

[108] Qualquer semelhança com a OCT não é mera coincidência. Antes, só confirma a continuidade da metódica divisão entre o trabalho de concepção e o de execução, inaugurada pelo taylorismo.

Sua proximidade com certas técnicas do taylorismo é igualmente percebida pela rigorosidade com que essas normas têm de ser praticadas. Caso o trabalho individual não seja desempenhado nos termos estabelecidos pelas "Instruções de Trabalho", a prescrição ordenada é a abertura de uma "Não-Conformidade" que aponte o "erro" forçando seu retorno aos padrões fixados. Ou seja, é uma maneira sistemática de promover, ao mesmo tempo, uma simplificação e controle do trabalho vivo. Daí ser esta a técnica que, segundo os profissionais que respondem pela Qualidade Total na Sercomtel, enfrenta mais resistência por parte do quadro operacional. Uma resistência, porém, já prevista pelas técnicas de "aculturamento" orientadas pelos Programas de Qualidade Total, que tratam, insidiosa e simultaneamente, das mudanças e das condições subjetivas para sua aceitação:

> *Mas, no início, nós tivemos, é claro, a resistência de várias pessoas e o* ***Escritório da Qualidade*** *na época em que foi formado pra ter todo esse aculturamento da empresa,* ***nós precisamos muito da ajuda deles para que essas pessoas mais resistentes fossem mudando aos poucos****. Na verdade ela* [a "Instrução de Trabalho"] *é um processo novo e tudo que é desconhecido tem uma resistência. Tem também a questão de valorizar o que você faz. Tinha um pouco disso.* ***Quando você centraliza conhecimento você sabe o que outras pessoas não sabem. A partir do momento que aquilo fica aberto pra todos, todos sabem, e você não é tão importante.*** *Então tinha esse medo das pessoas. Mas, com o tempo verificou-se que não é que uma pessoa tome o lugar da outra, é que na falta da pessoa outra pessoa também consiga. Seria bom porque ela não pode fazer um curso ou um treinamento, tirar férias quando ela quer porque ela é necessária.* (GESTORA DA ATUAL ÁREA DE RELAÇÕES COM CLIENTES – SRC)

Quanto às vantagens desse método para a administração da empresa:

> *Foi muito importante essa transformação das operações em instruções de trabalho porque* ***facilitou com que todas as pessoas tivessem acesso à forma como o trabalho era executado****. Porque* ***antes isso ficava na cabeça das pessoas e ficava centralizado****. A partir do momento que a pessoa saía de férias ou se afastava, outras pessoas não conseguiam executar. Então, com a receitinha de bolo que seria a instrução de trabalho, isso foi facilitado. [...] Antigamente na Sercomtel era o seguinte: o meu setor tá indo bem, eu não tenho nada a ver com o outro. E agora você se preocupa se o outro setor não está dando resposta com relação a um produto que eu mandei pra ele, porque existe um documento de não-conformidade.* (GESTORA DA ATUAL ÁREA DE RELAÇÕES COM CLIENTES – SRC)

> ***Seria uma forma de gestão do conhecimento, porque o conhecimento não está mais na cabeça da pessoa, tá na instrução de trabalho*** *e hoje pode ser que eu estou fazendo aquilo, amanhã pode ser outra pessoa e ela pergunta como faz isso; pega o papelzinho e consegue desempenhar. Talvez com menor produtividade a princípio, mas depois ela consegue fazer aquelas tarefas. Isso é para as tarefas mais operacionais, que têm uma seqüência lógica.* (GESTOR DA ATUAL ÁREA DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO – PTI)
>
> *Aí já é a qualidade mesmo, onde você previne, e eu vejo que a gente já percebeu isso,* ***quando a atividade está estruturada, está controlada, já não aceita mais qualquer coisa, já estabeleceu um padrão****. Então, têm áreas da empresa que se você tirar aquilo que já foi computado ela perde, entendeu? Queira ou não, está assegurando informação, metodologia de trabalho.* (FUNCIONÁRIA DA ÁREA DE GESTÃO EMPRESARIAL – PGE)

É aqui que percebemos que a técnica relativa à "Instrução de Trabalho" segue os preceitos da lógica da informatização da produção, mesmo quando não efetivamente mediada pelas tecnologias da informação. Vimos que a faceta própria da informatização diz respeito ao seu potencial de realizar uma gestão da informação. Recorde-se que, quando aplicada na produção capitalista e sob a administração participativa, essa gestão visa a padronizar e controlar os processos de trabalho – como ficou tão bem exposto no depoimento acima – tanto para sua simplificação como para sua substituição via automação, a qual se coloca no final desse processo.

Claro que muitas "Instruções de Trabalho" não são passíveis de serem automatizadas. Mas, mesmo assim, uma vez tais instruções, colocadas nos sistemas informatizados da empresa, determinam a um tal ponto as atividades produtivas que o trabalho humano é obrigado a agir de forma maquinal, reificada, sob pena de lhe ser apontada uma "não-conformidade", que, dependendo do seu teor são, inclusive, sujeitas a sanções. É o que nos explica o responsável pela microinformatização da empresa na época do MPQ:

> *Sim, a metodologia* [da Qualidade Total] *garante isso. Para cada situação que ocorre na empresa é gerada uma não-conformidade, que envolve uma mudança no* software. *A qualidade evidencia as falhas, mas para a promoções das melhorias você passa por situações que envolvem mudanças no processo de qualidade, em 90% dos casos.* [Em seguida cita o livro *Software com Qualidade* de Geraldo Weinberg, da editora Makrom Books].

É assim que percebemos a prática relativa às "Instruções de Trabalho" como algo equivalente a uma automação, conquanto independa desta, e cujo efeito para o trabalhador é sua reificação, isto é, a redução de seu saber e fazer a meros movimentos padrão, automáticos. Porém, é indubitável que a mediação das Novas Tecnologias da Informação torne esse processo altamente otimizado, tanto no que se refere ao aspecto do controle/padronização do trabalho vivo como o da sua reificação, já que estes são dois lados de uma mesma questão. Sendo assim, torna-se imprescindível que todos os "colaboradores" saibam manejar a nova ferramenta. Não esqueçamos que tal processo só foi possível pela prévia expropriação do saber operário facultado pelo "aculturamento", próprio do paradigma da participação, no sentido de prepará-los para a nova subsunção real do trabalho ao capital. Não é à toa que uma das últimas estratégias do MPQ-3 tenha se referido à reestruturação da "Unidade de Resultados Sistema de Informação" (atual Área de Tecnologias da Informação da empresa):

> PDTI – INFORMÁTICA AO ALCANCE DE TODOS.
>
> *Em 28.03.94 a ASI [Área de Sistemas de Informações] divulgou seu plano de informática no que diz respeito à ampliação de recursos e conhecimentos quanto a informática no Sercomtel. O referido plano, denominado PDTI – Plano de Descentralização e Transparência da Informática, busca a descentralização e transparência*[109] *da informática através do conhecimento, posicionando a* ***UR Sistema de Informações como mola propulsora do processo de aculturamento em tecnologia digital****.*
>
> *<u>Transparência</u> – [...] Uma das medidas a serem implementadas pelo PDTI é o programa de Capacitação Tecnológica, que irá dar conhecimentos básicos, num primeiro momento, e, certamente,* ***condições para que os profissionais de nossa Empresa busquem novas e melhores formas de trabalho utilizando-se de recursos da informática.*** *Trata-se do maior programa de treinamento em informática já realizado no Sercomtel.*
>
> *<u>Descentralização</u> – A concepção de CPD (Centro de Processamento de Dados) se aplicava a um tempo em que a responsabilidade pela manipulação dos dados, que implicavam em processamento computadorizado, era só da área de informática. Na medida em que novas tecnologias foram ganhando espaço em nosso dia-a-dia, verificamos o que chamamos de* ***processamento descentralizado, ou seja, o cliente***[110] ***passou a ser responsável por alimentar***

[109] Leia-se a participação para posterior sugamento do saber operário.

[110] O cliente aqui referido diz respeito tanto ao cliente da empresa como seu "Cliente Interno" nomeação retirada dos Programas de Qualidade Total e que, junto com a de "colaborador", passou a ser dada aos trabalhadores da Sercomtel

> ***cadastros diversos com as informações necessárias e pertinentes às suas atribuições**. [...]*
>
> *O PDTI é o pontapé inicial para o surgimento de uma **nova filosofia de trabalho no tocante à informática**, na medida em que proporcionará condições para que as áreas usuárias tenham em seu quadro de colaboradores, profissionais aptos a prestar atendimento de primeiros socorros, ou seja, problemas [...] devem ser solucionados sem a necessidade da intervenção da ASI. Teremos então, cada vez mais, parceiros na disseminação de tecnologia digital e, conseqüentemente, DESCENTRALIZAÇÃO DOS PROCESSOS E **CONHECIMENTOS*** (destaques do próprio texto).
>
> *O PDTI vem de* [sic] *encontro a uma **exigência de nossa Empresa: área de informática ágil e flexível às imposições de mercado**, possibilitando e alavancando o Sercomtel na busca da satisfação de seus clientes.* (ALÔ – JORNAL INFORMATIVO DO SERCOMTEL, S/D – GRIFOS PRÓPRIOS)

É assim que, entre os anos de 1994 e 1998, houve um intenso investimento na informatização da Sercomtel. Centenas de computadores foram comprados e espalhados por toda a empresa, e logo constituídos em rede dentro da empresa, a chamada Intranet. Como nos informou o responsável pela microinformatização da Sercomtel no período do MPQ, no começo de 1994 a empresa tinha apenas 30 microcomputadores para cerca de 1000 funcionários, no fim de 1998 esta contava com 600 micros para aproximadamente 650 funcionários; ou seja, quase um por funcionário.

A base de dados de posse da empresa aumentou, e aumenta vertiginosamente desde então, caracterizando um ativo e contínuo processo de privatização de toda a sorte de conhecimento inserido na empresa; o que nos dá uma idéia do seu êxito em promover a nova subsunção real do trabalho ao capital, e a conseqüente reificação dos seus trabalhadores decorrente desse processo:

> *No início* [1993] *tínhamos um sistema de 1 gigabyte de capacidade de armazenamento de dados, quando nossa equipe deixou a área de informática* [1996] *já alcançávamos a marca de 200 gigabytes de capacidade. [...] A formação de uma boa base de dados implica o seguinte: em 94 nós tínhamos uma base de dados de 6 gigabytes, em cada micro de cada funcionário. Hoje, já possuímos uma base de dados de 10 gigabytes. A base central da empresa chega*

---

desde o MPQ. Saliente-se que o efeito de tal nomenclatura para a subjetividade do trabalhador cumpre o mesmo papel apontado na nota 48.

> *hoje a 10 Tb de dados.* (RESPONSÁVEL PELA MICROINFORMATIZAÇÃO DA SERCOMTEL NO PERÍODO DO MPQ)

Em meados de 1995, mediante licitação, uma empresa de consultoria empresarial é contratada para assessorar e efetivar a finalização da implementação do Programa de Qualidade Total da Sercomtel. No final desse mesmo ano a empresa anuncia que "já se passou a fase de aculturamento". Uma nova etapa começou a ser noticiada, em que a primazia passa a ser o mapeamento dos processos produtivos da empresa, "que deverão ser adaptados para melhorá-los" (COMUNICAÇÃO, s/d). Na seqüência, é divulgado um plano que prevê altos investimentos "nos processos tecnológicos necessários para o acompanhamento da realidade mundial e que resultarão em novos serviços de telecomunicações" (COMUNICAÇÃO, s/d).

Daí em diante, a preocupação passou a ser a realização de uma reengenharia mais profunda em toda a sua estrutura organizacional visando a adequá-la aos fundamentos iniciados com a introdução da administração participativa e à difusão da informática na empresa e efetivar os ajustes necessários à inclusão e otimização das novas tecnologias e serviços previstos para seus processos produtivos. Agora, isso ocorreria através de uma qualificação de ordem técnica, uma vez que se supunha que o MPQ já havia cumprido a de ordem qualitativa, isto é, referida ao preparo da subjetividade funcional para a anuência dessas mudanças.

Foi, pois, com esse intuito que, em fevereiro de 1997, iniciou-se a segunda etapa da reestruturação produtiva da Sercomtel. Inaugurada pelo "Projeto de Transformação Empresarial", essa etapa teve como prioridade: “definir um modelo de gestão onde os recursos humanos impulsionem a Empresa para o ambiente de competitividade”, bem como “diagnosticar o perfil dos atuais funcionários da Empresa” e “estabelecer metas, treinamentos e recursos para o aperfeiçoamento de cada colaborador” (JORNAL MURAL, 11/04/1996). A conquista da certificação ISO 9000 era o grande objetivo dessa nova etapa, que viria em dezembro de 1997, ou seja, menos de um ano depois da implantação do referido projeto. Porém, não obstante sua coroação, tal projeto prossegue até os dias de hoje, e, dado sua ênfase na qualificação operária e o caráter flexível e eminentemente versátil do novo maquinário informatizado, tudo indica que jamais irá se concluir.

Para o coletivo dos trabalhadores da Sercomtel, o saldo do MPQ foi a redução de seu quadro de pessoal de 1.100 funcionários em 1992 para 906 em 1996, e, igualmente no mesmo período, a subtração de 12,9 empregados por 1000 terminais para 6,76 por 1000 terminais (DOCUMENTO INTERNO). Ou seja, uma vez que o quadro operacional se reduziu quase pela metade, praticamente dobrou o montante de trabalho por funcionário dentro da empresa.

A seguir, veremos como esse saldo e as tantas outras mudanças trazidas pelo atual "Projeto de Transformação Empresarial", foi sentida por aqueles que se ocupam diretamente com as constantes inovações tecnológicas que esse quadro implica, bem como com a operação de seus equipamentos. Especialmente aquelas que mais nos interessam neste estudo: a reificação e fetichização do trabalho vivo, e o anverso desses fenômenos, isto é, a expropriação cognitiva e a conseqüente simplificação e intensificação das atividades produtivas.

V. A subjetividade operária nas redes da reificação: de como o vivo ressurge morto e a coisa impera sobre o homem.

[...] o segredo da abelha reside em criar e impulsionar no cliente estímulos e sugestões suficientes para que os valores de uso se elevem progressivamente na sua estimação, passo a que se seguirá em pouco tempo a subida dos valores de troca, imposta pela argúcia do produtor a um comprador a quem foram sendo retiradas pouco a pouco, subtilmente, as defesas interiores resultantes da consciência de sua própria personalidade, aquelas que antes, se alguma vez existiu um antes intacto, lhe proporcionaram, embora precariamente, uma certa responsabilidade de resistência e autodomínio.

(Saramago, 2002)

1. A estruturação da Sercomtel como empresa-rede: o "Projeto de Transformação Empresarial" e a arrebatadora busca da competitividade.

No início de 1997, na esteira do projeto MPQ, a Sercomtel inaugura o "Projeto de Transformação Empresarial". Doravante denominado PTE, esse projeto sedimentou o perfil mercadológico da empresa ao instituir a Gestão por Processo e o organograma em rede em sua estrutura organizacional. Desse modo, se o MPQ foi responsável pela conformação da cultura empresarial necessária para se forjar uma subjetividade funcional, adequada tanto à nova perspectiva mercadológica como à informatização da Sercomtel, o PTE veio para efetivá-la no plano de sua infra-estrutura, sobretudo com referência aos recentes avanços das Novas Tecnologias da Informação voltados para a engenharia de telecomunicações. A longa mas pertinente explicação de um antigo funcionário do alto escalão administrativo da Sercomtel, nos elucida muito bem o real escopo do novo perfil da empresa promovido pelo PTE:

As coisas começaram a mudar muito tecnologicamente, e também o cenário econômico mudou. Na verdade, hoje o foco é muito grande na direção do mercado. Se a gente voltar um pouco no passado, a empresa era voltada apenas para a prestação de um único serviço, que era o serviço de telefonia fixa. E quem provia esse serviço éramos somente nós, ou seja, a instalação do telefone que o cliente usava era só nós que fazíamos. No passado, a transmissão de dados era feita na própria linha telefônica. A demanda por novos serviços e novas tecnologias era muito pequena.

Por isso, nosso foco era centrado basicamente em duas áreas fundamentais. A área de engenharia, porque ela precisava atender uma demanda que, no passado, pelo modelo de telefonia que o Brasil tinha, nunca era atingida. Nós tínhamos muito mais necessidades, e as empresas quase não conseguiam prover esse serviço. Então, a Sercomtel se pautava por tentar atender a demanda em termos de quantidade de telefone no mercado.

Mas também tinha um outro lado que era a questão financeira. Aquele ambiente de inflação muito alta exigia que a empresa tivesse uma gestão financeira muito afinada. Porque a empresa poderia estar muito bem administrada e tecnologicamente atualizada, mas se não tivesse uma gestão financeira equilibrada ela poderia entrar em insolvência. Isso por conta do modelo econômico do passado.

Isso foi se transformando, a inflação agora está dominada, a economia mais estável e por outro lado ocorreu também uma evolução tecnológica. Começou a surgir muitas tecnologias diferentes. Veio o serviço de celular, vieram outras formas de transmissão de dados, outras tecnologias de microondas, de rádio. A própria tecnologia de fio de cobre, que era no passado, mudou para fibra ótica. Então a gente começou a ter ***um foco mais para o lado tecnológico visando ao mercado****.*

Diferente do passado, em que o foco era dividido entre a área tecnológica e a área financeira, agora o foco é dividido entre a área tecnológica e a área de marketing. Hoje nós temos a internet, abriram-se novas empresas, e a cada momento vêm novas tecnologias. Então a gente tem que estar se adaptando e mudando continuamente.

Além disso, a competição mudou. Antigamente, nós falávamos nosso ***usuário****, hoje falamos nosso* ***cliente****, quer dizer o foco mudou. Hoje tem um foco para atender clientes, para atender um mercado mais competitivo, e daí essa questão de a gente buscar sempre se aprimorar tecnologicamente.*

Para lograr essa nova proposta de empresa, o PTE abriu duas frentes de trabalho: 1) "Qualidade", visando à obtenção da ISO; e 2) "Processos", responsável pelo mapeamento e avaliação dos processos de trabalho da empresa. O resultado desses trabalhos foi a enumeração de 19 processos produtivos, 29 procedimentos de trabalho e 655 "Instruções de

Trabalho" – já como conseqüência das ações do MPQ; assim como a elaboração de dois projetos pilotos que substanciaram os pilares essenciais do processo produtivo da empresa, descrito da seguinte maneira: M1 – planejar as estratégias de negócios; M2 – desenvolver estratégias de mercado; M3 – desenvolver novos produtos; M6 – vender serviços; M11 – atender e prestar serviços aos clientes; e, finalmente, I2 – gestão de recursos humanos. A partir dessa descrição, a estrutura organizacional da Sercomtel foi reestruturada segundo o modelo rede, o qual, como se vê, configura uma finalidade claramente mercadológica.

Com o modelo rede, a Sercomtel passou a ser organizada sob o sistema de processos. Sob esse sistema, várias atividades que embora complementares se encontravam fragmentadas entre os muitos antigos departamentos da empresa foram reunidas em uma rede de células dispostas segundo as afinidades e nexo de suas funções dentro da empresa. Conforme descrito no Capítulo II, a Gestão por Processo presume uma empresa enxuta e flexível. Com a redução dos níveis hierárquicos incitadas pelo MPQ o caminho para tanto já estava aberto. Assim, para impelir o enxugamento dos quadros da empresa, além de consolidar as mudanças gerenciais introduzidas pelo MPQ, o PTE promoveu as terceirizações e os planos de aposentadoria e demissão incentivadas da Sercomtel.

Dentre as mudanças organizacionais trazidas por esse novo modelo de gestão empresarial, e de acordo com o perfil mercadológico proposto pelo PTE, foi criada a Área de Marketing. Até então inexistente na Sercomtel, essa nova divisão já nasceu com estatuto de diretoria – a chamada Diretoria de Marketing e Serviços – DMKS, como tal, diretamente vinculada à Presidência e Vice-Presidência, e igualmente subordinada aos Conselhos Fiscal e de Administração da empresa, respectivamente. Assim, a Sercomtel passa a ter uma área específica e autônoma para cogitar estratégias exclusivas de marketing, tais como planejamento de novos serviços, planos de pagamentos e promoções com vistas à ampliação e manutenção do mercado.

Com a nova concepção de tecnologias de teles instaurada pelo PTE a área de engenharia também foi reinterpretada. Para além de seu caráter infra-estrutural, a Diretoria de Engenharia e Operações – DEOP passou a se configurar como base de viabilização das estratégias pensadas pelo marketing da empresa. Com isto, tal como se fala no jargão empresarial, a DMKS consiste como a principal "cliente interna" da DEOP dentro da empresa, já

que cabe aos profissionais dessa área concretizar, no nível tecnológico, as inovações elaboradas pelo pessoal do marketing.

Dado o caráter tecnológico da DEOP, é nessa área que se situam os processos em que estão inseridas três das cinco categorias de profissionais pesquisadas. A primeira categoria localiza-se no processo de "Desenvolver a Planta" (EDP), responsável pelo planejamento e desenvolvimento da planta e de novos produtos e serviços da empresa. As outras duas categorias ficam no processo de "Operar e Manter a Planta" (EMP), em que se encontram os técnicos de "Comutação" que cuidam da implantação e manutenção dos novos *hardwares* e *softwares* desenvolvidos pela área de planejamento – EDP, e os operadores do "Centro de Supervisão Integrada" (CSI), que supervisionam a infra-estrutura da planta além de efetivar novas habilitações e implementações de novos serviços e/ou reparos dos equipamentos do consumidor final (clientes) da empresa.

As atividades produtivas desenvolvidas no EDP são consideradas de planejamento, e seus profissionais inserem-se no eixo de carreira "tecnológico" dentro do Plano de Carreira da Sercomtel. Já as atividades executadas no EMP são reputadas como operacional, e seus profissionais enquadram-se na categoria de "suporte técnico". Não obstante essa categorização, tanto os profissionais do EDP como do EMP são registrados como "profissional tecnológico", diferindo-se em níveis que vão de I a IV, dependendo da função exercida, qualificação e tempo de serviço na empresa (PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA, documento interno, Resolução nº 078/99).

Para os propósitos deste estudo, interessa-nos, particularmente, a análise do processo produtivo que vincula a DMKS ao DEOP e, de um modo especial, o processo produtivo estabelecido entre os processos "Desenvolver Marketing" (SMK) e "Relações com Cliente" (SRC) pertencente à DMKS, e "Desenvolver a Planta" (EDP) e "Operar e Manter a Planta" (EMP) atinentes à DEOP. Tal delimitação foi feita a partir da compreensão de que esses são os processos diretamente responsáveis pelo desenvolvimento dos chamados "novos negócios da empresa" e, por isso, estão intrinsecamente ligados. Do mesmo modo, pelo fato de que é a partir dos processos desenvolvidos nestas, e entre estas, áreas, que mercado e tecnologia vinculam-se nos moldes do novo perfil de empresa pretendido pela Sercomtel, desde a reestruturação do setor de telecomunicações no país.

Em sua totalidade, o começo do referido processo produtivo parte de um trabalho de *planejamento*. O pontapé inicial desse trabalho é dado pela SMK/DMKS que, como responsável pelo marketing da empresa, encarrega-se da aplicação de pesquisas de mercado que irão nortear a seleção de novos produtos e serviços a serem oferecidos pela empresa e, ainda, a forma como estes serão comercializados. O trabalho de seleção desses novos serviços é realizado em conjunto com a EDP/DEOP. Como área de análise e desenvolvimento[111], cabe à EDP analisar a viabilidade técnica de um novo produto dentro da empresa, e coordenar o trabalho de engenharia necessário para desenvolver as inovações e adaptações tecnológicas para sua efetiva implantação. Saliente-se que na medida em que a EDP também realiza um trabalho de pesquisa sobre as últimas tendências em tecnologia de teles no mercado, também tem a incumbência de informar a SMK a respeito do surgimento de novas soluções tecnológicas que poderão trazer novas possibilidades de serviços para a empresa. Quando o processo é iniciado dessa maneira, a SMK diligencia pesquisas para averiguar a aceitação das inovações sugeridas no mercado em que a Sercomtel atua.

De toda a DEOP, portanto, o EDP é o processo que tem o vínculo mais estreito com o Marketing, pois é ali que as últimas as novidades tecnológicas são descobertas e repassadas para o pessoal de nível mercadológico, assim como é para lá que são encaminhadas, e geradas, as solicitações dos novos serviços pensados por estes, o que supõe uma interação e, por conseguinte, necessidade de comunicação permanente entre ambas as áreas.

Ainda dentro das atividades consideradas de planejamento, encontra-se a "Área de Tecnologia da Informação" – PTI, que tem uma participação ativa no processo produtivo em questão, na medida em que cabe a esta área o desenvolvimento dos *softwares* – tais como, Intranet, telas de atendimento ao cliente, automação de faturamento e contas etc. – que viabilizam a adequação burocrática interna necessária para a operação dos novos produtos e serviços definidos pelos SMK e EDP. A PTI responde também pelo desenvolvimento e implementação dos sistemas de informação da Sercomtel, ou seja, aqueles que conectam informaticamente todas as áreas e processos da empresa efetivando-a, assim, como uma verdadeira empresa-rede.

[111] Essa área seria algo equivalente aos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das grandes corporações atuais.

Por ter nas Novas Tecnologias da Informação o seu instrumento de trabalho por excelência, é na PTI que fica a quarta categoria profissional analisada, também enquadrados como "profissional tecnológico" no Plano de Carreira da empresa.

No final da cadeia em questão está o SRC – que trata das "Relações com Clientes". É o SRC que faz a mediação entre o trabalho de planejamento e o trabalho operacional, ou seja, entre a Sercomtel e seu mercado final de consumo. Como processo vinculado à Área de Marketing (DMKS), cabe ao SRC a responsabilidade de planejar e administrar toda a atividade de atendimento a clientes, tais como novas habilitações, implantação de novos serviços, reclamações de defeitos, reparos etc. Sendo assim, a terceirizada de Call Center da Sercomtel – "ASK !" que, além dos atendimentos já mencionados também executa o trabalho de Telemarketing da empresa, encontra-se sob a fiscalização da SRC/DMKS.

Finalmente, o trabalho de execução, ou operacional, do processo produtivo apresentado refere-se aos centros de "Comutação" e de "Supervisão Integrada" (CSI), ambos vinculados à área de EMP – Operar e Manter a Planta da Diretoria de Engenharia e Operações – DEOP. O processo de "Comutação" responde pelo trabalho de operação dos novos *softwares* trazidos pela EDP, bem como da manutenção dos *hardwares* da central-mãe da Sercomtel, que se refere aos equipamentos que efetuam o processamento e a transmissão do produto final da empresa, ou seja, voz, dados, som e imagem. Desse modo, a "Comutação", tanto quanto o processo de "Desenvolver Marketing" (SMK/DMKS), também guarda uma estreita relação com o EDP.

Quanto ao "Centro de Supervisão Integrada" (CSI), concerne a parte relativa à supervisão da planta que, baseada nas informações fornecidas pela "Comutação", executa a monitoria do tráfego das redes para, entre outras coisas, avaliar a necessidade de eventuais ampliações e/ou restauros. Adicionalmente, cuida do monitoramento e reparos de defeitos e/ou falhas dos *softwares*, bem como, em caso da ocorrência de problemas que não sejam de sua competência, do repasse de informações pertinentes às áreas e processos afins. Sob a responsabilidade do CSI fica, ainda, a implantação de novos serviços e/ou habilitações solicitados pelos clientes.

Neste último aspecto, o CSI tem uma relação imediata com a ASK! – Companhia de Call Center, uma vez que o atendimento das solicitações para aquisição de novos

serviços, habilitações, bem como reclamações sobre defeitos feitas pelos clientes da Sercomtel é um serviço que se encontra para esta terceirizado. Logo, é na ASK! que começa o processo produtivo da empresa estudada já que é por ali que se faz a entrada de toda sorte de solicitações dos clientes da Sercomtel, geralmente encaminhadas ao CSI. A íntima relação entre as funções exercidas pelo CSI e ASK!, torna estes processos extremamente dependentes de um sistema eficiente de informação; elo que, como vimos, cabe à PTI desenvolver.

Embora terceirizado, por ter uma atividade totalmente integrada ao processo produtivo da Sercomtel, e, como tal, inteiramente informatizado, isto é, intermediado por computador e gerido pelas mesmas redes de informação que interconecta a Sercomtel, o processo de trabalho da ASK! não poderia ficar de fora da nossa análise. Perfaz-se, desse modo, os chamados "operadores de call center" como a quinta categoria profissional, e a terceira de nível operacional, selecionada para nosso estudo.

Enfim, o que se infere da apresentação do processo produtivo da empresa estudada, é que uma empresa de telecomunicações é uma organização altamente intensiva na utilização das Novas Tecnologias da Informação, em todos seus aspectos. Igualmente, que nesse ramo de empresa *o processo de produção é simultaneamente um processo de comunicação* Com certeza, sem uma eficiente informatização de seu processo produtivo de uma maneira geral, e dos seus processos de trabalho em particular, uma empresa como a Sercomtel entraria em inoperância. A transformação de sua estrutura organizacional em rede através do emprego das TICs no seu processo produtivo, e a aplicação automação flexível em seus processos de trabalho, ambas viabilizadas pela tecnologia informática, foram fundamentais para que a empresa conquistasse o padrão de excelência que vem sistematicamente alcançando nos últimos anos. Foi desde esta reestruturação que a Sercomtel obteve a agilidade e flexibilidade necessárias para se manter num mercado privatizado e competitivo, conquanto permaneça pública.

Do mesmo modo, sem a prévia preparação de seu quadro de pessoal promovida pelo MPQ, mais essencialmente do pessoal de nível técnico e operacional, para as transformações estruturais que viriam, jamais a Sercomtel lograria o perfil de trabalhador necessário para rematá-las. É indubitável que o MPQ foi crucial para romper com a cultura paternalista que seu estatuto de empresa pública, aliado ao caráter monopolista que distinguia a antiga configuração do setor de telecomunicações no país, impingia à empresa estudada. Sem tal

ruptura, dificilmente o PTE teria vingado. Eis o motivo pelo qual o MPQ e o PTE foram projetos complementares:

> *Uma empresa transversal, adaptativa, comunicante, reativa, ágil e capaz de produzir bens e serviços variados em prazos reduzidos, (...) de maneira imperativa precisa dispor de um pessoal atento, disponível, flexível, capaz de interpretar e de tomar certas iniciativas; em todo caso, capaz de se adaptar à mudança permanente e de tirar partido das organizações e técnicas que o envolvem.* (LINHART, 2000, p. 28)

Para conformar os trabalhadores dessa maneira, portanto, foi realizado todo um apresto para adaptar sua subjetividade ao novo contexto, modelo de empresa e, sobretudo, às novas tecnologias e o conseqüente instrumento de trabalho que emergiu dessa reestruturação. Uma adaptação que, quando olhada pela ótica da especificidade do trabalho vivo no interior do processo produtivo – único fator de produção dotado de criatividade, denota um sério aniquilamento dessa distinção, em favor de sua reificação. Fenômeno aqui depreendido como efeito de um novo tipo de subsunção real do trabalho ao capital dada por uma reestruturação produtiva assentada na aplicação das Novas Tecnologias da Informação em conjunto com novas técnicas de gestão empresarial e do trabalho. A seguir, suas determinações.

2. Informática e subjetividade: as determinações do novo tipo de reificação sobre o trabalho técnico e operacional da empresa contemporânea.

Vimos como o novo processo de reificação promovido pela informatização dos processos de trabalho na empresa ocorre em sua totalidade: primeiro a capacidade do trabalho vivo de produzir idéias a partir das experiências vividas no espaço da produção são estimuladas pelas novas técnicas de gestão do trabalho baseadas nos Programas de Qualidade Total; depois, este saber tácito é expropriado e apropriado pela empresa para sua exclusiva produtividade. Uma

vez transformado em *softwares* (programas de computadores), o saber tácito materializa-se no interior das máquinas, e, a partir disso, aumenta a lucratividade empresarial. O passo seguinte é adequar aqueles que irão operar essas novas máquinas às qualificações necessárias para otimizar seu manejo: “polivalência”, “flexibilidade”, “responsabilidade”, “autocontrole”, “prevenção”[112] etc. Assim "qualificados", leia-se reificados, seus operadores passam a agir conforme a nova maquinaria informática, ou seja, de maneira ao mesmo tempo automática e flexível. Desse modo, tornam-se, tanto quanto as máquinas, meros autômatos da engrenagem produtora de mais-valia da empresa onde são empregados.

Esse automatismo, portanto, traz no seu âmago a reificação do trabalho vivo. No caso da produção informatizada, uma reificação de novo tipo, que exige uma integração alienada das condições objetivas e, especialmente, subjetivas do trabalho coletivo, o que requer um *controle mais sutil*, e, justamente por isto, mais *insidioso* sobre o trabalhador. Como afirma Antunes (1999, pp. 125–134), como a máquina informatizada "não pode *suprimir* o trabalho humano, ela necessita de uma maior *interação* entre a subjetividade que trabalha e o novo maquinário inteligente". Apesar dessa subjetividade demandada colocar na ordem do dia a primazia do trabalho mental, enleando, de uma certa forma, as barreiras entre o trabalho de concepção e o de execução – divisão tão cara ao taylorismo-fordismo – o autor chama atenção para o fato de que é "ilusório pensar que se trata de um trabalho intelectual dotado de sentido e autoderminação: é antes um trabalho *intelectual/abstrato*" e, como tal, aprofunda ainda mais as "formas modernas de *reificação*" agora "incitada para o *envolvimento* com o projeto da empresa e o seu conseqüente processo de criação de valores" (ANTUNES, p. 129-131 – grifo do autor).

Com efeito, é muito mais interessante para as empresas deixar as "inovações revolucionárias" para serem adquiridas através da adoção de tecnologias exógenas – isto é, aquelas provenientes dos seus fornecedores tecnológicos[113] – e relegar aos funcionários, pela mediação da gestão empresarial, apenas aquelas relativas às citadas "inovações incrementais". Informações estas referentes ao abastecimento de informações voltadas unicamente para a

[112] Esses conceitos integram as políticas de gestão do trabalho dos *Programas de Qualidade Total*.

[113] Além de um contrato de parceria de exclusividade tecnológica com a Ericsson, a Sercomtel conta ainda com um acordo de cooperação comercial para distribuição e venda dos serviços de telefonia via satélite, principalmente da área de *agribusiness* e transporte, com a Globalstar, empresa que tem este tipo de parceria estabelecida com operadoras de mais de cem países. (Jornal Mural, 01/12/199)

organização, as quais contribuem tão-somente para a adaptação dos *software*s aos processos de trabalho específicos da empresa. O gerente que se responsabilizou pelo projeto de microinformatização da Sercomtel, do qual o analisado MPQ foi precursor, nos explica porque é mais vantajoso para a empresa comprar tecnologias dotadas de "inovações revolucionárias" de fornecedores transnacionais, ao invés de investir na formação de tecnólogos dentro da empresa:

> *Se você quiser uma solução não peça para o especialista. A tendência é que se compre mais programas externos e que o funcionário interno seja mais especialista em determinado negócio, embora entenda de informática, do que elaborar códigos.* ***O mercado pode te oferecer o código do programa por um preço menor do que na elaboração interna*** *e com mais alternativas. ... Você passa a ter uma dependência fundamental da introdução de programas que te possibilitem avaliar a quantidade de dados que você tenha, a quantidade de informações que você tem que processar.* (GERENTE RESPONSÁVEL PELO PROJETO DE MICROINFORMATIZAÇÃO DA SERCOMTEL FIXADO NO PERÍODO DO MPQ)

Vê-se, com isto, que a complexidade do processo de trabalho, antes fundamentalmente exercida pelo trabalho vivo, passou a se realizar sob a forma de trabalho morto, uma vez que o saber técnico, devidamente digitalizado, encontra-se agora incorporado nas máquinas. Sabemos que quanto mais o trabalho complexo fica a cargo do trabalho morto, tanto mais simples o trabalho vivo se torna. Quanto mais simples o trabalho vivo fica, mais reificado ele está, pois nesse processo sua capacidade de agir criativa e autonomamente sobre sua atividade produtiva – e, logo, de conduzir o tempo e reger o *modus operandi* do processo produtivo – é esvaziada e transferida para a maquinaria.

Constitui-se, assim, a prevalência do trabalho morto sobre o trabalho vivo. É desde essa inversão que a empresa moderna consegue operar aquilo que representa o ápice da produção especificamente capitalista: a subsunção real do trabalho ao capital, caracterizada pela utilização intensiva de maquinaria no processo produtivo (Cf. MARX, s/d, pp. 104-108). Adicionalmente, a simplificação do trabalho que a maquinaria possibilita diminui significativamente os custos de produção, o que representa um correlativo aumento da taxa de

---

TIM Celular - acordo operacional para utilização de serviços no plano pré-pago. Os assinantes da TIM e Sercomtel Celular podem utilizar seus aparelhos pré-pagos em ambas as áreas de concessão.

mais-valia e, por conseguinte, do lucro das empresas. Como nos traduz Bianchetti (2001, p. 103):

> *Do ponto de vista das empresas e da própria evolução tecnológica, o ideal é que tudo o que represente formas próprias de os trabalhadores resolverem problemas seja incorporado ao instrumental de trabalho. Isto só não é levado às últimas conseqüências porque o capital depende deste saber para as suas necessárias metamorfoses. Mas não há dúvidas que, a par desta necessidade, a pretensão seria chegar a um estágio em que qualquer trabalhador que tivesse um grau mínimo de escolarização e passasse por um curto período de treinamento fosse capaz de manter o sistema funcionando. Isto demandaria menos investimentos no item treinamentos e, supostamente, os trabalhadores seriam menos reivindicativos.*

A reificação, portanto, está estreitamente vinculada à subsunção real do trabalho ao capital e esta, por sua vez, à simplificação e intensificação do trabalho vivo, o que necessariamente passa pelo igual domínio sobre sua temporalidade. No que se refere à subsunção real proporcionada pelas Novas Tecnologias da Informação, denota-se um novo tipo de reificação que engendra uma qualificação "inversamente proporcional ao conhecimento humano inserido nos equipamentos" (BIANCHETTI, 2001, p. 108).

Nesse contexto, compreende-se a relevância que o saber tácito assume dentro das modernas organizações, tanto para a administração como para seu empregado. Considerando que na produção capitalista "o trabalhador é tanto mais qualificado quanto maior for o seu poder de barganha" frente ao patronato (BIANCHETTI, 2001, p. 162), bem como a crescente simplificação do trabalho posta pela maquinaria informática, o conhecimento tácito é hoje a única qualificação passível de se constituir em fator de resistência e recurso de negociação dos trabalhadores com a empresa. Por isso, para além do seu novo estatuto de matéria-prima, a expropriação e apropriação do saber tácito é igualmente interessante para as empresas contemporâneas por minar o poder de barganha e possíveis resistências do operariado contra a evolução das forças produtivas dentro dos limites impostos pelas relações capitalistas de produção.

O lugar de destaque que as modernas teorias da administração dão à questão do saber tácito, evidencia a clara preocupação que esse tipo de conhecimento passou a ter atualmente para as empresas. Na tentativa de naturalizar a necessidade de sua expropriação, esses teóricos, via de regra, concebem o saber tácito como algo que "faz parte da natureza humana", a qual tende a "saber mais do que pode dizer" (FACHINELLI, 2000, p. 5). Porém, quando se confere à subjetividade um "caráter de construção social definida historicamente e condicionante de ações, sentimentos, e representações no coração e pensamento humano" (CORRÊA & TEIXIEIRA, 2000, p. 68), ao revés de uma interpretação inata, uma outra explicação se afigura para o entendimento de sua conformação no interior de uma empresa capitalista: o fato de que nesta, as relações de produção são também relações de poder.

É isto que se depreende da fala do gerente da área de "Desenvolver a Planta" (EDP) da empresa pesquisada, a qual nos oferece uma resposta menos ingênua no que diz respeito à "extração" da dimensão tácita da subjetividade operária para fins de sua transformação em matéria-prima informática (*softwares*). Uma resposta que torna evidente a automação como uma estratégia não só de expropriação, mas de prevenção contra a dissimulação de informações operatórias tácitas por parte dos trabalhadores. Em outras palavras, evidencia a automação flexível como uma nova estratégia de poder da empresa com vistas a esvaziar a capacidade de intervenção operária dentro do processo produtivo:

> *É poder. Por enquanto eu ainda solicito o serviço de alguns devido à minha falta de auto-suficiência. E quando eu for auto-suficiente? Aí começam esses problemas. Posso vir a terceirizar... Então há um receio sim, não tenha dúvida. É o jogo do poder. Seguindo o mercado. A Telefónica, por exemplo, terceirizou. Daqui a algum tempo a minha estrutura de rede, é uma área que também querem terceirizar. Tudo vai da estratégia da empresa. Quando se terceiriza você fica na mão desses caras* [os técnicos]. (GESTOR DA ÁREA DE DESENVOLVER A PLANTA – EDP DA SERCOMTEL)

Foi essa mesma percepção – isto é, a de que no interior da produção capitalista a tecnologia pode ser utilizada como uma ferramenta de poder – que levou Freyssenet (1989) a considerar a automação de base informática como um quarto estágio de divisão técnica do trabalho. Para esse autor, tal como é concebido e aplicado, esse novo padrão de automação pode manter, e até mesmo acirrar, a tendência capitalista de divisão do trabalho entre concepção e

execução por minimizar ainda mais a capacidade de intervenção dos operadores no processo produtivo. A digitalização e deslocamento do saber complexo, próprio do trabalho vivo, para a nova maquinaria incorre em uma materialização do trabalho operacional em seu próprio interior. Do mesmo modo, na medida em que os *softwares* são flexíveis, inclusive o trabalho de planejamento pode ser substituído através de uma simples adição em seu programa. O resultado disso é que:

> *(...) os fatos que os operadores podem ainda observar e analisar foram, apesar dos custos excedentes de investimentos, apreendidos, registrados e tratados automaticamente para serem analisados por um pessoal especializado, em vez de dar-lhes o tempo, meios e o poder de discuti-los e de tomar decisões.* (FREYSSENET, 1989, p. 82)

Assim, mais uma vez a autonomia do produtor direto é preterida em favor de uma escolha política que deixa a mercê dos donos dos meios de produção o controle deste processo. É assim que, longe de ser algo intrínseco à natureza humana, a dissimulação do saber tácito é entendida como uma nova arma defensiva dos trabalhadores relativamente ao novo tipo de alienação e reificação do trabalho, e, ainda, às constantes ameaças de desemprego, trazidas no bojo da atual reestruturação produtiva.

Entretanto, a proeminência do saber tácito colide frontalmente com o novo processo de reificação/simplificação gerado pela informatização dos processos de trabalho, o que introduz um paradoxo à produção capitalista uma vez que a empresa:

> *(...) ao mesmo tempo que não consegue prescindir dos saberes tácitos dos trabalhadores, tem dificuldades de enquadrá-los, tornando-os padronizados e padronizáveis, visando sua transferibilidade, para sua aplicação em qualquer lugar e qualquer tempo, com a eficácia e eficiência esperadas.* (FAUZZI, 2001, p. 137)

Tal problema agrava-se tanto mais quando prevalecem as técnicas de gestão do trabalho que privilegiam a lógica da automação em detrimento da informatização. Ao enfatizar a conformação e controle dos procedimentos de trabalho via máquina em prejuízo de uma ação e interação autônoma do trabalhador com a máquina, a automação pode acabar por detonar a

criatividade operária; justamente a qualidade atualmente mais demandada ao trabalho operário. Este contra-senso é engendrado pela gestão da Qualidade Total, que no seu anseio de padronização generalizada solapa a margem de autonomia necessária para o operário se esquivar das normalizações da empresa. Sem dúvida, padronizar os procedimentos de trabalho é fundamental para a simplificação do trabalho vivo, porém, ao fazer isto, também compromete-se sua autonomia, ou seja, logo a qualidade que incita a criatividade e, por conseguinte, o desenvolvimento do saber tácito.

Ora, sob uma produção informatizada, mesmo o trabalho informacional de tipo redundante – aquele caracterizado pela mera introdução de dados – precisa conter uma certa capacidade de abstração, concentração e criatividade. Concorde explicações concedidas pelos coordenadores da área operacional da empresa estudada, a tecnologia digital torna a maquinaria muito mais sujeita a panes e imprevistos, pois possuiu um sistema mais sensível e complexo do aquele que vigorava sob a tecnologia analógica. Por isso, sob o jugo da informática, o conhecimento tácito adquire suma relevância inclusive para o trabalho mais simples já que é a partir deste que o operário consegue ultrapassar regras que, no limite, longe de ajudar poderiam embargar atitudes arrojadas que, em situações inusitadas, revelam-se altamente profícuas.

Assim, no quadro da grande empresa contemporânea, a utopia capitalista em prescindir do trabalho vivo seria, então, representada pela possibilidade de uma absoluta incorporação dos procedimentos provenientes do saber tácito aos seus sistemas de informação – o que, em última instância, implica a materialização/reificação da exclusiva capacidade criativa própria do trabalho vivo. É assim que a sempre implícita tentativa de informatização do saber tácito nos remete novamente à questão da sua codificação como parte do atual processo de reificação da dimensão cognitiva do trabalho humano. Só que agora em sua relação com a produção de valor através da transformação desse tipo de conhecimento em dados, leia-se informações que sirvam de base para a produção de novas mercadorias. Para tanto, sua privatização, sistematização e processamento pela empresa é condição *sine qua non*:

> *O grande problema econômico do nosso tempo reside em transformar o conhecimento tácito em conhecimento codificado, convertendo-o em mensagem que possa ser manipulada como informação. Assim, pode-se definir a codificação como a operação que consiste em plasmar o conhecimento sobre um suporte,* ***liberando-o da sua ligação à uma pessoa****, o que permite reduzir custos e aumentar a confiabilidade das operações de estocagem, memorização,*

> *transporte, transferência, reprodução, acesso e pesquisa, ao tornar o conhecimento reprodutível, o que, por outro lado, faz com que um conhecimento se aproxime das características de uma mercadoria.* (BOLAÑO, s/d, p. 10 – grifo próprio)

O grande problema a que o autor se refere tem a ver, portanto, com o seguinte imbróglio hoje colocado para a produção capitalista: a lógica da *codificação* é a mesma da *padronização*, a qual norteia a faceta relacionada à *automação* das Novas Tecnologias da Informação. Vimos que a automação é um procedimento que se opõe diretamente à autonomia do trabalho vivo. Por sua vez, a falta de autonomia pode comprometer o florescimento da criatividade já que esta é a fonte dos conhecimentos tácitos. Ademais, como já vimos, no contexto das empresas-rede, o operário deve se tornar um elo de comunicação dos sistemas de informação. Em vista disso, ao mesmo tempo em que o trabalhador deve estar apto para lidar e resolver situações imprevistas, deve também ser capaz de trabalhar de forma integrada.

Logo, é possível entender o motivo pelo qual a lógica da automação flexível, se levada em continuidade fiel com os objetivos de supressão e simplificação do trabalho vivo, acaba por impedir tanto a manifestação dos conhecimentos tácitos como a necessária circulação e integração das informações dentro das empresas. Ou seja, acaba por abalar justamente os dois pilares mais fundamentais à dinâmica das empresas-rede.

Esta a incoerência posta pelas duas faces presentes nas Novas Tecnologias da Informação quando empregada para fins capitalistas. Conforme analisado no capítulo anterior: uma, a automação, pressupõe fragmentação entre trabalho de concepção e execução, rotinização, controle, padronização e simplificação do trabalho vivo, com uma conseqüente perda do conteúdo das atividades produtivas e, pois, da criatividade do trabalhador; já a informatização, presume reflexão, autonomia e criatividade (ainda que limitada e lateralizada pela busca do lucro), além de um trabalho polivalente e integrado. O conflito é patente.

A partir desse quadro, o desafio maior para a produção capitalista é tentar, o máximo possível, unir estas duas lógicas sem romper completamente com os princípios clássicos da divisão do trabalho capitalista: separação entre trabalho de concepção e execução, que no contexto do trabalho informacional refere-se à divisão entre o trabalho de programação e o

trabalho de fixação das informações – ou, simplesmente, digitação de dados; e, ainda, a predominância, em termos de complexidade, do trabalho morto sobre o trabalho vivo. Afinal, é este modo de organizar o trabalho que leva à expropriação e simplificação da força de trabalho, algo que permite padronizar e controlar mais facilmente as atividades produtivas.

O problema colocado por esse desafio nos remete diretamente à aliança entre a gestão da Qualidade Total e a Gestão por Processo (descrita no Capítulo II), exatamente os dois pilares que alicerçaram a reestruturação produtiva da Sercomtel. Acreditamos que este foi um dos principais escopos que levaram à criação e implementação da segunda (e ainda em curso) etapa de tal reestruturação, aquela relativa ao "Projeto de Transformação Empresarial" – PTE, responsável pela implementação da Gestão por Processo na Sercomtel. É isto que se infere do depoimento de um funcionário administrativo que esteve à frente do referido projeto:

> *Com relação à qualidade, conseguimos dotar a empresa de conceitos de qualidade, de padronização, conseguiu-se organizar a empresa. Acho que se ganhou muito pelo fato de o modo de fazer as coisas terem ficado muito bem definidos e registrados. Já a gestão de processos tem trabalhado o lado de gestão da organização, não só aquele lado de padronização. Ela deixa de enfocar aquele lado de planejamento da execução dos trabalhos, e passa a olhar resultados. Conseguimos identificar quais são os processos que aconteciam na empresa, seus encadeamentos, onde eles se inter-relacionavam. Processos que não aconteciam de uma forma muito explícita. Aconteciam porque aconteciam.*
>
> *A Gestão por Processo tenta traduzir uma visão de integração, eliminando barreiras que porventura ainda existam entre as áreas, e dotando as pessoas dessa visão de interdependência e de relacionamento entre as áreas. Tenta colocar: é assim que tem que fluir, é assim que está integrado. Hoje temos um organograma que está mais atualizado, mostrando mais essa interação entre as áreas, esse processo.* (FUNCIONÁRIO INTEGRANTE DO COMITÊ DE GESTÃO EMPRESARIAL, RESPONSÁVEL PELO GRUPO DE TRABALHO "MAPEAMENTO DE ATIVIDADES")

Melhor explicando, para que uma empresa possa automatizar com sucesso, há que se ter toda uma metodologia que busque explicitar, coletar e selecionar as informações referentes aos procedimentos dos processos de trabalho, de modo a deixá-las preparadas para sua padronização via automação. É justamente este o papel da informatização quando realizada em conjunto com as técnicas da Qualidade Total. A Qualidade Total define a utilização da informática uma vez que, como vimos, comporta métodos e conceitos que consideram a

eminência da informação e da informática na nova estrutura organizacional das empresas. É através da determinação dos sistemas técnicos informacionais nos moldes desses programas que se obtém as condições em que o funcionário é obrigado a formalizar informações pertinentes às suas atividades de trabalho, as referidas "instruções de trabalho" conforme léxico próprio.

Ocorre que, se levadas ao extremo, essas técnicas acabam por engessar os procedimentos de trabalho fazendo preponderar a lógica da automação sobre a da informatização dificultando, assim, o desenvolvimento do saber tácito. Porém, quando recicladas em conformidade com as atualizações ditadas pela Gestão por Processo, a tendência viciosa à uma excessiva padronização que decorre dos Programas de Qualidade Total fica, em alguma medida, neutralizada. Como nos esclarece o funcionário acima:

> *A gente está em um ambiente muito dinâmico. Então precisamos ter pessoas voltadas às informações que temos nesses ambientes: sejam informações do governo, finanças, campo econômico, sejam no campo tecnológico, dos fornecedores (a respeito do surgimento ou aplicações de novas tecnologias), dos nossos concorrentes, informações estratégicas: para onde o mercado está sinalizando? São informações que a empresa tem que ter para que elas possam gerar conhecimento para os nossos gestores, colaboradores, diretores, para que realmente a empresa tenha esse conhecimento e possa utilizá-lo no dia a dia na hora de desenvolver o trabalho; seja para identificar novas necessidades, novos projetos. Inclusive, informações que possam ser utilizadas para elaborar o plano estratégico da empresa. É preciso que a organização tenha uma estrutura formal para essa responsabilidade de obter informações no ambiente externo, filtrá-las e fazer com que sejam disseminadas no ambiente interno. É um modelo de aprendizado para que tenhamos pessoas conectadas com o que está acontecendo.*
>
> *Precisamos de pessoas com tempo para trabalhar com isso e pessoas com capacidade para analisar isso, porque nem toda informação tem que ir para todo quadro, e nem toda informação tem que ir apenas para a alta administração. Acho que a Gestão por Processo é um grande instrumento para gerar esse conhecimento internamente. Acho que é uma ferramenta, entre aspas, que a organização tem que ter.*

Em síntese, a Gestão por Processo é um tipo de gestão da informação que tem na informatização da produção sua grande otimizadora, já que é a integração, fluidez e escoamento dos dados sistematizados pela primeira serão executadas via TICs. No caso dos

Programas de Qualidade Total, conforme analisado no Capítulo II, averiguamos que grande parte da sua metodologia é igualmente aplicada através da informática, no caso o *software* ISOSERVER. Instalado na Intranet da empresa, o ISOSERVER disponibiliza nos terminais de computadores de cada funcionário as regras padrão – "instruções de trabalho" – determinadas pelos Programas de Qualidade Total aos processos da empresa. Além disso, possibilita a materialização dos saberes tácitos dentro do seu modelo de normalização através de comandos que permitem aos próprios trabalhadores realizar uma constante retroalimentação de novos procedimentos de trabalho segundo esses princípios, visando a uma constante atualização das tais "instruções de trabalho".

É nesse sentido que Rebecchi complementa e avança as reflexões de Freyssenet (1989) sobre a informática com um quarto estágio da divisão técnica do trabalho, ao afirmar que nos processos produtivos determinados por esta tecnologia: "o conteúdo e a organização – se é que podemos distingui-los – entrelaçam-se profundamente já dentro do computador, no nível do seu funcionamento, antes mesmo de se entrelaçarem no local de trabalho" (REBECCHI, 1990, p. 58). Pela primeira vez o objeto de trabalho é também seu organizador, essa é a grande novidade trazida pela informatização da produção segundo o modelo rede de empresa:

> *[...] não se pode dividir, a não ser artificialmente, e apenas como explicação, a organização do trabalho do conteúdo do trabalho [...] deve-se fazer um esforço para colher o vínculo indissolúvel entre os dois momentos e, em última análise, a novidade representada exatamente por esse vínculo.* ***O computador é um instrumento de trabalho e um organizador do trabalho, e se apresenta ao trabalhador com ambas as faces****, ora separadamente, ora simultaneamente.* (REBECCHI, 1990, p. 57 – grifo nosso)

Sendo assim, o emprego da informática para fins de exploração e lucratividade resulta na utilização das duas lógicas dessa tecnologia – informatização X automação – como um *processo*; sendo a reificação do trabalho vivo o seu resultado. A reificação, portanto, é a própria expressão e resultado concreto da dominação e controle que a empresa precisa exercer para assegurar sua produtividade dentro dos últimos padrões organizacionais e tecnológicos. Ainda com Rebecchi, a grande inovação promovida pela informática, portanto:

> *[...] não é tanto o fato de uma memória ser depositada no computador, e sim o fato de poder tornar-se, em sentido lato, diretamente produtiva. Nesse sentido,* [o computador] *adquire todos os aspectos de uma* ***prótese do cérebro humano****, se entendermos, para tanto, o cérebro humano como depósito de memória antecipador de ação e, portanto, como guia de ação.* (REBECCHI, 1990, p. 38 – grifo nosso)

Essa é a razão pela qual, no contexto da produção plenamente informatizada, o trabalho "tende a se tornar obrigatoriamente informático", e a "natureza das tarefas tende, de fato, a se transformar: observa-se cada vez mais tarefas de gestão de dados, de acompanhamento, de vigilância e de condução de instalações, tarefas igualmente de prestação de serviços em interação com a clientela" (LINHART, 2000, pp. 17-18). Ou seja, exatamente o tipo de trabalho prevalecente na empresa estudada, e conforme as categorias selecionadas para análise. Assim, a "gestão de dados" fica a cargo dos técnicos da "Área de Tecnologias da Informação" – PTI; o acompanhamento e vigilância dos equipamentos digitais ficam sob a responsabilidade do pessoal do processo "Operar e Manter a Planta" – EMP: o CSI no que diz respeito à supervisão e monitoria das redes e à implantação de novos serviços e habilitações, a Comutação referente à manutenção da central-mãe da empresa, e o EDP – "Desenvolver a Planta" no que concerne à condução de instalações de novos *hardwares* e *softwares* consoantes às últimas novidades tecnológicas; finalmente, a "interação com a clientela" fica por conta dos operadores de Call Center – ASK!.

No plano de cargos e carreira da Sercomtel, a partir de julho de 1999 denominado "Plano de Carreira e Remuneração por Competência", a sintonia com as novas demandas de qualificação requeridas pelo novo tipo de tecnologia, e a conseqüente reificação que esta provoca, ficam bastante explícitas. Para os eixos profissionais "Tecnológico" e de "Suporte Técnico", em que se inserem as categorias de profissionais selecionadas para essa pesquisa, aparecem novos atributos que inexistiam antes da informatização da empresa, tais como: "utilização de dados e informações", "participação e aprimoramento de projetos, processos e produtos", "preocupação com capacitação", "resolução de problemas" e "tomada de decisões" (PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA, documento interno, Resolução nº 078/99).

Tais atribuições vêm ao encontro das observações de Linhart sobre a nova aptidão demandada tanto para organizar como para instrumentalizar os processos de trabalho nas empresas contemporâneas, qual seja, a subjetividade operária em sua dimensão individual. Dessa forma dimensionada, a subjetividade operária fica mais fácil de ser manipulada segundo as atuais demandas de qualificação do trabalho técnico-operacional:

> *Um dos aspectos importantes da modernização e, portanto, das mudanças que têm atravessado o mundo das empresas, é o trabalho sobre a subjetividade dos assalariados. As direções modernizadoras têm praticado uma individualização sistemática a fim de quebrar a capacidade operária de contestação e retomar o questionamento da dominação.*
>
> *[...] de uma maneira geral, é um único e mesmo modelo de modernização que se firma em todos os lugares. Primeiro, fazer tábula rasa do passado: transformar as estruturas e o modo de funcionamento das empresas para torná-las mais flexíveis, mais interativas e comunicantes, mais reativas face aos novos imperativos do mercado e da mundialização.* [Segundo], *transformar os comportamentos profissionais dos assalariados tanto quanto suas mentalidades e seus valores de maneira a dispor dentro da empresa de um corpo social de assalariados disponíveis, capazes de adaptação, leais entre eles e com sua hierarquia e direção, assegurando uma boa qualidade de cooperação dentro do trabalho. Reformar as estruturas, mas também as subjetividades e isto de maneira acelerada e voluntarista.* ***Isso significa que os assalariados sejam a favor da causa da empresa***. (LINHART, 2000, pp. 19-20; 28 – grifo nosso)

Para a autora, as Novas Tecnologias da Informação contribuem de modo fundamental para que a empresa alcance esse objetivo, uma vez que permite uma forma de organização do trabalho que quebra "os coletivos e distanciam fisicamente, cada vez mais, os trabalhadores uns dos outros" (LINHART, 2000, p. 29). A partir dessa mesma apreciação, Rebecchi (1990) assevera que a informatização da produção estabelece uma relação "individualizada" entre a empresa e o trabalhador, que leva-o a perder "a identificação com outros trabalhadores". Esse arranjo cria um ambiente de trabalho em que o trabalhador "tende a interiorizar, a se identificar com aquilo que podemos chamar de mãe da situação: a empresa" (REBECCHI, 1990, p. 16).

Além da individualização das relações de trabalho, a tecnologia digital igualmente individualiza o controle dos processos de trabalho, instaurando não só um

rastreamento personalizado da atividade de cada trabalhador, mas um tempo e um ritmo alheio ao seu arbítrio, posto que o processamento de dados permite, mais do que a codificação do saber técnico, a programação e automação do tempo em que este trabalho deve ser executado. Se com a transformação do saber tácito em *softwares* o trabalho morto (computador) se complexifica na mesma medida em que ocorre uma simplificação do trabalho vivo, a imposição de uma temporalidade própria no processo de trabalho por estes mesmos *softwares* incorre em uma intensificação das atividades produtivas.

Em outras palavras, *o tempo digital é o tempo do capital*, pois direcionado para a redução do tempo de trabalho socialmente necessário para uma dada produção. Determinação conseguida pela posse privada da maquinaria pela empresa e a decorrente subsunção real do trabalho ao capital, que deriva dessa posse, o que lhe permite imprimir sua lógica temporal à produção. Conforme Rebecchi, o efeito disso sobre o trabalhador é a perda da sua autonomia:

> *[...] autonomia também é a possibilidade de organizar, e num certo sentido de autodeterminar, o próprio tempo. Quando não é mais o indivíduo a administrá-lo, volta o tempo de criança, em que a mãe fazia isso por ele. [...] Agora é a máquina que organiza tudo, ele depende dela, não tem mais autonomia.* (REBECCHI, 1990, p. 27)

Sem autonomia o trabalhador fica mais vulnerável ao ambiente externo. Mais vulnerável, ele se fragiliza perante este ambiente, que é o espaço da empresa. Mais vulnerável e fragilizado, o trabalhador tende a buscar o que lhe dá mais estabilidade nessa sua nova vivência, que, afinal, é a própria empresa. Via de regra, este quadro leva a uma maior identificação com os objetivos da empresa, o que, de resto, é extremamente interessante para a otimização de sua produtividade. Na medida em que o trabalhador toma para si o projeto da empresa, torna-se mais engajado com as metas desta, assim como mais adaptável às constantes e necessárias transformações (organizacionais e tecnológicas) que esta tem de passar para atingi-las. Eis, portanto, mais uma faceta do novo tipo de reificação operária possibilitada pela informática: "Isolamento, [...], perda da autonomia e do relacionamento com o mundo exterior, tudo isto leva a uma maior identificação com a empresa, ao mesmo tempo em que aumenta a influência da empresa na vida dos trabalhadores" (REBECCHI, 1990, p. 27).

Um outro aspecto da reificação encetada pela informatização do trabalho, diz respeito àquilo que Rebecchi apontou como a "alienação do dado", proveniente do que ele designou de "barreira informática" (REBECCHI, 1990, p.58). Tal barreira provém da inacessibilidade que o operário tem com relação à totalidade da memória do computador. A partir do entendimento do computador como um "cérebro eletrônico", isto é, uma prótese do cérebro humano, orientada para tornar mais eficaz sua relação com a produção de seu meio, o autor chama a atenção para o fato de que, não obstante, este permitir acondicionar uma memória, ao contrário do cérebro humano, é uma memória capenga, pois restrita ao "tipo matemático". Sendo assim, é destituída da fração que mais a enriquece: a "memória de tipo afetivo", aquela capaz de reter emoções, sentimentos, afetos e desafetos. Logo, a memória computacional não possui uma dimensão qualitativa, justamente aquela que distingue e concede originalidade ao seu portador uma vez que guarda impressões percebidas de forma única. Cada um sente de forma excepcional, pois o sentimento é dependente da história de vida pessoal, algo vivido de maneira exclusivamente particular.

> *O computador também é uma prótese, uma prótese da parte que consideramos, e talvez ela realmente seja, a mais nobre da pessoa: o cérebro, a parte mais íntima, mais insubstituível, a sede da alma, o local da atividade mental.* [Porém] *Ao contrário do nosso cérebro, da nossa memória, que julgamos possuir inteiramente, ter o poder de utilizar à vontade, a do computador é uma memória que, definitivamente, não possuímos.* (REBECCHI, 1990, pp. 38-39)

É assim que a forma pela qual é utilizada pela produção capitalista, a memória do computador é alienada daquele que a alimenta e opera. Transformada em mero dado que é apropriado "num suporte técnico e segundo métodos físicos tais que o homem não pode mais 'lê-lo' diretamente", a memória informática "aliena o dado, no sentido que memoriza-o em formas não mais alcançáveis pelos sentidos do usuário", mas apenas pela mediação da máquina. Assim:

> *Na ausência da máquina, a experiência nela acumulada seria irremediavelmente perdida [...] O arquivamento não se dá mais segundo modos biológicos, desconhecidos mas controlados pela pessoa.* ***O dado só pode ser administrado, encontrado e associado a outros dados nos termos permitidos pela organização*** *[...] Nesse caso,* ***a informação memorizada estaria morta*** *como nunca aconteceu com qualquer mensagem escrita.* (REBECCHI, 1990, pp. 38-39; 57-58 – grifo nosso)

Ainda de acordo com Rebecchi (1990, p. 50), a "alienação do dado" gera mais um paradoxo à empresa moderna: a "adaptação passiva", dada pela tendência das Novas Tecnologias da Informação a uma "heterodireção dos processos de pensamento". Traduzida pela condição de subordinação do trabalho vivo a um princípio que lhe é exterior e, pois, estranho à razão, tal heteronomia corresponde, portanto, à forma específica de subsunção real do trabalho ao capital engendrada pela informática. O paradoxo reside no fato de que esta forma de adaptação, "pode levar a uma diminuição real, não só da autonomia, mas inclusive, da capacidade de tomada de decisões e de escolha flexível de estratégias na solução de problemas" (REBECCHI, 1990, p. 50).

Desse modo, exatamente no momento em que a "interação com máquina torna-se cada vez mais um fato cognitivo", as habilidades mentais mais requeridas para operá-la: a capacidade de abstração e de interpretar signos, ficam comprometidas pelo estranhamento causado pela "alienação do dado" (REBECCHI, 1990, pp. 47-48). Separado (alienado) do dado, que retorna para ele subsumindo seu processo de trabalho, o operário distancia-se e estranha-se das suas funções. Esse estranhamento coíbe uma plena adaptação e, com isto, a qualificação do trabalho vivo nos moldes demandados pelos novos parâmetros tecnológicos.

Ora, como esperar que este ser individualizado, alienado, dependente e autômato, em suma, reificado, possa se amoldar às novas demandas de qualificação requeridas para a otimização da nova maquinaria informática? Do mesmo modo, como conciliar a ênfase na padronização e os vários métodos de cristalização/simplificação dos procedimentos de trabalho decorrentes dos Programas de Qualidade Total com a política de valorização da criatividade operária posta pelos métodos de gestão do trabalho inspirados por estes mesmos programas? E o que dizer da incoerência patente entre a necessidade de integralização das informações produtivas, tão propalada pela Gestão por Processo para a efetiva constituição de uma empresa-rede, e a fragmentação das tarefas promovida pela aplicação capitalista da informática nos processos de trabalho?

É isso que leva Linhart (2000, p. 31) a colocar que a "empresa modernizada" é "falha em termos de coerência". Para a autora, a "responsabilização" demandada para lidar com os caros equipamentos informáticos conflita terminantemente com a perda de autonomia e da interação entre as funções que sua utilização capitalista ocasiona àqueles que os operam. Assim,

se por um lado a falta de autonomia operária é bastante interessante por levar o trabalhador a abraçar o projeto da empresa em detrimento do seu próprio, por outro lado compromete a responsabilidade requerida pelo novo meio técnico operacional: "O trabalho moderno não se caracteriza somente por uma autonomia enquadrada e controlada, [...], mas por uma ação contraditória das formas de autonomia e das formas de controle" (LINHART, 2000, p. 33).

Vejamos, pois, as formas particulares que as contradições apontadas assumem nos processos de trabalho empiricamente analisados, e como estas atuam, especificam-se e se manifestam na percepção das categorias de profissionais selecionadas.

3. Os efeitos da informatização da produção sobre a percepção do trabalhador técnico e operacional da Sercomtel.

Antes de começarmos a expor a percepção dos profissionais selecionados sobre a reestruturação produtiva da empresa estudada, mais especificamente sobre a nova ferramenta de trabalho trazida por esta: a informática, faz-se necessário apresentar os critérios usados para tal seleção. Excetuando-se os operadores da ASK!, cuja empresa foi criada recentemente e, portanto, já nasceu informatizada, e os técnicos do processo de Tecnologia da Informação – PTI que, pelo teor de sua área dentro da empresa, sempre tiveram a informática como instrumento de trabalho; os outros trabalhadores entrevistados atuaram tanto sob a tecnologia analógica como sob a digital.

Essa situação deve-se à uma das raras características, senão a única, que a Sercomtel manteve do seu antigo perfil de instituição pública, a preservação da tradicional estabilidade de seus quadros. Desse modo, todos os trabalhadores da Sercomtel vivenciaram sua reestruturação produtiva desde o seu início, o que já criava um critério natural para a análise, a

comparativa[114]. Sobretudo com relação aos entrevistados da área técnica, este critério foi especialmente interessante uma vez que o fato de terem operado sob os dois paradigmas tecnológicos dava-lhes um juízo mais preciso sobre os aspectos de ruptura e continuidade que a nova tecnologia trouxe para o seu trabalho.

Diante disso, o principal critério escolhido para a seleção dos entrevistados foi a discriminação dos funcionários mais antigos e os mais novos dentro de cada área e categoria profissional delimitadas. Quando coincidia de haver mais de um funcionário com mais ou menos tempo de trabalho nessas áreas, a escolha ocorreu de modo aleatório. No caso dos processos relativos à área de Engenharia e Operações – DEOP, "Desenvolver a Planta" (EDP) e "Operar e Manter a Planta" (EMP), essa delimitação também foi balizada entre os operadores que atuaram sob os dois paradigmas tecnológicos: o analógico e o digital, e aqueles que atuaram apenas sob o paradigma digital. Para os desígnios deste estudo, acreditamos que tal distinção foi bastante interessante para a análise do nível de dificuldade de adaptação e conformação desses profissionais à nova ferramenta de trabalho[115].

Por fim, cabem mais dois esclarecimentos. O primeiro deles diz respeito ao tipo de "trabalho informacional"[116] que detectou-se como prevalecentes nas empresas estudadas. O trabalho realizado na PTI foi o único que pôde ser caracterizado como "trabalho informacional com incertezas", isto é, aquele referente à programação e desenvolvimento de *softwares*, e que, por demandar uma considerável capacidade analítica, pressupõe uma formação técnica mais elevada e complexa. Todos os processos de nível operacional analisados podem ser caracterizados como "trabalho informacional de tipo redundante", ou seja, aquele cuja função maior é tão-somente abastecer as máquinas de dados, e obedecer os comandos fixados pelos *softwares*; para tanto, é suficiente uma qualificação técnica de nível médio.

---

[114] O entrevistado mais novo entrou na empresa em 1992, um ano antes de começar a implementação do projeto MPQ, tida como a primeira fase da referida reestruturação.

[115] A amostragem fixada para a realização de tal etapa do estudo empírico foi de 10% do quadro funcional de cada área investigada, conforme sugestão da banca responsável pelo Exame de Qualificação desta pesquisa. Como a pesquisa foi de ordem qualitativa, as entrevistas foram realizadas com base em um roteiro de questões semi-direcionadas segundo os temas, problemas e preocupações expostos ao longo deste trabalho; todos fundamentalmente relacionados com sua percepção sobre problemática da informatização da produção e dos seus processos de trabalho.

[116] Cf. Dantas, 1999a (ver discussão constante no Capítulo III).

A exceção encontrada foi no processo EDP, em que constatamos um misto de "trabalho informacional com incertezas" e "trabalho informacional de tipo redundante". Foi entendido como misto, uma vez que ali o desenvolvimento é sempre concernente aos *softwares* dos fornecedores, portanto, previamente determinado por programas exógenos. Como tal, ainda que em menor medida do que nos processos operacionais, o trabalho na EDP também é submetido a certos códigos e comandos dados de antemão, o que o aproxima do "trabalho informacional de tipo redundante". Por outro lado, uma vez que é um trabalho com vistas à planejamento e inovação, igualmente o coloca perto do "trabalho informacional com incertezas".

O segundo e último esclarecimento, guarda relação com o supracitado. Na medida em que foram encontrados pontos de semelhança sobre os impactos das Novas Tecnologias da Informação nos processos de trabalho e produção das duas ordens de categorias estudadas – planejamento e operacional – assim como destas com as bibliografias sobre o assunto aqui utilizadas, e, ainda, para não correr o risco de redundância com o que já foi discutido em momentos anteriores deste trabalho; achou-se por bem circunscrever a análise ao que a pesquisa empírica nos mostrou de peculiar em cada área, e sempre com referência à conformação da subjetividade dos trabalhadores entrevistados.

3.1) AS ÁREAS DE PLANEJAMENTO

Cipriano Algor sonhou que estava dentro do seu novo forno. Sentia-se feliz por ter podido convencer a filha e o genro de que o repentino crescimento da actividade da olaria exigia mudanças radicais nos processos de elaboração e uma pronta actualização dos meios e estruturas de fabrico, começando pela urgente substituição do velho forno, remanescente arcaico de uma vida artesanal que nem sequer como ruína de museu ao ar livre merecia ser conservado. Deixemo-nos de saudosismos que só prejudicam e atrasam, dissera Cipriano com inusitada veemência, o progresso avança imparável, é preciso que nos decidamos a acompanhá-lo, ai daqueles que, com medo de possíveis inquietações futuras, se deixam ficar sentados à beira do caminho a chorar um passado que nem se quer havia sido melhor do que o presente. De tão redonda, perfeita e acabada que saiu, a frase reduziu os relutantes jovens.

(Saramago, 2002)

3.1.1. Área de Tecnologia da Informação – PTI: desvalorização profissional, pressão e angústia.

Até 1992, a informática na Sercomtel atendia apenas a área administrativo-financeira da empresa e, dentro do organograma então em vigor, estava fixada no chamado Departamento de Processamento de Dados (DEPD). Sua função restringia-se à digitação de dados administrativos e financeiros e à automação de relatórios contábeis, faturas, cadastro de clientes e contas telefônicas. A partir da visão sistêmica promovida pelo MPQ e estruturalmente efetivada pelo PTE, esta função sofre uma mudança radical. Para além da automação, seu papel passa a ser também o de integralização da planta da empresa, que, em termos técnicos, concretiza-se através do desenvolvimento e manutenção de uma infra-estrutura de informática adequada para sua estruturação em rede.

A completa informatização da Sercomtel[117] trouxe consigo a confirmação do modelo rede nesta empresa. Além disso, permitiu que se levasse a cabo uma política de automação das suas atividades produtivas que subsidiaria, de modo fundamental, o processo enxugamento dos seus quadros, previsto nas suas estratégias de reestruturação. Essa situação foi tanto mais agravada com a completa substituição da tecnologia analógica pela digital na área de engenharia. Conduzida segundo os ditames de uma perspectiva mercadológica, a digitalização das redes da Sercomtel transformou-a em uma empresa de multisserviços em telecomunicações. A possibilidade de efetuar constantes inovações e diversificações em seus produtos e serviços, agora visando ao mercado, igualmente exigiu uma expressiva quantidade de automação, já que a cada novidade se faz necessário uma solução informática para sua viabilização burocrática tanto dentro da empresa como com o seu consumidor final.

Tais transformações levaram a uma ampliação do leque de atividades da área de TI, e um significativo aumento da demanda por automação já que agora estas vêm de todas as áreas da empresa, e com outras tantas diferentes finalidades. Com isso, as funções da PTI ficaram voltadas basicamente para três grandes processos: 1) *Desenvolvimento de Sistemas* – que visa à automação dos diversos e novos processos de trabalho da empresa, 2) *Suporte Técnico* – responsável pela informatização da planta e banco de dados da empresa, e 3) *Manutenção de Sistemas* – que faz a manutenção dos sistemas informacionais desenvolvidos pelos processos 1 e 2. O depoimento do gestor da área nos permite discernir mais claramente como ficou a divisão dessas funções depois da sua reestruturação:

> Gestor da PTI: *A finalidade do Setor de Tecnologia da Informação aqui dentro da Sercomtel é o que:* ***(1) é suprir as necessidades da empresa em relação as necessidades de automação dos seus processos, processos administrativos principalmente****. Por exemplo, emissão de notas fiscais, de um processo interno de compras, um faturamento de um determinado serviço* ***É pegar tudo o que a empresa tem como processo, e transformar isso em um processo automatizado dentro de um sistema de informática*** *que possa depois dar seqüência para a empresa dando informações que permitirão a ela tomar algumas decisões sobre qual o volume de vendas de tal serviço, o volume de venda daquele outro serviço, como é que está o faturamento, está crescendo, ou está estabilizado etc. Então a finalidade principal é essa em termos de processos.*

[117] Em meados de 1998, a Sercomtel passa a contar com um acervo de 700 microcomputadores, praticamente um para cada funcionário, excetuando aqueles que executam trabalho externo e serviços de limpeza.

Pesquisadora: Estaria então entre as mais burocráticas?

Gestor da PTI: *Podemos dizer que sim. A parte que se teria que fazer manualmente passa a ser feita através de sistemas automatizados. E também seria umas das partes que a gente aqui internamente chama de* ***desenvolvimento de sistema****.*

Tem uma outra parte que a gente chama de ***(2) suporte técnico****. Sua finalidade é* ***deixar a empresa informaticamente adequada para o uso deste sistema****. Então, por exemplo, eu tenho que ter um micro que esteja atualizado, esse micro tem que ter programas que executem de forma correta, eu tenho que ter uma rede de dados também, adequada a todo esse processo, tenho que ter servidores de banco de dados que se adeqüem e que supram as necessidades da empresa, e tenho que estar operando com isso, por que esses são sistemas grandes que lidam com alto volume de informações. Então para isso eu tenho que ter um equipamento de grande porte para poder adequar a empresa a essas* ***necessidades sistêmicas****. Seria esta a segunda atividade principal: prover a infra-estrutura de* hardware*, a parte de máquina mesmo que é o micro, que é a rede, que é o banco de dados que vai ser utilizado, que são servidores.* ***(3)*** *Uma outra coisa que a gente também executa aqui* ***é manter esses sistemas em funcionamento****, por que os sistemas da empresa funcionam 24horas por dia. Durante o dia existe um tipo de atividade, e a noite essas atividades são processadas para gerar informações no dia seguinte para o faturamento, para marketing, e assim por diante. Então os sistemas tem que sempre estar em funcionamento, eles são desativados em pequenos momentos só para fazer salvas de segurança e para manutenção.*

É assim que após o cariz sistêmico instituído pelo PTE, a função da PTI dentro da Sercomtel passou a ser eminentemente estratégica. Tanto que deixou de ser um simples setor vinculado à área financeira-administrativa, e passou a ser subordinada diretamente à Presidência da empresa; vem daí o "P" da sigla PTI. Nos nossos termos, esse aspecto estratégico que a área de TI passou a ter tem a ver com o novo patamar de exploração da força de trabalho que a informática possibilita, quando aplicada sob os novos parâmetros gerenciais: a expropriação dos resultados das capacidades cognitivas do trabalho vivo, as tais "inovações incrementais". Nesse sentido, o papel principal que a PTI passou a ter após a introdução do modelo rede de empresa na Sercomtel é o de operacionalização desse novo tipo de expropriação mediante a automatização das "inovações incrementais" produzidas pelos seus quadros.

Um processo efetivado pelo caráter ambivalente das Novas Tecnologias da Informação, a informatização e a automação, que viabiliza uma relação processual entre a capacidade de coleta, sistematização e integralização das informações que circulam na empresa,

proporcionada pela faceta da informatização, e a sua posterior transformação em dados que, inseridos nos *softwares*, automatizam processos de trabalho antes manualmente executados, o que é dado pela faceta da automação.

Em outro trecho da mesma entrevista, é possível divisar a maneira pela qual se processa essa dupla potencialidade das Novas Tecnologias da Informação – a informatização e a automação – no interior da empresa estudada. Do mesmo modo, torna evidente como a informática se realiza tanto como instrumento quanto como meio de organização do trabalho. Neste último caso, através dos novos tipos de padronização e controle proporcionados pela sua aliança com a Qualidade Total, o que, igualmente, denota suas implicações para a força de trabalho de um modo geral, e da área em questão em particular: o acréscimo qualitativo da reificação, a simplificação e, inclusive, a intensificação[118] do ritmo de trabalho; como fica claro no final da referida entrevista:

> Pesquisadora: Fale mais um pouco sobre essa questão da relação entre informatização e padronização.
>
> Gestor da PTI: *Se você tem uma forma de fazer que é livre, você faz do jeito que quiser. Agora, se tem uma forma de fazer em que existe um regra pré-definida tem que se fazer de acordo com o que está no programa. Por exemplo, o Excel, se ele me passa essa planilha eu tenho que montar meu planejamento com base nessa planilha porque eu vou fazer igualzinho ao que ele* [o software] *fez, como o nome, item a colocar por ano, o que eu vou gastar etc. Eu só vou colocar um número aqui, não adianta colocar letra, certo?* ***Se não tem uma padronização eu vou fazer do jeito que é melhor para mim****. A gente tem uma planilha aqui que é automatizada, dentro desse processo ela te diz o que não pode exceder um determinado valor, ou alguma coisa desse tipo.* ***Você está padronizando o teu processo e até no conhecimento você pode colocar regras****.* ***Você pode colocar regras dentro da criação que praticamente padronizam a sua forma de***

[118] Essa intensificação também foi verificada na entrevista realizada com o médico da empresa. Segundo ele, a intensificação do trabalho nos últimos anos é, juntamente com o medo do desemprego, as duas principais causas dos casos mais recentes de estresse. Nos chamou especial atenção, o fato, por ele apontado, do significativo aumento de distúrbios psicológicos nos funcionários desde que a Sercomtel começou a realizar sua reestruturação produtiva. Tal evento nos leva, inevitavelmente, a relacionar estes distúrbios com as novas habilidades da força de trabalho requeridas pelas Novas Tecnologias da Informação e a administração participativa, quais sejam, suas capacidades cognitivas e subjetivas. Nas palavras do médico:

> *(...) o que a gente observa é que, em 1999, começou um programa de aposentadoria que teve demissão incentivada. Com a redução dos funcionários houve uma sobrecarga do trabalho, houve terceirização de algumas áreas e isso veio num período que quem sabe que vai ser terceirizada começa um processo de insegurança, medo, começando a desenvolver as psicoses,* stress *da vida . Eu acredito que a Sercomtel hoje, é uma empresa bem enxuta. Do meu ponto de vista, do médico, hoje está todo mundo realmente sobrecarregado de tarefas.* (MÉDICO DA EMPRESA)

trabalho**. **A partir do momento em que você informatiza uma coisa ela segue aquele padrão que você definiu.

Pesquisadora: E coube à área de Tecnologia da Informação elaborar determinados *softwares* que não deixassem que essa planilha saísse de outra maneira.

Gestor da PTI: *Isso mesmo. Aí você acaba, entre aspas, já monitorando também porque ela já está padronizada. E além do quê, tem as informações, você tem lá nome e endereço e às vezes ele [o funcionário] não quer colocar o endereço.* ***Dentro do sistema eu posso forçar ele a me informar*** *o endereço. Ele pode até colocar o endereço errado, porque também não tem como checar ao pé da letra, mas dá para chegar no ponto em que você sabe se a pessoa informou o campo A ou B. Aí você acaba padronizando e monitorando (controlando) ao mesmo tempo.*

Pesquisadora: E a Qualidade Total, ajuda nesse processo?

Gestor da PTI: ***Sim, com aquelas atividades que ainda não estão informatizadas**. Como o uso do equipamento: apesar de ser um equipamento de informática, o monitoramento do uso dele não é informatizado ainda. Eu tenho que ir lá para checar que o cara (sic) [o funcionário] não está com bobeiras no micro dele.* ***Usamos aquilo como se fosse uma lei, a lei da empresa que dever ser usada***[119]***. Se você está fora da lei, terá uma "não-conformidade", que não é para punir, mas sim para padronizar**. Porque pode ser que a pessoa esteja fazendo aquilo porque ela não conhece ou conhece mas já esqueceu.* ***O padrão agiliza o trabalho**.*
(GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – PTI)

Essas considerações revelam, ainda, a improcedência dos debates sobre a relação entre maquinaria e os movimentos de qualificação e desqualificação operária dentro da organização capitalista do trabalho. De fato, tal como hoje acontece com a dupla face das Novas

[119] A "lei" a que o Gestor está se referindo, reporta às técnicas da Qualidade Total responsáveis pela padronização dos processos de trabalho no interior das empresas. Essas técnicas possuem alguns conceitos que diligenciam a explicitação dos procedimentos de trabalho transformando-os em "instruções de trabalho". Uma vez transformados em "instruções de trabalho", estes procedimentos têm de ser seguidos à risca pelos funcionários, sob pena de constar uma "não-conformidade" em seu trabalho. A detecção de uma "não-conformidade" determina o emprego de "ações preventivas" e "ações corretivas" com vistas à identificação e registro da causa dos problemas para sua posterior correção e re-padronização. A ocorrência de uma "não-conformidade", pode, em certos casos, resultar em algum tipo de advertência para o funcionário que foge dos padrões. (OBS: Os conceitos da Qualidade Total expostos nesta nota foram retirados do Jornal Mural, atual Informativo Interno da Sercomtel que, a partir de 1996, veio a substituir o

Tecnologias da Informação, ambos os movimentos de qualificação e desqualificação da força de trabalho sob um novo parâmetro tecnológico são antes complementares do que incompatíveis. De acordo com Freyssenet (1990), uma mudança radical na tecnologia altera o conteúdo das tarefas produtivas, exigindo certas rupturas com antigos padrões de organização do trabalho. Em um primeiro momento, estas mudanças colocam a necessidade de se valorizar e estimular o desenvolvimento destas atividades. Contudo, assim que as novas tarefas encontrem-se definitivamente estruturadas e padronizadas para fins de produtividade capitalista, ocorre o que ele chama de "fenômeno da inversão da requalificação" (Freyssenet, 1990, p. 109). Ou seja, o trabalho vivo volta a ser simplificado, ainda que em novas bases.

No que concerne à problemática da automação X informatização, nossa pesquisa de campo nos mostrou que o "fenômeno da inversão da requalificação" é recorrente dentro da empresa investigada. Chega um momento em que o sistema informático atinge um ponto de saturação, isto é, em que todas as tarefas passíveis de serem automatizadas já foram passadas para as máquinas (no caso, faturas, alguns tipos de atendimento ao cliente, ordens de serviço etc.). A partir daí, esses setores passam a demandar apenas um trabalho de alimentação e manutenção do sistema.

Assim, se no início desse processo o trabalho vivo foi altamente demandado, inclusive com relação a atributos que até então eram desconsiderados – como agora é o caso de pensar e externalizar de forma sistemática os conteúdos de suas atividades produtivas, algo inconcebível dentro do taylorismo – posteriormente este se torna supérfluo na mesma medida em que seu conteúdo se empobrece. Deste momento em diante, suas funções passam a ser voltadas para as finalidades técnicas ditadas pelas máquinas e seus programas.

Programas que, a propósito, não foram integralmente elaborados pelos técnicos da empresa. Não podemos esquecer que os *softwares* dotados de "inovações revolucionárias" são aqueles comercializados pelos fornecedores. Aos técnicos internos cabe apenas sua otimização através do trabalho informacional de tipo "redundante", isto é, aquele responsável por incrementar os *softwares* dos fornecedores através da coleta e fixação das informações relativas às "inovações incrementais". E, posteriormente, o trabalho de manutenção e retroalimentação dessa atividade. Em vista disso, os técnicos passam a ter, cada vez mais, suas funções reduzidas

---

Comunicação; inclusive na tarefa de deixar o quadro de pessoal informado sobre o desenvolvimento dos Programas

ao trabalho de manutenção em detrimento do de criação. Temos aí, portanto, a inversão da qualificação primeiramente requerida, o que novamente configura a qualificação operária sob as relações capitalistas de produção como equivalente à reificação do trabalho vivo.

Essa realidade é verdadeira inclusive para os próprios tecnólogos da PTI, que também tiveram seu perfil de trabalho alterado desde as novas funções que a informática passou a ter dentro da empresa a partir de sua conformação em rede. De Analista de Sistemas, trabalho exclusivamente voltado para a criação de sistemas técnicos, os profissionais da área tornaram-se "Analista de Negócios". Como nos explica nosso conhecido gestor:

> *Aí que entra aquele negócio que eu comentei com você do menor tempo. Quando eu faço uma coisa no menor tempo, mais cedo esse produto vai sair no mercado, e mais chance eu vou ter de faturar com ele. Ou seja, eu vou aumentar minha rentabilidade, a minha receita. Então isso é um negócio que a gente pretende, que é o que o mercado chama de "analista de negócios". Para fazer uma analogia, o analista de sistemas era uma pessoa que vinha alguém até ele, ele olhava o que a pessoa queria e ele definia um processo ali para que se pudesse ser implementado em computador. O analista de negócios não vai esperar a pessoa vir, ele já está junto da pessoa vendo o problema. O objetivo é esse: trabalhar junto com as áreas identificando suas necessidades. Por que eu vou treinar um profissional para fazer um negócio que não está ligado ao meu negócio? É como se fosse jogar dinheiro fora. Então o que eu vejo que está acontecendo é isso, cada vez mais a Sercomtel está voltando as suas atividades internas para o foco da empresa e os profissionais também estão indo para esse foco:* ***transformar a necessidade em uma solução****.*
>
> *Se um analista de negócios não tiver integração com um de outra área aí vai ter aquele problema de antes, que o cara não sabe que tem um serviço e ele está querendo fazer aquele mesmo serviço, criar aquilo. aquele profissional que ia ficar lá desenvolvendo um programa para gerar um relatoriozinho que é um atividade bem operacional, ele vai poder utilizar aquele tempo que ele ia desenvolver ali para uma atividade talvez mais de planejamento ou para auxiliar uma decisão estratégica da empresa. Ou seja, a sensação de estar contribuindo com a empresa é muito maior, porque ele está mais focado no negócio da empresa. E aí o funcionário se sente mais valorizado. Ou seja, a produtividade da pessoa é muito maior. Ela produzindo mais ela consegue agregar mais valor a empresa.*

Contudo, parece que os profissionais da área não compartilham da mesma opinião que o seu gestor, nem se sentem tão valorizados quanto o pretendido. Não obstante este

---

de Qualidade Total na empresa pesquisada.)

se inserir em um trabalho de planejamento, também na PTI a complexificação do trabalho morto em detrimento do trabalho vivo pela expropriação de seu conhecimento se fez sentir. Os avanços das tecnologias da informação atingiram igualmente o trabalho de programação ali desenvolvido, visto que se tornou grandemente determinado por *softwares* previamente dotados de "inovações revolucionárias" dados por fornecedores tecnológicos externos. Determinação que, de acordo com Tauile (2001), levou à uma "rotinização" do trabalho de programação:

> *[...] com as recentes inovações em equipamentos de automação flexível e de controle da manufatura, módulos de programação são usados para incorporar progressivamente os conhecimentos à memória dos equipamentos, fazendo com que o posterior uso das mesmas funções prescinda desses conhecimentos. O trabalho de programação tende a ser substancialmente simplificado e sistematizado.* (TAUILE, 2001, p. 124)

Tal simplificação do trabalho de programação nada mais é que o fenômeno da "inversão da requalificação" apontado por Freyssenet (1990). Os depoimentos dos técnicos da PTI revela-nos de forma muito pertinente como tal fenômeno é experimentado na Sercomtel:

> 1) *Antigamente nós éramos responsáveis pelas soluções, hoje em dia as pessoas vêm de fora e desvalorizando nosso trabalho. O fornecedor chega lá na empresa e fala assim: "olha eu tenho um produto tal, com passe melhor, mais rápido, mais barato, esses teus funcionários aí não prestam". É uma deslealdade muito grande, eu sinto uma falta de valores sabia?...*
>
> 2) *A empresa saiu, buscou resultados, e enviou garganta abaixo as soluções. Antes, a área de informática era responsável por isso, mas os diretores saíram e buscaram soluções de fora. Só que de repente aquele* software *atende só um pouquinho das necessidades da empresa. As vezes a empresa gastou uma grana legal num* software*, daí ela vinha até a área: "a gente vai mudar isso aqui!". Ah! Mas não somos a gente que dá manutenção nisso aí. A empresa comprou, então ela tem que se entender com o fornecedor.*
>
> Pesquisadora: Como você se sente perante tudo isso?
>
> *Às vezes me sinto incompetente. Eu não tenho condições de mudar essa situação, me sinto impotente.*
>
> 3) *É, infelizmente, se você olha para dentro do setor de informática, você vê pela redução do quadro, e mais, pela redução da quantidade de programação para se fazer, que a informática foi perdendo o prestígio dentro da Sercomtel. A empresa começou a buscar soluções de fora, e a PTI se limitou a só ficar dando*

> *manutenção dos sistemas antigos e em atender telefone: "Ah, vocês estão com problemas não sei onde? Ah tá. Fulano, o sicrano tá com problema, vai lá dar manutenção".*
>
> 4) *O pouco planejamento que eu tenho que fazer, já vem com as atividades definidas e já com a pressão feita.*
>
> (TÉCNICOS DA PTI)

Assim é que os técnicos da PTI têm suas atividades cada vez mais reduzidas ao simples trabalho de manutenção. Porém, dada as constantes alterações que os processos administrativos e de marketing requerem da empresa em razão das inúmeras inovações possibilitadas pela digitalização das suas redes, longe dessa simplificação ter facilitado seu trabalho este se intensificou. A despeito da ampliação do leque de atividades e demandas e, conseqüentemente, de trabalho na área, após as políticas de enxugamento da empresa, o quadro da PTI diminuiu em 1/3: de 62 para 42 funcionários, até o encerramento desta pesquisa. O resultado disso incorreu em uma forte pressão da empresa como um todo relativamente ao trabalho realizado na PTI.

> 1) *A PTI como um todo foi perdendo força, deixou de ter influência. Meu trabalho foi se enxugando, já não tinha coisas novas para propor. Com a saída desses funcionários, aquele pouco que sobrou teve que ser distribuído, eu acabei assumindo a responsabilidade dos outros. De forma macro diminuiu, mas de forma micro aumentou porque eu assumi responsabilidades de outro.*
>
> 2) *Para a empresa eu deixei de propor novas coisas. Esse braço direito que eu usava para ajudar a empresa eu deixei de usar, quer dizer, eu não estou prestando um serviço como eu estava prestando antes. Agora para a PTI eu tive que assumir outras responsabilidades. Antes eu cuidava de um processo e agora eu cuido de cinco, seis.*
>
> 3) *O negócio vem assim de um jeito avassalador. E não é de uma área da empresa, são todas as áreas da empresa. Mas, pela quantidade de pessoas que a gente tem, eu tenho um limite de trabalho. Aí eu tenho que falar não, tenho que priorizar as coisas.*
>
> 4) *Fazem pressão e as equipes acabam tendo um trabalho dobrado. Aí, um profissional tem que se deslocar fora do horário, e envolve as famílias, envolve a cobrança da esposa, dos filhos: "Mas pai! Mais um fim de semana?!".*
>
> (TÉCNICOS DA PTI)

Todavia, todo esse quadro de frustração e angústia que se depreende da fala desses técnicos, não os leva a perceber a causa maior da precarização de seu trabalho: a dinâmica de expropriação da sua criatividade, e dos colegas das outras áreas da empresa, pela sua materialização no novo maquinário. Antes, vêem isso como a única qualidade que valoriza sua profissão, e se sentem penalizados cada vez que um processo automatizado atinge seu ponto de saturação.

> 1) *Um processo que de ordem de serviço que era todo no papel, tinha gente que ficava com calinho no dedo de tanto escrever, nós informatizamos. O que aconteceu com isso? O cara senta atrás do computador e papapapapapa, e tudo saiu da nossa cabeça. Dessa forma, se você tem uma idéia e ela é boa para utilizar, legal!*
>
> 2) *A gente tem que fazer a parte operacional e também tem que trabalhar o conhecimento para estar desenvolvendo algum outro produto. Mas, pelas reestruturações e mudanças diárias, esse conhecimento vai perdendo utilidade e acaba sobrecarregando o pessoal de TI, porque é o único recurso que eles têm para recorrer nessas horas. Então,* ***o pessoal de TI é utilizado como um instrumento da área de conhecimento****.*
>
> (TÉCNICOS DA PTI)

Nesta última assertiva o novo tipo de subsunção real do trabalho vivo na PTI é clamoroso. Com a simplificação do seu trabalho, aliada à recorrente alienação do dado que a memória do computador impõe (Cf. REBECCHI, 1990), o trabalhador em questão sente-se o próprio instrumento de trabalho ao invés de seu agenciador. A prevalência do trabalho morto sobre o trabalho vivo colocada pela cristalização do trabalho complexo na maquinaria informática, bem como pela determinação que esta passa a ter sobre a temporalidade da produção em detrimento da autonomia do trabalhador, manifesta-se, no âmbito da sua subjetividade, através de um sentimento de auto-reificação:

> *A gente é muito mais peça dentro da maquinaria ali, uma peça que pode ajudar a empresa produzir, a mover sua engrenagem. E antes eu não era* ***isso****, mas era uma pessoa que* ***fazia isso****. Hoje a gente não faz mais, a gente é apenas uma fonte de lucro para a empresa.* (TÉCNICO DA PTI)

No entanto, a gerência participativa não deixa de exercer alguma influência sobre essa subjetividade. A suposta valorização da sua participação no processo produtivo da empresa, própria do discurso desse tipo de gestão, encontra solo fértil em um trabalhador que se sente cada vez mais reificado/desvalorizado. Contraditoriamente, esse discurso é igualmente eficiente no que se refere ao aprofundamento desta reificação ao incitar esses trabalhadores tanto a expropriar como a explicitar seu saber tácito para sua apropriação informática pela organização.

> *Esse negócio de participação surgiu nos EUA e teve bastante idéias no Japão e tal. A importância dessa parte de sugestões eu percebi a partir de uma reunião com o diretor administrativo lá da Sercomtel. Eu enxerguei isso como uma excelente ferramenta que realmente faria as pessoas serem reconhecidas pelo conhecimento delas. Com isso, elas se sentem parte do processo, parte da empresa. Porque o que acontece com muitas pessoas é que elas se dedicam a uma atividade que elas são quase que obrigadas a fazer, coisas que elas não gostam de fazer. Mas quando elas vislumbram outras coisas dentro da empresa, elas gostam de ver a empresa bonita, elas gostam de ver as coisas funcionando, elas gostam de ver a empresa vendendo, sendo melhor que a concorrência, as pessoas gostam de ver a empresa com uma bela propaganda, as pessoas tem esse carinho ali dentro.*
>
> Pesquisadora: Então você acha que o MPQ dentro da informática funcionou sobre tudo por promover esse compartilhamento de idéias?
>
> Funcionário: *Exatamente! Foi fantástico dentro da informática.*
>
> Pesquisadora: Fale mais um pouco sobre isso!
>
> Funcionário: *Só para você ter uma idéia, não tem jeito de falar sem citar um exemplo, desculpe se divagar um pouco. Antes do MPQ nós tínhamos vários processos que eram todos manuais. Mas o antigo gerente falava assim: "Quem vai fazer isso, quando, como? A gente não tem recurso, não tem pessoas!". Mas as pessoas estavam ali, ele que não sabia o que tinha guardado ali dentro. Quando o novo gerente chegou, ele falou: "Vamos acordar gente, pois precisamos fazer isso, isso e isso, você fica responsável por isso, você por isso. Levanta e me apresenta um projeto!".*
>
> Pesquisadora: Esse compartilhamento de idéias que você fala são esses projetos mesmo que na área de PTI sempre acaba em automação...
>
> Funcionário: *Exato. São mudanças de processo. E não é só compartilhamento de idéias é também compartilhamento de responsabilidades. O antigo gerente assumia para si a responsabilidade de tudo, ele que tomava as decisões. De*

> *repente isso foi jogado para o povo, de tal forma que o pessoal falou: "isso aqui a gente consegue fazer, isso a gente demora tanto tempo, isso não é interessante fazer". Então as pessoas começaram a botar para fora o conhecimento que elas tinham, o envolvimento que elas estavam com os processos que as pessoas queriam que fossem colocados, reaproveitados ou modificados. Qual foi o resultado disso? Como te falei, não dá para falar sem citar um exemplo. Tinha o processo de atendimento que envolvia solicitação de serviço e reclamação de defeito. Tudo era manual, então num processo manual de repente eu perco esse bilhete de defeito aqui. O cliente reclamou de algum defeito e o bilhete de defeito caiu e entrou debaixo da mesa. Aquilo só ia voltar à tona de novo se o cliente voltasse a reclamar. E quando isso acontecesse, eu não saberia que já tinha vindo uma reclamação anterior àquela. E isso causava transtorno, mal atendimento. E era uma coisa tão simples: vamos automatizar o processo. Como? Qual recurso a gente tem? Qual recurso é preciso? Ai você chegava para o gerente e apresentava para ele: eu preciso de tais recursos, a empresa precisa investir tanto. A empresa tinha que comprar micro. Cada atendente tinha que ter um micro. Para ter um micro tinha que ter uma rede de micros. Atrás da rede de micros tinha que ter uma base e um software para gerenciar aquilo tudo. E o cara [gerente] chegou e falou: "Vamos fazer, vamos chegar na diretoria!". E chegou na diretoria e falou. E a diretoria: "Até que enfim veio uma idéia produtiva! Vamos investir, fazer isso". E a coisa começou a fluir, porque o gerente deixou te tomar decisões sozinho. As pessoas começaram a apresentar idéias e as coisas começaram a fluir.*
>
> (TÉCNICOS DA PTI)

As contradições postas pelo embate entre a reificação do trabalho na PTI e o discurso da participação e responsabilização da administração participativa que rege os processos da Sercomtel, paradoxalmente, acaba por gerar sentimentos antagônicos e de resistência; expressos de maneira muito angustiada pelos seus funcionários:

> 1) *Eu vejo que a empresa se tornou menos humana, ela era muito mais social, tinha-se uma visibilidade de que ela tinha que gerar lucros mas que também tinha que dar o retorno para a sociedade. Antigamente, havia muito mais respeito com as pessoas, desde diretores até zeladoria. Eu vejo que, com essa mudança de visão da empresa, a empresa agora só sobrevive de lucro. Claro que tem que ter lucro para sobreviver. Mas, hoje ela está totalmente baseada nisso, e eu vejo que a empresa tem perdido muito em valores éticos.*
>
> 2) *Eu cheguei a fazer uma coisa que me deixou muito triste quando eu fiz. Eu me lembro que foi em um final de semana. Eu olhei a marca Sercomtel na entrada da prédio, observei o logotipo ai pensei: "Puxa vida! Essa empresa não é mais a mesma. Onde estão os valores humanos, o que aconteceu?". Isto é uma maneira de desabafar comigo mesmo, é uma válvula de escape. A gente se encontra nos corredores. Esta é a mesma opinião dos colaboradores que são mais antigos de casa.*

> 3) *Eu tenho uma briga de valores interna. Uma identidade minha de valor com o mundo lá fora, e os valores da empresa. Tem um pessoal que perde a ética em prol daquele negócio da concorrência. A empresa diz que você tem que produzir, mas tem que manter a qualidade de vida. Mas eu já trabalhei que nem um condenado aqui, me sacrifiquei! Então a gente tem que por um limite senão desequilibra a balança, e a gente acaba perdendo a família, o contato com seu filho. A gente tem que tentar buscar esse equilíbrio. Tem uma briga interna com relação a essa pressão que eu tenho, e com os valores que eu tenho internamente. Eu vejo que não tem que ser desse jeito. Eu tinha uma identidade com a Sercomtel que está se acabando.*
>
> 4) *A empresa trabalha com um conceito que joga para você uma série de informações, e você acha que ela está sendo legal com você, quando, na verdade, ela está manipulando dados.*
>
> (TÉCNICOS DA PTI)

Com certeza, esses sentimentos não aparecem na relação desses funcionários com a empresa que, junto com o discurso "valorizador" da participação, procura mesclar o terror do desemprego, o que obsta significativamente a manifestação das contradições sentidas no âmbito individual. Afinal, esse terror é bastante premente para um quadro técnico, que sabe muito bem o potencial substitutivo de trabalho vivo que as novas tecnologias carregam.

> *Eu acredito que em muitos treinamentos que nos foram dados o enfoque era: "Vocês poderão ser descartáveis. Não digo aquele treinamento específico sobre o nosso processo (PTI). Falo dos treinamentos sobre Qualidade Total que tiveram na empresa. Eles eram direcionados para que o cara não fosse muito brigão. Não acho que foi para valorizar e mostrar que a gente tem potencial. Acho que foi para nós darmos menos trabalho na hora da mudança acontecer e a gente ser deslocado, quem sabe até para fora da empresa.* (TÉCNICO DA PTI)

De qualquer maneira, a impressão que fica é que os efeitos precarizantes que a reestruturação da PTI vem causando no plano da subjetividade de seus trabalhadores são todos vivenciados de modo eminentemente individualizado; o que, ademais, confirma o diagnóstico de Linhart (2000) sobre o poder dos novos parâmetros organizacionais e tecnológicos de desestruturar o potencial de classe dos trabalhadores em favor de uma internalização de sua

sublevação no espaço da empresa. Conseqüentemente, ocorre uma particularização dessa resistência que, ao ser exprimida dessa maneira, sem dúvida fragiliza sua dimensão contestatória frente às recentes estratégias ofensivas do capital para com os trabalhadores assalariados.

3.1.2. Área de Desenvolver a Planta – EDP: tempo digital, trabalho fragmentado e fetiche da tecnologia.

Sob o domínio das centrais analógicas, a função de planejamento era basicamente restrita à elaboração e documentação de projetos de expansão da infra-estrutura de telefonia, correção de falhas nos equipamentos, e, eventualmente, sua atualização técnica. Todas essas atividades eram realizadas manualmente, o que exigia um acompanhamento *in loco* dos equipamentos. Em vista disso, sua atuação encontrava-se dispersa entre as áreas técnicas da Sercomtel. Em 1996, com a propagação cada vez maior das centrais digitais dentro da empresa, foi criada uma área específica para centralizar a atividade de planejamento. Essa logística só foi possível em virtude do planejamento nas centrais digitais não requerer acompanhamento localizado, já que realizado através de *softwares* que monitoram à distância.

Por essa mesma razão, depois da completa digitalização da planta da Sercomtel, em 1999, a atividade essencial dessa área voltou-se para o desenvolvimento dos novos produtos e serviços possibilitados pelos equipamentos digitais. Com isso, o foco do planejamento passou a consistir na operacionalização da implantação de novas soluções em telecomunicações, o que envolve desde a pesquisa até o contato e contratação de fornecedores, além das instalações e treinamentos necessários para o pessoal de Comutação, que cuida da manutenção desses novos serviços. Desde esta reestruturação, e com a instituição do organograma em rede promovida pelo referido "Projeto de Transformação Empresarial" – PTE, a área em questão passou a se chamar "Desenvolver a Planta" – EDP. A perspectiva mercadológica concretizada pelo PTE vinculou o processo da EDP à também recente área de Marketing – DMKS da Sercomtel, visto a complementaridade de suas atividades sob o novo perfil da empresa. Logo, a confirmação do modelo rede na Sercomtel, conferiu à EDP, juntamente com a DMKS, o estatuto de carro-chefe dos negócios da empresa.

Sendo assim, as atividades da EDP são hoje, indiscutivelmente a função técnica de maior *status* dentro da Sercomtel, assim como a que conta com o maior número de funcionários, 39 até setembro de 2003. Igualmente, é esta a área cujo trabalho é o mais criativo relativamente às outras categorias analisadas, posto que baseado em uma intensa atividade de pesquisa sobre os últimos avanços tecnológicos. Por outro lado, é nessa área que a perspectiva mercadológica prevalece de maneira mais incisiva sobre seus funcionários, não só pela determinação do marketing sobre seus processos de trabalho, mas por lidarem com equipamentos dotados mais diretamente de "inovações revolucionárias", isto é, adquiridos de fornecedores externos e que, diferente da PTI, já vêm com *softwares* previamente definidos. Essa dupla determinação reclama profissionais dotados de uma personalidade mais êmula do que qualquer uma das outras categorias pesquisadas, ficando, nesse sentido, mais próximos do pessoal de nível mercadológico.

Por ser um trabalho que sofre uma total determinação do mercado – tanto pelo lado do consumo, já que o início do processo, via de regra, é dado pela DMKS; como pelo lado de seu desenvolvimento, que fica sob o jugo dos fornecedores tecnológicos – é na EDP que a administração participativa se faz mais necessária. O processo produtivo da EDP é fundamentado sobre uma rede de relações de informação internas e externas: do marketing da empresa aos fornecedores e vice-versa, e, ainda, de disseminação de pesquisas entre seus técnicos. Nesse contexto, a necessidade de uma gestão que privilegie a disposição comunicativa de seu pessoal é tanto mais premente. Na EDP, sobretudo, a realidade apontada por Lazzarato (1992) a respeito do trabalhador inserido na grande empresa contemporânea se faz patente. Se seus profissionais não se tornarem um verdadeiro "elo de integração cada vez mais inserido na relação equipe/sistema", a área em particular, e a Sercomtel de um modo geral, ficam simplesmente inviabilizadas (LAZZARATO, 1992, p. 55).

Como nos esclarece o técnico mais antigo da área, no ambiente físico das centrais analógicas não havia tanta necessidade de comunicação. Na medida em que as operações eram realizadas de modo local, visual e palpável, os processos de trabalho eram muito mais dependentes da experiência técnica, do que a troca de informações relativas à inovação, próprio do ambiente virtual instalado pela tecnologia digital. Nas suas palavras:

> *Hoje basicamente o que tem peso é a informação. Na época das centrais analógicas, o que se tinha era muita demanda por equipamento. Informação*

> *não tinha. Hoje o que está pesando mais é a questão da informação mesmo. Antes, a gente tinha que ir lá no local do equipamento e fazer toda uma alteração de lógica na central. A gente tinha que fazer as reprogramações no próprio equipamento. Isso, muitas vezes, era função que demorava dias, semanas, porque a gente tinha que fazer as modificações em todos os órgãos de controle. Na digital isso é instantâneo, é através de* software*. O que demora é a gente planejar, ou seja, pesquisar, levantar a especificação dos equipamentos, contatar fornecedor, ver o que é possível utilizar desse equipamento, fazer relatórios, documentar tudo isso.* (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO – EDP)

Tendo em vista que todos os técnicos da EDP trabalharam anteriormente com a tecnologia analógica, ainda que nem todos no nível de planejamento, a implantação da gestão participativa e do modelo rede na Sercomtel foi crucial para que estes se adaptassem ao novo contexto digital. A dinâmica sistêmica ditada pelo modelo rede levou à centralização da área, o que impulsionou sobremaneira a fluência das informações dentro de seu processo, tanto aquelas relativas às inovações como às demandas do marketing. Segundo o técnico acima:

> *A centralização aconteceu mais em função de facilitar a circulação de informação. Porque antes, quando estava em divisões isoladas, a gente dependia de outros gerentes. Hoje a gente está dentro de uma mesma área, com uma única gerência. A centralização facilitou muito a integração das pessoas.*

Esta também é a opinião dos outros técnicos entrevistados, que chamaram atenção, inclusive, para a otimização que a informatização da produção, implícita ao modelo rede, trouxe não só para seus processos, como para sua requalificação profissional:

> *A partir do organograma em rede houve muito mais facilidade. Porque, ao invés de a gente ter que pegar uma caixa de documentos e passar para a pessoa, a gente fala: "Está em tal pasta, abre no meu arquivo* [do computador]*, que é compartilhado, ou está disposto em tal pasta na rede". Então, para esse tipo de informação ficou mais rápido. Antigamente, a gente precisava pegar aquela caixa de manuais e ler aquele pacotão. Agora não, está ali, detalhado. Com a rede você otimiza.*
>
> (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO – EDP)

Por seu turno, sem as orientações da administração participativa, as mudanças estruturais trazidas pelo modelo rede não encontraria uma subjetividade tão adequada para torná-las efetivas. É incontestável a eficaz influência do MPQ para promover a mencionada integração funcional sem a qual o modelo rede não poderia vingar:

> 1) *Antes era muito difícil a gente influenciar no processo de trabalho. Agora temos a oportunidade de falar mais, darmos opinião, para melhorar o processo. Antes a gente era até punido quando indicava coisas para melhorar o nosso trabalho. Com o MPQ, abriu-se novos canais de comunicação. De repente, a gente podia estar conversando com outras pessoas. Antes, sempre tinham os medalhões, aquelas pessoas de confiança da chefia, que só ouvia aqueles dois ou três, e tudo o que era decidido na empresa ficava restrito àquele grupo. Era muito personalizado. Então eu acho que essas mudanças foram positivas.*
>
> 2) *Depois do MPQ, o controle diminuiu, eu acho que foi ficando mais flexível. Tanto que hoje todo mundo tem autonomia para trabalhar. Antigamente, se você tinha de sair no horário do expediente você tinha que ir lá na sala do chefe e falar o que você ia fazer. Era ridículo! Hoje as oportunidades são dadas, e cada um tem a sua responsabilidade. Temos que prestar contas com nossos superiores ainda, mas tudo é de responsabilidade individual.*
>
> 3) *Agora tem muita conversação. Às vezes eu estou conversando com um colega e pergunto: "Você sabe porque está fazendo isso?". E a pessoa não sabe. Aí eu começo a passar a informação para ele. Aí você vê que quando eu vou pedir alguma informação eu vejo que ele já me atende de outra maneira, porque ele viu que eu não me neguei a passar informação. Eu tenho sentido bastante isso daí, interação entre os grupos e a troca de informações pessoal e de tecnologia de cada um.*
>
> (PROFISSIONAIS TECNOLÓGICOS – EDP)

A eficiência do MPQ também se faz notar pela forma como aconteciam essas relações de informação antes da reestruturação da área, quando o pessoal utilizava seu saber como uma moeda de barganha não só frente à empresa como frente aos seus próprios colegas de trabalho.

> *Eu tinha muita resistência em repassar informações. Eu tinha medo de perder o lugar, porque, quando não tinha participação – como tinha aquele famoso apadrinhamento, e você não ia tomar cerveja com o chefe – se eu repassasse informação para uma pessoa que fosse tomar cerveja com o chefe, provavelmente eu perderia meu posto. Então, antigamente o jeito de trabalhar era assim: não se passava informação para ninguém. Só que eu precisava passar as informações para as pessoas, para que eu pudesse lembrar o que eu já sabia, e para que eu pudesse fazer aquele rodízio de informações dentro da*

> *minha cabeça. Desde quando eu trabalhava na área operacional eu tinha uma agenda em que eu anotava tudo o que eu fazia. Hoje eu abro essa agenda e passo aquilo que aprendi. É um modo de ensinar outras pessoas. E muita gente hoje se admira com isso, porque há alguns anos atrás eu não fazia isso, e hoje eu faço.*
> (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO – EDP)

É assim que a gestão participativa foi decisiva para quebrar a resistência dos trabalhadores da EDP em compartilhar suas experiências de trabalho. Como não podia deixar de ser, essa questão nos remete diretamente à problemática do saber tácito nas empresas contemporâneas. Particularmente na Sercomtel, para além de suscitar a subjetividade técnica a compartir o aprendizado de suas práticas individuais de trabalho com sua gerência e colegas, os Programas de Qualidade Total também otimizaram a extração desse saber e sua apropriação pela empresa através da aplicação da sua metodologia organizacional, tais como entre outras, as "instruções de trabalho" discutidas no capítulo anterior. Vejamos como:

> 1) *Depois da Qualidade Total, a gente não segue mais aquele ritmo de que o que eu faço ninguém faz. Hoje tudo o que a gente faz é documentado* [nas "instruções de trabalho"]. *Então, se outra pessoa vir e seguir aquilo que está feito, a receita do bolo, ela terá condições de fazer também, com a mesma qualidade, e com o tempo vai se adquirindo agilidade.*
>
> 2) *A Qualidade Total aqui, está em quase tudo. No prazo de atendimento à solicitação de um novo produto, desde o momento em que ela chega para nós até o momento que gente disponibiliza o produto e, inclusive, o teste desse produto e sua funcionabilidade. Quando ele retorna já tem que estar testado, pronto, definido, de forma que quando ele estiver disponível para o usuário, não tenha que fazer correções. No aspecto disponibilidade, porque hoje tem uma série de instruções, uma série de documentos, que a gente tem acesso a qualquer instante. Então você tem lá o aplicativo* [programa de computador] *e abre, e tem toda a documentação, todas as instruções e procedimentos estão lá. Isso antes não era visível, geralmente a gente tinha que procurar, ligar para a área responsável para pedir informação. E a questão da atualização também. Se um determinado procedimento sofre alteração, ele é atualizado. Você acessa o documento, lê e vê rapidinho as alterações.*
>
> (PROFISSIONAIS TECNOLÓGICOS – EDP)

Também na EDP, portanto, a padronização que as metodologias da Qualidade Total realizam nos processos de trabalho otimiza de forma excepcional o novo tipo de subsunção

real, e o conseqüente fenômeno da "inversão da requalificação", gerado pela informatização da produção. Com isso, tanto o ritmo quanto o tempo de aprendizado ficam drasticamente reduzidos, o que denota que mesmo o trabalho de planejamento está sujeito à simplificação e intensificação das suas atividades produtivas quando a informática e a Qualidade Total se associam.

> 1) *Com a Qualidade Total a gente consegue resolver 50% dos nossos problemas. Você sabe onde ir sem perder tempo. Tanto é que a resolução dos defeitos que tinham, foram passadas para essas instruções de trabalho para todos os técnicos. Assim, conseguimos tirar defeitos em meia hora. Coisa que antigamente demorava uma, duas horas.*
>
> 2) *Você pode pegar um técnico novato, que está na área há pouco tempo. Mas com a instrução de trabalho, está descrito o que ele tem que fazer. Então ficou mais ágil para ele aprender aquilo ali da forma correta. Os procedimentos que tem ali foram todos praticados, feitos em cima de situações reais. Para o novato, ele pegando aquilo ali ele consegue resolver um problema rapidinho.*
>
> (PROFISSIONAIS TECNOLÓGICOS – EDP)

Se lá este fenômeno não se faz tão perceptível quanto nas áreas operacionais, é apenas porque a lógica do mercado incide de uma forma muito mais urgente sobre a temporalidade de seu processo, visto sua intrínseca relação com o marketing, e seu papel preponderante de buscar inovações tecnológicas cada vez mais abundantemente ofertadas.

> *Antigamente, a demanda no nosso trabalho era bem diferente. Porque, na época da analógica, não tinha tanto serviço como se tem hoje. Basicamente, era telefonia simples. Com a digital isso mudou bastante. O ritmo é o ritmo da necessidade, o que não permite muito tempo. A gente tem que implantar novos serviços rapidamente porque às vezes a demanda sobe e a gente não tem como atender com o equipamento existente. Isso daí é realmente um problema, a gente não tem tempo suficiente para trabalhar com tranqüilidade. Se você demora um pouco mais, as pessoas começam a cobrar.* (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO – EDP)

Contudo, nem todo o saber é passível de ser incorporado nas "instruções de trabalho". Como nos esclarece um outro entrevistado, há situações em que tal padronização não

funciona, como quando ocorre algum imprevisto, ou uma demanda muito nova vinda da diretoria.

> *Na Central Digital, você não tem que ir lá trocar o circuito, lá não queima nada, como queimava na analógica. O problema na digital é quando algumas situações que não estavam previstas começam a aparecer. As falhas na digital são mais complexas. Você tem que analisar, entender um pouco do programa [...] Quando pinta uma situação de imprevisto, não tem jeito, vai da criatividade, da experiência que cada técnico tem. Porque cada técnico tem uma experiência de trabalho própria. A minha percepção é diferente da sua, e diferente de outras pessoas. Não tem como passar assim para a pessoa: "Vai ser assim!". Mas é passado...*
>
> *Tem também algumas situações que a gente fala que vem de cima para baixo, da diretoria. Aí não tem como seguir aquela instrução de trabalho, porque ela não foi feita para isso. E como essa situação está vindo de uma maneira incorreta, eles falam: "Faz do seu jeito!".* (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO – EDP)

Assistimos aqui, portanto, empiricamente, a incoerência apontada por Linhart (2002) a respeito dos novos métodos de gerenciamento adotados nas empresas modernas. Ao mesmo tempo em que a autonomia do técnico é deteriorada pelo enquadramento de suas atividades em normalizações estandardizadas e simplificadoras de seu trabalho, é recorrente a exigência de práticas só possíveis mediante o desenvolvimento de um saber tácito. Ou seja, um tipo de saber que, paradoxalmente, encontra o solo mais fértil para se desenvolver em um ambiente livre de regras.

Este paradoxo é tanto mais agravado pela própria natureza do maquinário utilizado na EDP. Ali, a padronização, tanto quanto como para as áreas operacionais, também é determinada pelos equipamentos. Embora em um nível bem mais reduzido, visto que o que prepondera na EDP é o trabalho de pesquisa, quando se trata da atividade relativa à implantação de um novo serviço, esta é necessariamente determinada pelos *softwares* das máquinas. Nesse caso, de uma forma ainda mais rígida, já que imposto pelos fornecedores tecnológicos e, portanto, inumeravelmente mais difíceis de sofrerem intervenções em suas finalidades do que os *softwares* desenvolvidos pela ATI. Afinal, por serem desenvolvidos dentro da própria empresa, os *softwares* da ATI comportam uma possibilidade maior de serem alterados segundo as solicitações do pessoal interno.

À medida que o tempo da EDP é o tempo do mercado, conseqüentemente a agilidade proporcionada pelos equipamentos digitais é apropriada pela empresa de uma forma intensiva. Desse modo, determina e prevalece peremptoriamente sobre o trabalho vivo. Essa determinação do trabalho morto sobre o tempo e o *modus operandi* do processo de trabalho, ou, em poucas palavras, essa reificação do trabalho vivo, além de uma patente intensificação do trabalho vivo, produz uma temporalidade descontínua, fragmentada, inopinada. O tempo digital transformado em tempo do mercado é um tempo alucinante, pois ao mesmo tempo acelerado e desconexo, o que impede com que o trabalhador consiga visualizar a totalidade do seu processo de trabalho. Esse tempo disparatado causa insegurança e ansiedade e gera sentimentos contraditórios, de "negação e evitação" com relação à nova tecnologia (REBECCHI, 1990, p. 60).

No caso do técnico mais velho da área, a vivência com o tempo digital faz assomar-lhe um decorrente saudosismo da antiga base técnica:

> *Eu achava gostoso trabalhar com a central analógica, porque você tinha uma certa continuidade. Não era uma coisa que mudava rapidamente. A gente fazia toda a parte do projeto. Mudava o serviço, mas a forma de fazer era sempre a mesma. Hoje não, mudou. A forma de atuar, dependendo do serviço que a gente tem que implantar, a gente tem que fazer o contato com os fornecedores, fazer uma série de pesquisas, e tal. Na analógica, você sabia que estava desenvolvendo um trabalho, que você ia terminar aquilo e que tinha outro na fila. Hoje não, às vezes acontece uma coisa hoje e segunda-feira eu posso chegar lá e ter uma coisa lá para desenvolver sem eu ter tido nem conhecimento que pudesse acontecer. Surge assim, de repente. Direto, isso é natural. Você nunca tem uma atividade que você começa, termina e começa outra. Às vezes você está no meio de uma atividade e aparece a outra. Aí você trabalha várias coisas ao mesmo tempo. Antes, você sabia que estava desenvolvendo um trabalho, você ia terminar aquilo e você tinha outro na fila. Hoje não, hoje é muita demanda da hora.*

Essa determinação reificante do trabalho vivo reflete, ainda, um fetiche de tipo luddista que leva-o a se contrapor tanto mais aos equipamentos digitais, sobre os quais seu antigo saber e suas mãos experientes já não valem mais nada. Explicita-se, assim, a reificação do trabalho no funcionário mais antigo da EDP:

> *Quando eu saí da analógica, eu continuei meu trabalho de planejamento, sem ter contato com equipamento. Porque antes a gente fazia esse meio de campo também, a gente atuava no equipamento. E a partir de quando foram tiradas as*

> *centrais analógicas, eu deixei de ter esse contato com o equipamento. E uma coisa é você estudar, você pesquisar, outra coisa é você conhecer a fundo o equipamento. Porque você tem mais condições de planejar, de implantar. Se você conhece a fundo o equipamento, você sabe o que ele oferece. A gente não tem contato com a Central Digital, está mesmo só atuando lá, no terminal. Realmente,*
> *é mais desgastante.* (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO – EDP)

O evidente estranhamento com que o entrevistado se refere à Central Digital ao percebê-la tão distante e o tom nostálgico que ele dá à última asserção, tem a ver com a metáfora da "caixa-preta", que Bianchetti (2001) utiliza para designar a mudança mais radical trazida pela substituição da Central Analógica.

> *Há uma mudança física fundamental na forma como os equipamentos analógico e digital se apresentam. Enquanto os primeiros são mais abertos e possibilitam a entrada neles, os segundos são "mais protegidos". Essa característica de não-acessibilidade é apreendida pelo técnico não apenas no sentido material. Isto se ressalta pelas recorrentes manifestações sobre os modernos equipamentos como "caixas-pretas".* (BIANCHETTI, 2001, p 139)

Da mesma forma, como ficará mais explícito na análise do processo de Comutação Digital – EMP, esta impenetrabilidade dos equipamentos digitais foi algo recorrente nas explicações dadas sobre as diferenças entre estes e os equipamentos analógicos. Esta obscuridade nos faz lembrar a questão da "alienação do dado" apontada por Rebecchi (1990, p. 57-58), dada pela "barreira informática" que memoriza os dados, neste caso, o antigo saber técnico, "em formas não mais alcançáveis pelos sentidos do usuário". Segundo o autor, este distanciamento incorre em uma "pseudo-adaptação" com relação à nova tecnologia na medida em que "o confronto com a mudança mobiliza um fantasma de morte (demissões, pré-aposentadoria, desemprego)". A completa extinção da tecnologia analógica não deixa outra alternativa aos técnicos a não ser a "adaptação passiva" à nova tecnologia (REBECCHI, 1990, p. 60), que ficou muito clara na entrevista com o funcionário mais antigo da área:

> *Eu acho que era mais gostoso trabalhar com a central analógica, porque ali o nosso trabalho tinha uma certa continuidade. Não essa coisa que muda rapidamente. A gente fazia toda a parte de projeto. Mudava o serviço, mas a*

> *forma de fazer era sempre a mesma. Agora tem muita pressão em cima. Mas isso aí nem sei se é problema da tecnologia. Antes, a gente não tinha concorrente. Antigamente, quando a gente ia disponibilizar um produto, a gente fazia testes, ensaios, tranqüilamente. Hoje, a gente fica preocupado com o fator tempo. Hoje a gente pega para resolver um problema e já vem outro. É uma mudança constante, sempre diferente. Eu prefiro mais um trabalho manual, contínuo, aquele tipo mais esforço físico mesmo...*

O sentimento de morte explicita-se no pesar com que ele se refere à perda do seu antigo saber técnico quando da substituição da tecnologia analógica:

> *Você tem de fazer tudo de novo* [a qualificação]. *Alguns conceitos a gente utiliza nas Centrais Digitais, mas a operacionalização em si, a gente tem que fazer todo o treinamento novamente. Porque é um novo conceito. A Central Analógica e a Central Digital são dois mundos completamente distintos. Na analógica não tinha esse sobressalto que tem hoje. Eu fico preocupado. Sinceramente, gostaria de continuar trabalhando. Não tenho vontade de parar...*

O que se depreende disso, é que a tecnologia analógica favorece uma personalidade mais recatada, enquanto que a digital, orientada que está pela perspectiva mercadológica, demanda uma personalidade mais competitiva. Assim, se nos depoimentos do funcionário mais antigo da área encontramos estranhamento e nostalgia, o mesmo não acontece com o mais novo. Neste, o referido "fantasma da morte" que ronda as empresas intensivas em tecnologias da informação, deixando o trabalhador mais vulnerável às inconstâncias do mercado, manifesta-se através de uma maior identificação com os novos objetivos da empresa (Cf. REBECCHI, 1990):

> *De agora em diante eu vou trabalhar na linha que a empresa está. Infelizmente a empresa tem uma influência política, mas agora, com essa linha de abrir novos mercados, eu estou fazendo todo o possível dentro da minha área para atender os anseios da empresa no que diz respeito à ampliar mercados. Ou seja, procurar ter mais clientes com menos custo possível de investimento, garantido o serviço de qualidade. Mas, dentro dessa linha, eu vou procurar mostrar a qualidade do meu trabalho, tentar fazer com que essa qualidade apareça, tentar fazer um diferencial para que isso proporcione, de repente, um crescimento ainda maior dentro da empresa para mim. Eu vou poder fazer alguma coisa pela* ***nossa*** *empresa, mas eu quero que o meu nome apareça. Foi a Sercomtel,*

> *mas o nome de quem fez tem que aparecer, entendeu? Eu não sou egoísta, mas, se você ficar ali a vida inteira se escondendo ninguém consegue saber quem é você. Foi dentro dessa linha que eu consegui alguma coisa na empresa. Então eu sou um cara que me vejo assim, que dentro dessa linha que a empresa esta trabalhando, de mercado, eu posso procurar atender a empresa, posso procurar soluções que venham a atingir seu objetivo, fazer com que a empresa atinja esse objetivo.* (PROFISSIONAL TECNOLÓGICO – EDP)

Esta identificação com a empresa encobre o fato de que, dentro do novo perfil e objetivos da Sercomtel, simplesmente não há perspectiva de crescimento para seus técnicos. O predomínio do mercado e de sua principal ferramenta, a tecnologia digital, dentro da empresa obsta qualquer esperança de ascensão do trabalho vivo em seu processo produtivo, posto que a sombra do fenômeno da "inversão da requalificação", colocado pelo novo tipo de reificação proporcionada por essa tecnologia, paira de forma real e constante sobre ele. Como nos alerta Bianchetti, esta situação substancia-se da seguinte maneira:

> *[...] se os trabalhadores não decifrarem e solucionarem os problemas que causam a interrupção da prestação dos serviços (no caso específico das telecomunicações) são "devorados" do posto ou setor de trabalho; decifrando, e resolvendo as imponderabilidades, o seu saber, com o tempo, é "devorado" e transforma-se em trabalho objetivado nos equipamentos, restringindo o espaço de presença dos trabalhadores [...] temos de enfrentar a evidência manifesta de que é a própria presença dos trabalhadores no processo e trabalho – na forma como predominantemente se constitui hoje – que está em risco, deslocando o eixo do conflito da polarização entre capital e trabalho, para o da inclusão* versus *exclusão e a decorrente fragilização de solidariedade intraclasse.* (BIANCHETTI, 2001, p. 18)

É assim que, entre os técnicos mais novos da EDP, ao contrário do mais antigo, a "alienação do dado" que os devora, manifesta-se através de um fetiche da tecnologia de tipo "triunfalista" (Cf. UCHIDA, 1996), aqui entendido como um mecanismo de defesa com relação à vulnerabilidade que esta situação os coloca. Tal fetiche é exprimido pelo sentimento de desafio que brota da sua relação com a nova tecnologia, cuja novidade é vista como uma dificuldade a ser superada. A cada novo "desafio" superado, fica uma sensação de conquista que, aliada com o "aculturamento" que esses profissionais passaram, no sentido de imputar-lhes uma visão competitiva nas suas relações de produção e trabalho, bem como com o sempre presente medo

do desemprego, conforma sua subjetividade em prol do crescimento da empresa em detrimento do seu próprio.

> 1) *O trabalho diário é para mim um desafio! Porque todos os dias e tenho um desafio novo. Tenho tecnologia nova, relatório que eu tenho que fazer sobre o que eu atendi no dia anterior. É muito gratificante, porque você vai estudando, acrescentando soluções para a empresa. É isso o que eu mais gosto do meu trabalho: o desafio das novas tecnologias que, quando você começa a pesquisar, você vê que é sempre diferente do que você aprendeu. Você tem que pesquisar mais do que havia pesquisado. É um caminhar, é sempre um desenvolvimento.*
>
> 2) *Os mais novos, que era o meu caso e mais alguns colegas, queríamos mexer com a Central Digital porque nós éramos mais arrojados, de querer buscar os desafios e tal. O pessoal consolidado ali na área, já estabelecido, dando conta do recado daquela* [antiga] *tecnologia ali, tipo assim, eles estavam seguros ali, com aquela tecnologia que eles dominavam, estava bom para eles, então eles não queriam. Porque, agora tem pessoas que estão conhecendo bem mais do que eles aqui, eles têm que entrar lá por baixo. E nós não, nós estávamos mais ou menos em uma fase intermediaria, então aquilo ali era um desafio para a gente. Eu estou aqui, eu acho que pelo menos a gente tem que retribuir, se esforçar para poder render mais e desenvolver mais.*
>
> 3) *Dentro dessa linha eu passei a trabalhar no diferencial, sem querer passar por cima dos colegas, mas eu sabia que eu tinha que fazer muito mais que os outros para poder conseguir alguma coisa, e a Central Digital me deu essa oportunidade, de poder explorar e trabalhar um pouco mais.*
>
> (PROFISSIONAIS TECNOLÓGICOS – EDP)

Esse tipo de conformação subjetiva incide sobre a personalidade desses trabalhadores de forma diferenciada. Em alguns, leva a um comportamento agressivo:

> *De uns três anos para cá, a gente não está parando, sempre tem alguma coisa nova. Você fala: "Pô! Vai acabar aquele trabalho, daí vai dar uma aliviada". Mas aí logo entra outro. Então eu acho que esse estresse contínuo deixa a gente um pouco mais agressivo. Acaba influenciando na nossa personalidade.*

Em outros, angústia pela ausência de perspectiva de futuro profissional que a superfluidade engendrada pela introdução das novas tecnologias em seus processos de trabalho ocasiona:

> 1) *Ter contato diariamente com novas tecnologias, e saber que você ainda não sabe nada do está por vir no futuro...*
>
> 2) *Eu estive pensando em mudar até para uma outra área, porque esses últimos anos realmente foi estressante. Como eu te falei: eu gosto do desafio, mas como a intensidade é muito alta... Eu não queria ficar fazendo isso o resto da minha vida porque ás vezes não é gratificante. Por exemplo: você trabalha um final de semana inteiro, trabalha de dia e de noite e chega na segunda-feira, você está lá de novo, e de repente as coisas começam a acontecer novamente e ninguém vem falar para você: "Ó, valeu!". Então é meio ingrato porque problema sempre dá, você pode resolver 1 milhão de problemas num dia mas no outro dia vai ter problema para caramba de novo para resolver. Então isso me fez começar a pensar assim: será que de repente eu não poderia fazer outro curso em uma área que não tivesse nada a ver com essa?...*

Finalmente, ansiedade e desgaste pela supremacia do tempo digital – leia-se do mercado, por conseguinte, do capital – impõe-lhes:

> *Porque a partir do momento que você começa a diminuir o tempo para disponibilizar um produto, a pressão começa a subir. as alterações. Esse ritmo deixa a gente mais ansioso. Apesar de não ser um trabalho braçal, chega no final do dia a gente está cansado, porque, na verdade, estresse cansa mais do que você fazer um trabalho pesado.*

É na EDP que está hoje a função de maior *status* dentro da empresa. Isso se deve ao trabalho de pesquisa, pouco rotineiro, e extremamente estratégico para a manutenção da competitividade da empresa dentro do contexto privatizado. Porém, indiscutivelmente, é ali que encontramos os profissionais mais fetichizados, em seu aspecto "triunfalista" e, dessa forma, os que guardam sentimentos mais competitivos e mais próximos ao que o novo modelo de empresa estruturado na Sercomtel pretende de seus funcionários. Conformação só excetuada pelo funcionário mais antigo da área, cuja adaptação ao novo contexto ocorreu de maneira eminentemente passiva e luddista com relação à nova tecnologia.

3.2) AS ÁREAS OPERACIONAIS

... mas há razões, se as procurarmos encontramo-las sempre, razões para explicar qualquer coisa nunca faltaram, mesmo não sendo as certas, são os tempos que mudam, são os velhos que em cada hora envelhecem um dia, é o trabalho que deixou de ser o que havia sido, e nós que só podemos ser o que fomos, de repente percebemos que já não somos necessários no mundo, se é que alguma vez o tínhamos sido antes, mas acreditar que o éramos parecia bastante, parecia suficiente, e era de certa maneira eterno pelo tempo que a vida durasse, que é isso a eternidade, nada mais do que isso.

(Saramago, 2002)

3.2.1. Área de Operar e Manter a Planta – EMP:

3.2.1.1. Comutação Digital: a criatividade perdida e a "humanização da máquina".

Foi, decerto, na área de Operar e Manter a Planta – EMP, que as transformações operadas pela introdução do paradigma digital em seu processo de trabalho se fizeram mais sentir. Antes da completa digitalização da planta, em 1999, o processo de Comutação contava com algo em torno de 50 funcionários para 27 mil linhas. Em maio de 2003, data em que ocorreu a seleção dos entrevistados desse processo, eram apenas sete os técnicos de Comutação na Sercomtel. Não obstante, o número de linhas neste período aumentou de 27 para 160 mil. Em uma proporção inversa, a digitalização compactou de modo extraordinário os equipamentos diminuindo o espaço físico do setor em mais de 80%.

A digitalização também trouxe modificações com relação à qualificação formal exigida aos técnicos de comutação. Na Central Analógica, o requisito básico para ocupar o cargo era o 2º grau completo e/ou curso técnico. Com a introdução da Central Digital, a exigência passou a ser o 3º grau em Engenharia de Telecomunicações e/ou em alguma área de exatas, com pós na especialidade. Muito embora alguns técnicos mais antigos ainda não tenham obtido essa formação, na medida em que tal exigência foi atrelada ao Plano de Cargos e Carreira da empresa, a tendência é que, em pouco tempo, todos os funcionários atinjam esse requisito.

Entretanto, apesar de o grau de escolaridade na área ter se elevado, quando questionados sobre a diferença básica entre ambas as tecnologias, no que se refere ao conteúdo das suas atividades produtivas, todos os entrevistados responderam que sob a Central Analógica o trabalho era bem mais complexo do que na digital.

Essas mudanças, aparentemente tão paradoxais, podem ser melhor compreendidas a partir de uma metáfora que um dos coordenadores da área utilizou para nos explicar a diferença básica entre a comutação analógica e a digital:

> *Se você comparar:* [na analógica] *a gente tem um fusca, onde o vidro sobe na manivela, onde para você subir o banco tem que puxá-lo, se quiser ir para frente tem que arrastá-lo e, de repente, o banco pode emperrar, o vidro enroscar e você tem que ir lá, botar a mão na massa, para arrumar. Daí você compra um carro novo, confortável, onde você aperta um botão e o vidro sobre, o retrovisor gira, o banco se move. A mudança do analógico para o digital foi isso aí. O aprendizado [...] não que ele zerou, porque você não perde as noções de telecomunicações, mas são conceitos totalmente diferentes. Você deixou de ter o técnico subindo escadas para olhar e mexer no equipamento, para ficar na frente do computador. Você deixou de ter o técnico subindo em escadas para olhar equipamento. Hoje ele fica na frente do computador.*

Em outras palavras, no contexto do trabalho material próprio da Comutação Analógica, as falhas só podiam ser detectadas a partir de rigorosos testes realizados em cima do próprio equipamento. Seus defeitos eram de ordem física, de desajuste e como tal, eram visíveis, o que permitia que as atividades técnicas tivessem um caráter mais preventivo. Do mesmo modo, a fonte do conhecimento técnico era calcado muito mais na prática, na experiência e sensitividade do operário em sua relação com os equipamentos, do que na sua capacidade de teorizar o seu funcionamento; habilidade essa muito mais necessária hoje, dada a invisibilidade posta pela "barreira informática" (Cf. REBECCHI, 1990), que, ao fechar em uma "caixa preta" todo o mecanismo das máquinas, exige dos novos operários uma maior capacidade dedutiva. Este foi o esclarecimento dado pelo coordenador específico do processo de Comutação:

> *Na Central Analógica tinha-se um corpo a corpo com o equipamento, você* ***enxergava ouvindo*** *a troca de informações entre as máquinas, o que os equipamentos estavam conversando, a linguagem do equipamento. Hoje, as pessoas não passaram por essa fase. Quem foi direto para o sistema digital são pessoas que se formaram em informática e aprenderam, pura e simplesmente, essa tecnologia digital, mais superficial. É claro que sabem operar a planta,*

> *mas como ali existe muito mais facilidade, eles só comandam, é só* software *mesmo.*

É assim que hoje o trabalho do técnico de comutação não é mais uma atividade voltada para a manutenção das máquinas em sua dimensão material, como ocorria sob o paradigma analógico, mas sim em sua dimensão virtual, de *software*. Assim, ao contrário da comutação analógica em que a manutenção ocorria direto nos equipamentos, o trabalho do técnico agora é feito através de comandos, uma vez que o equipamento digital, possui um sistema de gerenciamento interno que já traz resumido as informações das suas possíveis falhas. Essa mudança levou a uma conseqüente nova demanda de qualificação, na qual a ênfase na prática técnica manual é preterida em favor da capacidade de abstração. É essa capacidade que proporciona ao operador a possibilidade de visualizar as operações "escondidas" na nova maquinaria e, assim, conseguir tirar o máximo de proveito das soluções nela embutidas.

Essa é a razão pela qual a Comutação Digital demandou uma formação mais teórica, ministradas nos cursos de nível superior, do que empírica, aprendida nos cursos técnicos profissionalizantes. Mais uma vez, portanto, torna-se patente a qualificação como reificação do trabalho vivo, já que a nova qualificação requerida veio a reboque das novas máquinas.

A digitalização também trouxe uma mudança no conteúdo das tarefas que, ao se tornarem imateriais (virtuais), passaram a ter um caráter mais corretivo do que preventivo. Foi isto que possibilitou uma significativa redução do número de operadores no setor, posto que um único operador pode fazer a monitoração e correção dos programas de vários equipamentos ao mesmo tempo, à distância, a partir do seu terminal de computador. O técnico mais antigo da área nos elucida melhor essa questão.

> *A complexidade do analógico estava na resolução dos problemas, e no digital a resolução dos problemas ficou mais simples porque tem-se ferramentas que fazem boa parte do "pensar" para você. A máquina digital indica muitas situações que antes tínhamos que pensar para descobrir onde estaria o problema. Então, é mais dinâmica, foi desenvolvida para se auto analisar. Ela me apresenta onde está o defeito, eu atuo com o meu conhecimento para resolver o problema que ela me apresenta. Já a analógica só demonstrava que havia um problema, e a gente que tinha que saber como fazer para resolver.*
>
> *Na digital conhece-se muito mais de tecnologias diferentes que ajudam na resolução de problemas, deve-se ter um grande conhecimento de informática,*

> *deve-se ser bem versátil em aplicativos de informática, porém o conhecimento da central em si pode ser mais superficial, ou seja, por ser um* software *que vem do fornecedor, mesmo que se queira não dá para se conhecer o passo a passo do bloco que está lá dentro do computador. Então, o fornecedor dá o bloco e indica as responsabilidades, quando ocorre uma falha pode-se pesquisar no bloco específico. E se você pedir para a central pesquisar ela é capaz de apontar onde se encontra o problema. Antes tínhamos que buscar em cima de uma coisa específica, indo de passo a passo até chegar no problema, por isso era mais complexo, tínhamos que conhecer todos o detalhes. Na digital não se conhece os detalhes mas sim o macro, e dento do macro sabemos que tal bloco para ser acessado exige uma determinada seqüência de comandos.*

O caráter blocado do equipamento digital configura um sistema técnico totalmente integrado, por isso, os problemas que nele ocorrem podem paralisar a central inteira. Ou seja, bem diferente das panes que ocorriam sob a tecnologia analógica que, por serem mecânicas, paralisavam apenas algumas partes do sistema e, portanto, menos terminais eram atingidos. Por esse motivo, o aspecto corretivo prevalece sobre o preventivo na Comutação Digital. Além das panes representarem um prejuízo, inclusive moral, de proporções muito maiores para a empresa, dado o cunho fechado do sistema digital, as falhas não podem ser vistas com antecedência, tal como se podia fazer com o equipamento analógico em que, segundo o coordenador acima citado, dava para se "enxergar ouvindo". Isto dificulta a detecção prévia de defeitos que agora ocorrem de forma repentina. Sendo assim, afora uma maior capacidade de abstração, o equipamento digital também exige dos técnicos um constante estado de alerta.

Com a Comutação Digital, portanto, o trabalho vivo perdeu totalmente sua ação interventora sobre as máquinas. Em vista disso, as funções que passaram a preponderar no setor são as de vigilância e resolução de problemas; soluções estas que, de resto, são fornecidas pelos *softwares* inseridos no próprio maquinário pelos seus fornecedores. Como nos explica o Coordenador da área:

> *No "mundo digital", o trabalho técnico tem mais limites porque o* software *não te abre tudo. Não dá para você chegar na máquina e fazer tudo o que você quer fazer, porque o* software *vai tentar protegê-la, para evitar que um cara de fora chegue e derrube uma central de forma tranqüila. Isto era possível* ***em uma Central Analógica onde, se você não dominasse o homem, ele podia chegar lá e detonar****. Numa Central Digital, tem muito mais proteção.*

Assim, Comutação Digital é demasiadamente menos dependente do trabalho humano do que a Comutação Analógica. Este grau de automatismo só foi possível mediante a digitalização/cristalização dos antigos saberes técnicos nas novas máquinas:

> *Antes as falhas e imprevistos que ocorriam eram mecânicas. Por isso, dependia muito do* **feeling *do técnico***. *Com* ***o sistema digital, agregou-se esse monte de informações***. *Ele te possibilita fazer um* check list *que permite que você veja rapidamente onde está acontecendo a falha.* (COORDENADOR DE COMUTAÇÃO DIGITAL)

Com isso, o trabalho preventivo ficou restrito exclusivamente à finalidade de manter a planta funcionando dentro dos parâmetros determinados pela ANATEL, assim como dos padrões de qualidade da ISO estabelecidos pela empresa. Tais padrões são realizados dentro das técnicas prescritas pelos Programas de Qualidade Total, principalmente aquelas que se referem às chamadas "ações preventivas" e "ações corretivas". Desse modo, este é o processo de trabalho em que as metodologias da Qualidade Total se fazem mais prementes. Essa aliança entre informática e Qualidade Total faculta ainda mais o controle sobre o trabalho vivo – ou, nas palavras do coordenador logo acima, um maior "domínio sobre o homem" – vindo a complementar, de maneira fundamental, a subsunção real do operador, em um setor repleto de normas e índices a seguir.

Na explicação dada pelo técnico monitor da Qualidade Total da área, a comutação é "o coração da empresa" e, por isso, o processo de trabalho tem de seguir à risca todo um cronograma de "ações preventivas" e "ações corretivas".

As "ações preventivas" concernem às atividades diárias de manutenção dos equipamentos e, semanalmente, à verificação e atualização dos dados do relógio da central para fins de proteção em caso de emergência. A mesma prevenção é realizada com as linhas dos assinantes, que periodicamente são testadas para evitar futuros problemas e reclamações por defeito. Ainda dentro das "ações preventivas" é realizada mensalmente a leitura de tráfego e contador de chamada, bem como a salva de segurança dos registros gerados dentro da central.

A manutenção corretiva também cuida dos registros de Bilhete de Defeito (BD) e de Ordem de Serviço (OS). Como a empresa toda trabalha com sistema integrado de

informação, o BD passa antes por algumas áreas, tais como atendimento e análise, atividades realizadas pelo pessoal do CSI (Centro de Supervisão Integrada). Nessa análise ele é filtrado para verificar se é um defeito de rede, de transmissão, de central, de dados, etc. A partir disso, o BD é distribuído para as áreas competentes. Essa distribuição, assim como as baixas dos defeitos encaminhados, são feitos via códigos próprios do sistema de informação. Para a Comutação chegam os defeitos da central, que são recebidos em uma tela e são vistoriados de acordo com um cronograma. Esses prazos normalmente são dados pela ANATEL. Quanto às OS, dizem respeito à criação dos novos e vários serviços possibilitados pela Central Digital.

As "ações preventivas" referem-se a fatores que possam acarretar paralisações nos equipamentos ou reclamações futuras de usuários. Todas as falhas são registradas por um contador interno, um *software* que registra os distúrbios que acontecem tanto na central-mãe como nas remotas. O fabricante, ou o próprio usuário, coloca parâmetros para gerar uma informação de anormalidade. Essa informação é passada através de uma tela chamada de saída de alarme, que mostra todos os problemas que ocorrem na central. Quando esse contador é acionado, além de sair em tela, a anormalidade também aparece em um grande painel que mostra qual o tipo de alarme que disparou e qual a classe deste (urgente ou não urgente), através de campainha e sinal de luzes (verde não urgente, amarela requer atenção e vermelha quando o problema é urgente). As falhas podem ser de *software* ou de *hardware* e, via de regra, são resolvidas seguindo-se certos procedimentos e comandos pré-determinados.

É interessante perceber que quando o técnico alude às atividades vinculadas às "Ordens de Serviço" (OS), as funções de Comutação confundem-se com as exercidas na EDP. Essa falta de clareza entre o trabalho de planejamento e o trabalho de operação é a grande novidade que a introdução das tecnologias digitais trouxe para o processo produtivo das empresas contemporâneas, particularmente nos quesitos organização e qualificação do trabalho. Como observa Tauile (2001), nas empresas altamente intensivas na utilização de Tecnologias da Informação, tanto em sua dimensão *soft* (programação) como *hard* (equipamentos), como é o caso da Sercomtel, as qualificações técnicas passaram a ter um alto grau de "parentesco tecnológico". Com isso, as barreiras entre o trabalho de concepção e o trabalho de execução tornaram-se turvas. De acordo com o autor, isso acontece porque:

> *Ainda que as funções de operação e programação sejam diferenciadas e atribuídas a pessoas distintas, há uma certa homogeneização profissional entre*

> *elas, criada pela necessidade de haver* ***no mínimo*** *uma linguagem comum para que as partes se comuniquem e interajam correta e eficientemente.* (TAUILE, 2001, p. 137 – grifo do autor)

Foi exatamente isto que um dos coordenadores da área quis dizer quando afirmou que "todo mundo que opera dígito hoje nas telecomunicações vai ser um técnico de informática, um técnico de transmissão de dados". Esta "homogeneização profissional" apontada por Tauile, e empiricamente verificada, tem a ver, antes de mais nada, com a simplificação que a digitalização trouxe para as atividades concernentes ao trabalho vivo. Talvez seja na Comutação, especialmente, que o fenômeno da "inversão da requalificação" apontado por Freyssenet (1990) se faz mais sentir, pois os equipamentos que ficam ali já estão praticamente com todo o seu potencial técnico, se não desenvolvido, pelo menos embutidos em seu interior.

Como nos explicou o referido coordenador, existem inúmeras possibilidades de novos serviços "adormecidas" em cada *software*. Assim, diferente da Comutação Analógica em que a dimensão criativa da força de trabalho era focada de forma empírica, isto é, na busca da resolução de problemas de ordem material dos equipamentos; na Comutação Digital passou a ser lateralizada para a busca de "novas soluções" em produtos e serviços para a empresa. Com isso, e dentro da perspectiva mercadológica adotada pela Sercomtel, o bom técnico hoje é entendido como aquele que consegue "despertar" o máximo possível as novidades contidas nos *softwares* dos equipamentos. Daí a profunda relevância que a administração participativa tem dentro da Comutação Digital, pois, para que os operadores possam descobrir e colocar em prática tais inovações, é fundamental uma gerência que os deixe a vontade para expor suas idéias, bem como que lhes forneça todo o apoio técnico e infra-estrutura necessários para que possam desenvolvê-las.

É patente o reducionismo sofrido pela criatividade operária nesse processo, e, da mesma forma, a heteronomia mercantilista com que está sendo conduzida. Vejamos o que um dos entrevistados tem a falar a esse respeito:

> *Antigamente, era quase a formação de um padre. A pessoa vinha para montar a central e demorava quase dois anos para montar 10 mil terminais. Hoje para montar uma central dessa leva-se 45, 30 dias no máximo. Uma pessoa ia fazer um curso e levava quase um ano num curso lá na sede do fornecedor. Hoje com*

> *30, 15 dias você já está com um bom treinamento.* ***A durabilidade dos cursos diminuiu mas a quantidade aumentou****, porque antigamente o foco era a mecânica, tínhamos que conhecer a mecânica profundamente, hoje é só conhecer o* software*, depois é só fazer um curso rápido de atualização desse* software*, que são bem mais rápidos.*

Todavia, esse profundo conhecimento sobre a mecânica dos equipamentos que os operadores tinham sob a Comutação Analógica pode se revelar uma fonte de saber tácito extremamente pertinente para o desenvolvimento das inovações possibilitadas pelos *softwares*. É isto que nos faz notar a seguinte fala do gestor da área:

> *Todo mundo que passou pela Central Analógica tem uma visão grande. Como a coisa era feita na mão, na raça, o técnico tinha que saber muito bem o que era o sistema telefônico. Então, quem trabalhou na analógica tem um conhecimento maior do sistema telefônico.*

Com efeito, o privilégio conferido à capacidade de abstração no atual perfil de qualificação requerido, incorre em uma perda do saber-fazer – dado pela união entre teoria e prática própria da qualificação sob o paradigma analógico – o que pode comprometer a tão propalada criatividade operária demandada pela perspectiva mercadológica. Como observa Bianchetti (2001, p. 140):

> *Paradoxalmente, é pela rigidez da tecnologia analógica, pelas poucas opções que disponibiliza, que atuar nela exige mais criatividade. O espaço para a intervenção e para a improvisação é muito grande, acabando por favorecer que cada técnico seja desafiado a desenvolver e manifestar suas qualificações tácitas.*

De fato, essa situação é percebida nas palavras de um dos técnicos entrevistados da seguinte maneira:

> *Na* ***Central Analógica****, quando dava um problema, as únicas ferramentas que eu tinha eram as placas grandes que ficavam nas paredes da Central, como o esquema de funcionamento.* ***Eu tinha que entender de tecnologia****. Na digital*

> *não, porque já têm ferramentas que me ajudam a ter um diagnóstico e localizar as falhas. Eu tenho um "modo de ajuda", e é só "clicar" nele.*

Nesse contexto, a administração participativa instaurada pelo MPQ foi, e continua sendo, um complemento crucial para estimular a explicitação desses antigos saberes tácitos, de modo que possam incrementar a lucratividade empresarial. Tal objetivo fica muito claro na fala do gestor da área:

> *O papel do gerente hoje é direcionar o potencial criativo do trabalhador, não deixar que ele se disperse. A experiência vivida é o que diferencia o homem da máquina. Memórias, vivências, que vêm na cabeça dele pode ajudá-lo na hora de tomar decisão.* ***O objetivo não é democratizar as informações****, e sim dispor informações que possibilitem, o máximo possível, que os funcionários saibam o que precisam saber para otimizar seu serviço, tais como gráficos, por exemplo.*

Essa inversão reificante operada pelos equipamentos digitais, em que o trabalho vivo já não é mais um sujeito ativo *na* máquina, mas antes um informativo *para* a máquina, associada à perspectiva mercadológica que passou a imperar na empresa, levou a uma desvalorização das áreas operacionais em prol da área mercadológica. Assim é percebida esta faceta da reificação de seu trabalho por um dos técnicos entrevistados:

> ***A dinastia do corpo técnico já acabou****. Quando entrei aqui o profissional técnico era muito valorizado e tinha toda uma mística sobre ele. Todos tinham interesse sobre esse profissional, principalmente quando a central era analógica. Depois,* ***com a entrada da central digital, diria até mais, com a entrada das novas tecnologias tudo ficou mais fácil, houve uma simplificação demasiada.*** *As funções ficaram mais simples. E aquela mística decaiu em razão disso, e também por causa do mercado. Agora não precisa-se mais de gente que domina a tecnologia, mas sim de gente que vende serviço.*

Nesse contexto, o único momento em que estes técnicos voltam a se sentir necessários é justamente quando ocorre pane no sistema e o tão famigerado alarme toca:

> *O que eu mais gosto no meu trabalho são as dificuldades, gosto de encontrar bastante dificuldades. Por exemplo, se o sistema todo caiu por uma causa*

> *desconhecida e precisa ser restabelecido, eu gosto de ver essa emergência. De repente é* ***manifestação de poder****, talvez.*

Essa perda de *status* leva muitos técnicos a se agarrarem na polivalência generalista engendrada pela digitalização de seu trabalho como forma de se valorizarem perante si mesmos, a empresa, e seus colegas. Nesses casos, o fetiche com relação às novas tecnologias com certeza funciona como um mecanismo de defesa contra a expropriação de seu saber-fazer pelas máquinas, e a conseqüente desmistificação que esse novo tipo de reificação trouxe para o seu trabalho. Aqui, tal como com os entrevistados da EDP, o mote deste fetiche é o "desafio" que as novidades trazidas pelas novas tecnologias representam para o seu trabalho. Agora, são as "novas soluções" – produtos, serviços etc. – que as tecnologias digitais podem trazer para a empresa o que confere relevância ao seu trabalho. Seu trabalho só é importante quando mediado pelas novas tecnologias, e ao passo que dessa mediação surjam resultados, idéias concretas, que possam incrementar a rentabilidade da empresa. É assim que:

> *(...) o espaço do saber tácito, ainda há pouco considerado o último reduto da autonomia e criatividade dos trabalhadores, está sendo invadido e devassado pelas novas tecnologias, deixando-os mais vulneráveis e cada vez com mais dificuldade de ingressar ou manter-se no mercado de trabalho. Para os donos dos meios de produção, as tecnologias digitais, além de potencializarem a produção e a produtividade, são fatores decisivos para que o controle do processo de trabalho seja retirado das mãos dos trabalhadores, seja individual ou coletivamente, diminuindo seu poder de barganha e fragilizando sua representação de classe.* (BIANCHETTI, 2001, p. 19)

Nessas condições, o fetiche pela tecnologia e o fetiche pela empresa são dois lados de uma mesma questão: a identificação do trabalhador com a instituição que o emprega/reifica. Nesse sentido, quando questionado sobre o que mais gosta no seu trabalho, o discurso da empresa (tão propagado pelo MPQ) aflora nas falas destes técnicos:

> 1) *Eu gosto das novas tecnologias, porque elas me desafiam. Isto me gratifica, não é uma coisa estática, não é uma coisa monótona, é bem diversificada. Devemos ser criativos, criar novos desafios para percorrermos. Esses desafios são das novas tecnologias, das novas soluções a ser implantadas. As alterações que elas trazem são muito rápidas, e devemos nos adequar a elas rapidamente.*

> *Não pode-se despender muito tempo para se adequar, de repente para alguma coisa nova deve-se levar poucos dias para se adaptar.*
>
> 2) *O que eu mais gosto no meu trabalho é que quando chego para trabalhar de manhã eu não sei o que vai acontecer durante o dia, na maior parte das vezes, é sempre uma incógnita. Não é uma coisa monótona. É estressante pela complexidade, mas ao mesmo tempo é estimulante. Não é uma coisa muito repetitiva, entediante. É diversificada, precisa-se ter uma certa polivalência, de bastante interação com as pessoas, devemos estar sempre em comunicação com alguém porque é um trabalho que está quase sempre envolvendo outras pessoas, outras áreas. São tarefas diferentes que pessoas diferentes vão realizando mas que devem estar sempre em contato.*
>
> 3) *Quando veio a tecnologia das centrais digitais, para mim veio como uma libertação. Perdemos a nossa mística, mas ocorreu uma libertação daquele trabalho repetitivo e enfadonho que havia na Central Analógica. Foi uma valorização, lógico! A empresa gasta milhões naquilo e confia a você para manter e operar aquilo!*
>
> 4) *A parte virtual dessa nova tecnologia me deixa com a cabeça a mil tentando resolver um problema. Mas só que é uma coisa diferente, é novidade...*

Esse fetiche reflete, inclusive, nas relações de trabalho entre o pessoal da Comutação e da EDP. A diluição das barreiras entre o trabalho de concepção e o operacional ocasionada pela informática, também confere aos operadores de comutação a possibilidade de desenvolverem "novas soluções" para a empresa. Em um contexto produtivo extremamente empobrecedor e ameaçador de seu trabalho, esses operadores vêem nisto uma oportunidade de se destacarem e valorizarem o seu trabalho. Assim, vários operadores aproveitam o tempo de aguardo dos alarmes para realizar um trabalho de programação. Esta nova funcionalidade desperta uma certa rixa entre esses técnicos e os da EDP, que igualmente se sentem ameaçados em seus empregos. Desde a perspectiva de um técnico de Comutação, assim essa rixa foi descrita:

> *Tem muitas idéias que a gente joga para o Marketing. A Central dispõe de alguns recursos, e através disso a gente constata que é um negócio que dá para ser vendido, então a gente passa para o Marketing. Mas no planejamento* [EDP] *isso não é bem visto, não. Em todas as empresas* [de teles] *existe um movimento dentro da Comutação que você desenvolve novas soluções de comutação. Eu acho que na Sercomtel esse espaço aí é bloqueado pela EDP. A EDP e a Comutação são atividades afins, eu acho que deveria haver mais harmonia entre essas áreas porque uma depende da outra, e isso não está acontecendo. Tem até um caso de um funcionário da manutenção que sempre estava tentando*

> *desenvolver alguma coisa. O que aconteceu? Eles o tiraram de nós e mandaram para a EDP. Agora ele não está fazendo nem uma coisa nem outra. Lá ele está com outras atividades, mas o grande negócio que eu acho que ele fazia: desenvolver novos serviços de comutação, ele não está fazendo.*

Contudo, se por um lado a gestão da Qualidade Total foi eficiente no que se refere ao seu aspecto de conformar uma subjetividade operária adequada para a otimização das novas tecnologias, como no caso do MPQ na Sercomtel, o mesmo não se pode dizer das suas metodologias mais exatas. Foi na Comutação que encontramos os operadores mais resistentes ao tipo de padronização imposta pelas técnicas de organização da produção prescritas nesses programas. Neste ponto, existiu concordância inclusive entre os coordenadores, que, entre outras coisas, destacaram o comprometimento, leia-se reificação, que esse processo implica para a criatividade operária quando aliado à tecnologia informática:

> 1) *No meu entender, o Isoserver* [*software* através do qual se realiza as normalizações relativas à Qualidade Total]*, é uma ferramenta que engessou o nosso trabalho. Tudo o que a gente faz tem que enfiar ali, e acaba não te dando liberdade para nada. Ele não dinamizou. No começo tinha até uma motivação que era a notificação da ISO, só que depois da certificação, a evolução desse processo que foi enfiado ali acabou suplantando essa motivação.*
>
> 2) *É, o Isoserver engessou as pessoas como um "robozinho".*
>
> 3) *A área técnica já trabalha em cima de padrões.* ***Quando você coloca um sistema de gestão que diz exatamente o que você tem de fazer, você tolhe a criatividade necessária para desenvolver nosso trabalho****. Antigamente, para se resolver um problema do cliente era só: " pega este equipamento aqui, vamos puxar um fio ali, vamos fazer esse negócio para atender o cliente!". De repente, eu passei a ter que registrar, seguir procedimentos, abrir uma ordem de serviço, esperar aquilo chegar, fazer uma série de coisas, eu começo a perder a agilidade.*
>
> 4) *Chegou um ponto aqui na empresa que* ***queriam que se padronizasse até a investigação****! Como a gente fez para corrigir uma falha tem como padronizar, agora a investigação que se fez para chegar nisso não tem como!*
>
> (COORDENADORES DA EMP)

De fato, essas críticas dos coordenadores com relação ao excesso de padronização imposta pelos Programas de Qualidade Total encontraram eco nos operadores

entrevistados, que expressaram uma grande resistência em cumpri-las no seu cotidiano de trabalho:

> 1) *Em situações de imprevisto esse negócio de "instrução de trabalho" vai por água abaixo. Porque, se for analisar friamente, o registro ali é uma parte do que se faz, mas não é 100% do que se fez. Tem muitas coisas que a gente executa no dia a dia, que está funcionando, mas que não estão anotadas. Tanto que a gente nem consulta! Principalmente nós, técnicos, que não temos o costume de escrever.*
>
> 2) *Existe um* software *de instrução do fabricante dos equipamentos. A gente consulta essa instrução. Como os auditores* [da Qualidade Total] *não concordam com isso, na hora que acontece alguma auditoria sai todo mundo correndo anotando coisas, só para não perdermos ponto. Aquelas que a gente usa mesmo a gente deixa guardada num armário, e quando a gente precisa acaba consultando esse material.*
>
> 3) *Criou-se uma gerência só para cuidar dessas normas, e os outros que ficaram na cadeia produtiva criaram uma certa animosidade com isso. Constatou-se que aquilo não era verdadeiro, e os funcionários começaram a pensar que foram traídos. A partir daí começou uma "filosofia" de fingir que se acredita nisso. Quando tem a checagem da ISO todo mundo estuda, se prepara, preenche dos documentos que dizem que a gente tem que preencher todo dia todos em um mês. Aí vem o auditor externo e emite um relatório dizendo que a Sercomtel está de parabéns!*
>
> (OPERADORES DE COMUTAÇÃO DIGITAL)

O que se depreende de tais falas, é que na Comutação o "aculturamento" promovido pelo MPQ foi mais eficaz para a socialização e expropriação dos macetes, isto é, do saber tácito dos seus operadores em prol da empresa, do que a formalização de sua metodologia. Talvez seja por isso que as novas versões desses programas preteriram esse tipo de formalidade em favor da padronização dos resultados. Com efeito, o saber tácito é muito mais fácil de vir à tona quando livre de normas. O importante, é que haja operários devidamente "aculturados" para repassar aos outros colegas os macetes que os ajudam a otimizar os resultados. É isso que se infere da explicação dada pelo operador monitor da Qualidade Total dentro da Comutação:

> *Como te falei existe um padrão para se chegar a um resultado esperado, o que interessa é o resultado, eu posso entrar com um produto e o resultado não pode ser diferente nunca. Cada um tem uma forma de se chegar àquele mesmo*

> *resultado, mas nós procuramos passar um para o outro essas ferramentas. Essa versão 2000* [da ISO] *nem instrução de trabalho tem mais. Tem manual, que é o escopo, tem os procedimentos que cada área é responsável, ou seja, o meu relatório gerado pela minha atividade deve ser sempre o mesmo dentro dos prazos determinados pelo procedimento de cada área.*

De fato, a antipatia e resistência expressas na hora de falar sobre as normalizações da Qualidade Total, desaparecem totalmente quando o assunto diz respeito à sua faceta fetichizadora, a gestão participativa promovida pelo MPQ, ou seja, aquela que estimula a manifestação dos macetes:

> 1) *O MPQ preparou bem os funcionários, porque houve muita resistência no começo, porque o pessoal não estava preparado para isso. Aí, então,* ***a empresa investiu bastante em preparação na cabeça do funcionário****. Porque senão... O pessoal da Sercomtel é muito resistente à mudança.*
>
> 2) *O perfil hoje é de um indivíduo que tenha capacidade de interagir, expressar suas idéias, assimilar. Então você vê que mudou realmente o perfil do profissional. Eu diria mais completo, mais flexível, conhecendo o negócio da empresa, os focos das áreas. Hoje eu posso pesquisar, dar idéias, eles estimulam.*
>
> 3) *Antigamente o técnico ficava muito protegido por um sistema administrativo forte e rígido que não lhe dava muita ocupação, isso no sistema analógico. Não havia reuniões, o técnico ficava lá só para cuidar do serviço dele. Só a administração se reunia, decidia, questionava, justificava, colaborava com as outras áreas. Hoje não. Hoje o técnico é questionado, opina, interage mais do que antigamente, porque o mercado tem necessidade de respostas rápidas. Antes, tínhamos que solicitar por carta ao gerente das centrais analógicas um parecer com solução, depois o gerente respondia também de maneira formal. Hoje, a gente é chamado diretamente, é explicado o problema e o parecer é dado na hora.*
>
> 4) *Hoje em dia o gerente não está do seu lado, ele fica longe, ele nem vê o que está acontecendo. Não fica assim diretamente ali, comigo e com você, vendo como as coisas estão correndo. Só que aumentou sua responsabilidade porque você é responsável pelos seus atos. Eu acho que devido a essa situação a gente tem que se tornar ainda mais responsável por aquilo que a gente vai fazer. Hoje a gente tem mais responsabilidade, mas sem pressão do gerente, entendeu?*

Contudo, o que esses técnicos parecem não perceber, é que se a "pressão do gerente" já não está mais tão presente nessa nova forma de gestão do trabalho, é porque foi substituída pelas máquinas. Atualmente, o trabalho de toda a área operacional da empresa é informaticamente controlada. Através de um programa chamado Systel, é fornecido um banco de dados em que constam as identificações de cada operador. O Systel permite ao gerente acompanhar todas as atividades operárias realizadas no período que ele determinar. Conforme um entrevistado: "hoje temos muito mais liberdade, em compensação a gente tem que ser bem mais responsável, porque o indivíduo é *rastreável*". Que esse técnico não tenha conseguido relacionar esse novo tipo de controle das suas atividades como parte integrante do novo modo de gerenciamento do seu trabalho, é outro fator sintomático da eficácia do "aculturamento" incutido pelo MPQ.

Como se pode notar, a gerência participativa foi, ainda, especialmente importante no quesito "responsabilidade", atributo que se tornou extremamente relevante dentro do contexto da Comutação Digital, visto que lá as panes nos sistema incidem diretamente sobre os equipamentos dos clientes e, conseqüentemente, na receita da empresa.

> *Eu acho que o que diferencia o cargo que eu exerço está relacionado diretamente com o funcionamento do equipamento. Quer dizer, se parar o equipamento, parou de funcionar – parou a arrecadação. Está relacionado diretamente com o benefício que a empresa tem, de arrecadar recursos. Então, como a gente da manutenção dos equipamentos, a gente está ligado diretamente com o bom funcionamento dos equipamentos. Se alguma coisa ou algum equipamento parar, a empresa parou de arrecadar. Se eu pudesse resumir em uma palavra o que é ser um profissional de Comutação Digital para mim, eu diria: é responsabilidade. Porque, os telefones não podem parar, esse é o negócio da empresa!*

Essa responsabilização, demandada pela preponderância do trabalho de prevenção e vigilância que a digitalização trouxe para as atividades produtivas na Comutação, exige um nível de atenção infinitamente maior do que o demandado sob a Central Analógica; que, como vimos, tinha uma base tecnológica menos integrada. A responsabilidade de cuidar de equipamentos que representam o "coração da empresa" coloca esses técnicos em um permanente estado de alerta, instaurando uma temporalidade bastante especial em seu processo de trabalho. Diferente dos outros processos analisados, o tempo de trabalho na Comutação não sofre do

mesmo tipo de intensificação que a informática impingiu às demais categorias profissionais. Entretanto, nem por isso a temporalidade do trabalho vivo ali é menos determinada pelas máquinas.

Ao contrário, o trabalho de vigilância e prevenção que os técnicos de Comutação exercem, aliado ao constante perigo de ocorrer algum imprevisto que leve os equipamentos a entrarem em pane, institui um tempo impreciso, inopinado, expectável, e vivido de forma heterogênea. Este "ritmo atrapalhado" (segundo a alusão de um dos técnicos entrevistados), diferente do ritmo alucinado da PTI e descontínuo da EDP, gera nos operadores aquilo que Rebecchi (1990) detectou como o "estresse da espera". Próprio da "condição de trabalho em que prevalece o componente de vigilância", este estresse ocorre quando

> *[...] o ritmo de trabalho não é constante e rigidamente controlado [...], mas variável em cada minuto de trabalho em função das prestações gerais do sistema. [...] Esse ritmo vinculado variável gera uma condição de estresse imputável tanto a ritmos de trabalho nas fases de introdução dos dados, quanto a uma condição de inatividade forçada e desgastante nas fases de espera imposta pelo atraso com que o computador central fornece as informações pedidas.* (REBECCHI, p. 1990, p. 54)

Com isso, ocorre uma "*dilatação* (psicológica) do tempo de espera e uma forte *condensação* do tempo de trabalho" (REBECCHI, 1990, p. 18 – grifo do autor). Quando da realização do trabalho de observação dos processos de trabalho da Comutação dentro da empresa estudada, o "estresse de espera" saltou aos olhos. Sentados na frente dos computadores, os técnicos irritavam-se cada vez que queriam demonstrar algum procedimento de trabalho e o computador "demorava" para atender seus comandos. Anteriormente, os depoimentos dos técnicos entrevistados também já haviam indicado a ocorrência desse tipo de estresse, o qual se agrava tanto mais quando o tempo do computador se desconecta do tempo do mercado que é, em última instância, a medida que prevalece dentro da empresa:

> 1) *Tem gente que quer que alguma coisa funcione de uma determinada maneira, quer que determinada coisa fique pronta não no tempo que deve ficar pronta, mas no tempo que ele quer,* ***é quase uma tentativa de manifestar ali a sua vontade****. Se existe uma expectativa que eu não consigo suprir, mesmo que eu saiba que não tenho a menor condição,* ***me sinto impotente****.*

> 2) *Hoje a pressão é de recursos, o indivíduo quer novas funcionalidades, ele quer que o equipamento faça muito mais do que foi projetado. A fome de inovação, de demanda, capacidade e novas soluções. Esses são os grandes problemas.*
>
> 3) *A gente vive correndo contra o tempo, então tudo o que você vai fazer existe prazo, tempo. A empresa só quer saber se suas metas estão sendo cumpridas. A ANATEL dá um prazo para atender um telefone, no caso de você atender um telefone. Às vezes, quando pára o equipamento, não pára um telefone, param centenas, às vezes milhares de telefones, então você tem que resolver o mais rápido possível, então é aquela pressão de tempo que causa estresse.*

O "estresse da espera" não é vivenciado apenas dentro da empresa. Visto que incide diretamente no serviço final da empresa, na Comutação os equipamentos não param. Existe uma escala de revezamento entre os operadores de modo que, dia e noite, o setor nunca fica descoberto. A despeito disso, dada a complexidade com que a nova maquinaria se apresenta para um corpo técnico que se encontra destituído do completo conhecimento necessário para intervir nos equipamentos, os operadores não conseguem desprender-se de seu estado de alerta nem quando estão de folga. Mesmo fora do espaço de trabalho, e desobrigados do plantão, os técnicos, tais como as máquinas, ficam "ligados" ao seu sistema. Esta sentinela permanente denota, ademais, uma velada extensão de sua jornada de trabalho, que perfaz a grande peculiaridade do trabalho de Comutação comparativamente às outras categorias profissionais estudadas:

> 1) *Como a gente é da manutenção, o equipamento não pode parar, então você sempre está em pensamento com o equipamento, queira ou não queira... é que nós temos escala de plantão, de sobreaviso, então a hora que dá problema de equipamento, o sobreaviso é acionado e nem sempre é possível uma pessoa só resolver aquele problema. Então, mesmo você não estando de plantão, sempre que você está numa atividade lá, como jogando futebol, ou está mesmo em casa descansando, a pessoa, o amigo da gente que está de plantão liga, precisa de uma ajuda e você acaba vindo aqui e ajudando ele a botar o equipamento a funcionar. Então, indiretamente você acaba, isso acaba influenciando na sua vida diária devido a esses problemas que possam ocorrer.*
>
> 2) *A gente não consegue desligar. Por exemplo, durante o dia, teve um problema lá no equipamento, você foi lá resolveu, você vai embora, você fica no pensamento, será que não vai voltar aquele problema?…*
>
> 3) *A gente tem horários que não tem plantão, qualquer um pode atender. Então se o cara ligar de madrugada para você, qualquer um que pegar a supervisão,*

> *então eles ligam e você vai ter que atender. Então, indireta ou diretamente você está ligado no que ocorre no dia a dia.*

O "estresse de espera", portanto, está diretamente relacionado à já referida metáfora da "caixa preta" colocada pela "barreira informática" (Cf. REBECCHI, 1990). Essa barreira assoma-se sobretudo ocorre uma pane muito grave no sistema que os técnicos não conseguem resolver. Justamente nos momentos em que eles eram mais necessários sob a antiga tecnologia, sob a nova seu conhecimento de nada vale. Esvaziados de seu antigo saber, esses técnicos, que agora não mais "sobem em escadas" para manipular os equipamentos, mas apenas apertam botões de outras máquinas para as quais foi transferido seu saber-fazer, têm que esperar até que o técnico da empresa fornecedora do equipamento chegue para solucionar o defeito.

Especialmente nos técnicos mais antigos, essa situação provoca um sentimento de perplexidade e frustração, visto que já não *sabem mais o que fazer* diante de um problema em que antes eram eles os especialistas. Agora, exceto os técnicos da empresa fornecedora e aqueles que projetaram o programa, não há mais quem possa "entrar naquela *arquitetura de sistema opaco*" para compreendê-la e resolver o problema (SENNET, 1999, p. 85). Vejamos como o técnico mais antigo da área sentiu a perda do seu saber-fazer:

> *Como na Central Analógica trabalhávamos muito em cima do passo a passo do equipamento, foi difícil para mim. Às vezes tinha que me lembrar que não estava mais na analógica, porque eu queria ver acontecer. E nessa tecnologia não se vê acontecer, tudo é dado em* softwares*. A minha dificuldade foi essa, não ver o que acontecia e não acreditar naquilo que acontecia, aí eu tive que ir aceitando que eram os blocos e* softwares *que faziam essas coisas. Apesar do grande conhecimento que eu tinha em telecomunicações às vezes eu não entendia porque algumas coisas aconteciam, até perceber que essas coisas eram dadas pelos* softwares*, qualquer problema seria resolvido pela Ericsson. Era uma caixinha fechada que me estressou no começo, ficava angustiado de não ver as coisas acontecerem.*

A angústia provocada pela "barreira informática" toma ainda mais corpo à medida que a lógica da automação vai se fixando nos processos de trabalho e, junto com ela, o fenômeno da "inversão da requalificação". A simplificação, o esvaziamento, enfim, a reificação de seu trabalho dada pela prevalência do trabalho morto sobre suas atividades, mina o

entusiasmo dos primeiros momentos da reestruturação do setor. Aos poucos, esses técnicos vão percebendo que não só deixaram de ser relevantes ao processo produtivo da empresa, mas que as promessas da perspectiva mercadológica, e a suposta valorização do seu trabalho infundida pelo MPQ, não passaram de balela. Quando levados a pensar um pouco mais profundamente sobre as conseqüências dessas transformações para o seu trabalho e vida, desponta uma ausência de perspectiva de futuro dentro da empresa, o medo do desemprego, e a desilusão. Nessas horas, nem o fetiche pelas novas tecnologias lhes serve de alento e meio de fuga à conscientização da precarização de seu trabalho:

> 1) *Quando começou a globalização, foi a época que Sercomtel expandiu. Então, aumentou muito a quantidade de serviço, tanto é que eu fazia muitas horas extras. A empresa estava implantando, aumentando a central em toda a periferia da cidade, fazendo os distritos. Na época, isso empolgou a gente. Eu mesmo falei: "Pôxa, a globalização está sendo boa para a gente, porque aumentou serviço, a empresa está crescendo!". Então, para mim, ficou bom, eu me empolguei.*
>
> 2) *Agora está mais instável, tem uns boatos que deixam a gente intranqüilo. No começo eu até falava; "Pôxa, a Sercomtel tem que se privatizar mesmo!". Como a gente era da área técnica, a gente tinha oportunidade de emprego na Telepar, Embratel, Ericsson. Porque a Sercomtel estava crescendo, as centrais estavam sendo ampliadas, estavam vendendo equipamentos aéreos, falavam sobre a Sercomtel no Brasil inteiro! Então eles estavam precisando de mão de obra. Se a gente quisesse sair da Sercomtel, ganhar o dobro lá na Ericsson, ou em outras empresas, a gente tinha oferta. Hoje estabilizou, parou. O que aconteceu? Na Ericsson mandaram mil funcionários embora, essa outra empresa ao lado aqui* [Telepar] *mandou um monte de gente embora. Por isso, agora que a coisa parou, que o mercado já esfriou, a gente fica inseguro, porque a gente não tem mais aquela perspectiva...*

Por fim, o que dimana da análise da percepção dos operadores de Comutação Digital, é que a deposição do seu saber-fazer implicou em uma perda de seu poder de barganha diante da empresa ("a dinastia do corpo técnico acabou"), na mesma medida em que a nova maquinaria assumiu a antiga condição do técnico no interior deste processo. Como um dos entrevistados tão bem figurou: "Os novos equipamentos estão mais humanos". Cabe-nos completar: com isto, emergiu uma subjetividade reificada que, tal como as máquinas, está subsumida à nova tecnologia ("eu não '*desligo*' nunca", "me sinto impotente"). A perda do poder

de atuar sobre sua ferramenta de trabalho levou a reboque a alienação da criatividade operária, deixando como lenitivo o fetiche da tecnologia.

3.2.1.2. Centro de Supervisão Integrada (CSI): bit acelerado, a nova "esteira rolante" das empresas capitalistas contemporâneas.

Para quem sai do ambiente delatório e expectante do processo de Comutação e entra no frenesi do Centro de Supervisão Integrada – CSI, não há como não se sentir atordoado. É admirável o disparate entre a quantidade de operadores e tarefas a executar em um e outro processo. Diferença que fica ainda mais chocante pelo fato de ambos estarem sediados em um mesmo recinto. São 28 operadores trabalhando dia e noite, sem parar, em turnos de seis horas. Sobretudo durante o dia, em que o tráfego de linhas é maior, o ritmo de trabalho é alucinante. Se na Comutação quanto menos trabalho se tem, tanto melhor é para a empresa, posto que é sinal que os equipamentos estão em bom funcionamento; no CSI acontece o oposto: a quantidade de trabalho está diretamente vinculada à receita da empresa, ou seja, quanto mais trabalho, mais habilitações e serviços estão sendo implantados. Conseqüentemente, mais probabilidade de surgirem falhas e defeitos de linhas. Algo que redunda em mais trabalho para o setor, já que a resolução desses problemas também é da competência do CSI.

O CSI é um desdobramento do antigo Centro de Operações – CO da Sercomtel, setor que abrigava todas as funções relativas à área técnica da empresa na época da Central Analógica, desde novas expansões e instalações, até reparos e atendimento a clientes. Com o início da digitalização da planta, o CO foi reestruturado e convertido naquela que foi a primeira versão do CSI, concebida para dar suporte à Comutação Digital no que diz respeito à supervisão da infra-estrutura e alarmes da Central, durante 24 horas; um nível de apoio desnecessário sob o paradigma analógico.

Depois da completa digitalização da planta, em 1999, o CSI também passou a cuidar do atendimento dos novos serviços, falhas e defeitos decorrentes dessa nova base tecnológica, bem como do acionamento das equipes de manutenção externa, quando necessário. Com a privatização do setor, essas funções foram estendidas às outras operadoras do país no

sentido de proceder a mediação de seus respectivos mercados com o da Sercomtel. Por outro lado, a função de atendimento ao cliente foi terceirizada para a ASK! – Companhia de Call Center.

Os multisserviços viabilizados pela instalação da Central Digital, acarretou um significativo aumento de tarefas no CSI. Para que essas novas tarefas pudessem ser executadas de forma mais ágil, seus processos de trabalho foram totalmente informatizados; projeto desenvolvido pelo Centro de Processamento de Dados – CPD, antiga área de informática da empresa (atual PTI). A informatização também foi fundamental para promover a necessária integralização do tipo de operação que o CSI passou a realizar, uma vez que a digitalização permitiu que tanto o input como o output de seu processo produtivo fossem transpostos para o sistema de informação da empresa (Intranet). A entrada desse processo parte principalmente do serviço de atendimento ao cliente da empresa, realizado pela ASK!, e, eventualmente, pelas lojas que a Sercomtel têm espalhadas pela cidade. Toda solicitação de clientes que esses serviços não conseguem atender é repassado para o CSI resolver, sempre via rede.

Com efeito, as etapas básicas desse processo não mudou substancialmente daquele que era executado no CO, sob a Comutação Analógica. O que mudou efetivamente com a informatização do trabalho do CSI, foi a ferramenta e a quantidade de trabalho. O que antes era passado por papel, fichas, formulários, hoje é transportado por computador, o que conferiu a agilidade necessária para a incorporação dos novos serviços e tarefas derivados da completa substituição da Central Analógica pela Digital. Com isso, todo o trabalho do CSI passou a ser realizado através de telas que aparecem no computador e que abrem conforme o código do serviço a ser executado. Essas telas são interfaces de fácil acesso e muito mais precisas no encaminhamento dos problemas a serem resolvidos do que quando isto era realizado por papel. Depois de sua informatização, sem dúvida o processo de trabalho no CSI ficou significativamente maior, mais rápido e fácil do que sob a Central Analógica.

Porém, o sucesso dessa informatização não teria sido possível sem a participação dos operadores do antigo Centro de Operações. Foram eles que passaram todas as informações relativas às etapas e procedimentos de trabalho a partir das quais os técnicos do então CPD puderam desenvolver as referidas telas. Abaixo, um dos operadores que participaram desse processo desde o seu início lembra desse período:

> *Nós já tínhamos o fluxo de serviço esquematizado, então eles* [o pessoal da área de informática] *começaram a trabalhar em cima desse fluxo em formato de informática, em tela. Para que todas essas solicitações, implementações e alterações, funcionassem para cada área, foram feitos grupos de trabalho dentro do próprio CPD* [hoje PTI]*, compostos de funcionários dos vários setores para trabalhar cada processo específico. Tudo isso foi feito mediante muita sugestão, muita colaboração, muito empenho do funcionário.*
>
> *Com o dinamismo e a evolução da informática, e as implementações dos terminais de computadores e das telas de serviço, o trabalho foi fluindo melhor, a gente fica mais rápido, porque é um sistema que se comunica via web, via rede, entre o seu comando e a central. Tudo é feito sozinho. Isso veio a somar para agilizar o serviço. Podemos dizer que simplificou o trabalho.*

Efetivamente, o que o operador esqueceu de relevar foi que, junto com o papel, foi igualmente aniquilado o controle que ele tinha sobre o tempo do seu processo de trabalho. Com certeza, suas tarefas não poderiam ter sido tão acrescidas se, além da sua simplificação, as tais telas que ele ajudou a criar não tivessem operado também a apropriação do ritmo das suas atividades produtivas. Cada vez que uma tela se abre, significa uma tarefa a cumprir. Ocorre que tais telas se abrem vertiginosamente, independente de qualquer comando humano, ao sabor das demandas do mercado, quer dizer, conforme as atendentes da ASK! vão enviando as solicitações dos clientes pelas redes da empresa. Diferente das outras áreas até agora analisadas, portanto, a pressão no CSI vem mais dos assinantes do que do pessoal interno da empresa.

É comum abrirem-se várias telas ao mesmo tempo, com diferentes tipos de OSs (Ordens de Serviço) e BDs (Bilhetes de Defeitos) para serem analisados, reparados e encaminhados para a Comutação ou para as equipes de manutenção externa; e, na grande parte das vezes, em caráter de urgência. Em muitas ocasiões, os operadores têm de trabalhar simultaneamente no computador e nos telefones, inclusive celulares, que lhes são dispostos para se comunicarem com o pessoal externo, já que, por trabalhar na rua, este pessoal não está conectado em rede. O ritmo de trabalho acelerado e estonteante que assistimos no CSI destoa profundamente do "estresse de espera" que vige na Comutação. Tal como as antigas esteiras rolantes da produção fordista, mas em um grau sem precedentes, os bits dos computadores não param de processar e enviar mais e mais tarefas para serem executadas. Como disse o operador que estava me acompanhando, ao ver meu espanto: "É pauleira!".

Além da extrema intensificação que a informatização trouxe ao ritmo de trabalho do CSI, a simplificação que este processo possibilitou às tarefas produtivas, tal como na Comutação, também resultou em uma perda do saber profissional desses operadores. Quando foi pedido a um dos entrevistados para fazer uma comparação sobre o tipo de saber demandado no seu trabalho sob o paradigma analógico e o digital, a resposta se aproximou muito das fornecidas pelo pessoal de Comutação.

> 1) *Hoje, existe todo um "*Help*", como se fosse um manual básico para você consultar: "O que eu faço se parar um central?", tem todo o procedimento lá. Isso vem da qualidade que foi implantada na Sercomtel.*
>
> 2) ***No analógico tinha que raciocinar muito**, porque até chegar o sinal de linha para o assinante, ela passava por vários equipamentos ali dentro, vários mesmo, e dava algum defeito, você tinha que saber, você tinha que raciocinar, você tinha que conhecer o equipamento para saber mais ou menos onde estava a falha, onde estava a interrupção. A digital, hoje, ela diz para você qual o equipamento que está com problema. **A digital, hoje, mostra tudo para você na tela**. O que eu tenho que fazer? Só dou uns comandinhos lá…*
>
> 3) *Hoje tudo é pelo* software*. Pela máquina que você consegue sanar falhas. Hoje existem equipamentos que você gerencia tudo o que ele faz pelo computador, Por exemplo, eu tenho um usuário ali em falta de pagamento, antigamente a gente tinha que ir lá no equipamento, onde tinha um plugzinho que você colocava num bloco lá; agora é só dar um comandinho ali, dá um scriptizinho, rapidinho, coisa de cinco segundos você já executa isso.*

Essa facilidade que a informatização trouxe para o trabalho desses operadores retirou, ademais, qualquer perspectiva de crescimento profissional que eles poderiam ter dentro da empresa. Com efeito, sob a analógica, se esse pessoal aprofundasse seus conhecimentos técnicos havia oportunidade de ascensão dentro do quadro de carreira, que seria para o "Profissional Tecnológico IV", cargo dado aos técnicos de Comutação. Vejamos como um dos técnicos entrevistados explicou como se dava a antiga relação de trabalho entre os técnicos de Comutação e os supervisores da Central Analógica:

> *É o seguinte, a digital, hoje, se você realizar um curso rápido, você aprende logo a trabalhar com ela. Porque a digital é saber o comando, só. A analógica não, na analógica, para você conhecer a tecnologia inteira demorava muito tempo, era muita coisa, muita coisa [...] você demorava muito. Na central analógica tinha o pessoal que eram "os melhores", o pessoal que mais conhecia a Central. Alguns defeitos básicos, esse pessoal aí nem mexia, éramos nós que*

> *mexíamos. Mas quando dava aqueles defeitos bravos mesmo, quando parava mesmo, eram eles que mexiam. Seria como se fosse o pelotão de frente o pessoal que mais sabia. Mas a gente acompanhava, tinha que acompanhar, para que num futuro próximo a gente pudesse realizar aquele serviço que eles estavam fazendo.*

Com o advento das novas tecnologias essa possibilidade desapareceu, pois, como vimos, o processo de trabalho da Comutação foi igualmente simplificado, e com conseqüências ainda mais nefastas do que para o pessoal do CSI, já que, ao contrário deste, lá a tendência é que essas tecnologias venham a suprimir cada vez mais o trabalho vivo. Tanto é assim, que na Comutação, a digitalização resultou em corte de pessoal, ou seja, justamente o oposto do que aconteceu com o pessoal do CSI, em que os novos serviços proporcionados pela tecnologia digital aumentaram o número de tarefas e demandou mais trabalho vivo, embora significativamente simplificado.

É assim que, desde o momento em que o processo de trabalho no CSI passou a ser mediado por telas de computador, o trabalho morto passou a prevalecer sobre o trabalho vivo. Desse modo, *pari passu* com essa subsunção real do trabalho, sabemos, reside o fenômeno da reificação do trabalhador, do qual o empobrecimento e intensificação do trabalho são seus aspectos mais visíveis. Passemos, agora, à análise dos efeitos que o novo tipo de reificação encetada pela informatização do trabalho no CSI trouxe aos seus operadores.

A determinação de um novo perfil de trabalhador, capaz de otimizar o máximo possível a nova ferramenta de trabalho foi, sem dúvida, o que mais radicalmente mudou no processo de trabalho do CSI desde sua informatização em particular, a da empresa de um modo geral, e o advento da Central Digital. Como elo de ligação da empresa com seus clientes, o CSI é o processo que aciona a cadeia de valorização da empresa. É o CSI que efetiva as inovações provindas dos outros processos da EMP (EDP e Comutação) ao usuário final. Portanto, é o processo mais abrangente dentro da empresa e, como tal, onde é mais imprescindível que os operadores tenham uma visão sistêmica de modo que estejam sempre a par de todas as novidades tecnológicas, bem como dos procedimentos necessários para sua operacionalização e eventual reparo. Saliente-se que, a despeito de todas essas mudanças com relação ao perfil de trabalho requerido, a exigência no que se refere ao grau de escolaridade não foi elevada como

aconteceu com o pessoal de Comutação, ou seja, continua sendo o 2º grau completo, com curso técnico na especialidade.

Um dos operadores entrevistados esclarece sobre os novos atributos da sua função após as transformações mencionadas:

> *Ser um Profissional Tecnológico do CSI hoje, é ser alguém dedicado a todo novo equipamento, a toda nova tecnologia, se informar a respeito disso, tomar conhecimento de um todo que existe na planta. Porque nós gerenciamos desde a rede elétrica da empresa até a parte central, por exemplo, ar-condicionado, pressurização, ADSL, rede inteligente, rede de dados, defeitos. Por isso, tem que conhecer a empresa como um todo. Inclusive, como estamos na área que mexe com a parte de serviços e defeitos, temos que conhecer a parte de faturamento, de cobrança, o atendimento em si, o que deve ser feito para um atendimento, de que maneira deve se entrevistar o cliente, até isso nós temos que colaborar para que os atendentes saibam como entrevistar o cliente na hora de um defeito, na hora de um serviço. Dessa forma, quando eles atendem um cliente, já dá para eles orientarem o cliente ali mesmo e, assim, fazerem uma triagem prévia sem acarretar maiores trabalhos para nós.*

Além de um profissional inteirado sobre os negócios e a estrutura da empresa, os operadores do CSI também têm de ser bastante antenados com relação ao potencial das novas tecnologias. Na medida em que têm contato direto com os clientes, são estes profissionais que têm maior possibilidade de sintonizar novas demandas de consumo e, portanto, de contribuir com sugestões que possam ser agregadas à tecnologia e, assim, ampliar o mercado da empresa. Para tanto, uma boa interação com os outros processos do EMP (EDP e Comutação), igualmente se torna fundamental. Essa é a razão pela qual a Gestão por Processo teve aqui um papel essencial.

Logo, na EMP, é o CSI o processo em que a nova forma de reificação operária denota-se mais pertinente. É ali que os operários se configuram mais incisivamente, para além de apêndice das máquinas, como elos de integração, leia-se comunicação, por excelência do processo produtivo de uma empresa que tem a informação como base de sua produção. O entrevistado acima versa sobre mais essa demanda do atual perfil de profissional do CSI:

> *A nova tecnologia, e a parte de informação através de* softwares *que foram colocados, vêm gerando soluções informatizadas. Antes era tudo por papel. Com a implantação da informática foram se acrescentando* softwares*,*

> *programas que funcionam adequadamente para nós e para os outros. Temos que correr atrás e solucionar, quer dizer, nós damos solução. Na verdade, sugestões. Como uma área depende da outra, são feitas reuniões para que cada área dê sugestões, para evitar que tenha que ficar ligando para o ramal de cada uma. Então, são feitas reuniões para resolver através de sugestões.*

As demandas apresentadas absolutamente não existiam na época da Central Analógica. Calcada que estava em uma estrutura organizacional mais estanque, em que as áreas tinham funções bem definidas e independentes umas das outras, só tendo contato entre si através de seus gerentes, a área operacional comportava técnicos que não tinham o hábito de se expressarem verbalmente e, muito menos, compartilharem suas idéias e emitir opiniões. Nesse sentido, o "aculturamento" e a gestão participativa promovidos pelo MPQ foram cruciais para amoldar uma subjetividade operária mais propícia a atender as novas demandas colocadas pelo advento do novo parâmetro tecnológico. O paradigma da participação, contribuiu de forma decisiva para se romper com a dificuldade de expressão do antigo pessoal de nível técnico, bem como com a resistência que muitos tinham em compartilhar suas experiências e idéias produtivas. É isso que se infere dos seguintes depoimentos:

> 1) *Com certeza o "aculturamento" veio primeiro para que as pessoas fossem se adequando às mudanças da empresa. Porque até então, o pessoal era muito fechado. Alguns sabiam coisas que não passavam para os outros, guardavam para si. Talvez pelo sentimento de perda de poder ou de cargo, alguma coisa assim, eles não compartilhavam algumas informações que eram necessárias, então tínhamos que depender dessas pessoas. Eu não tinha esse medo, só que eu tinha dificuldades de expressar algumas coisas, talvez pela maneira de expor, ou falha minha maneira de ser. Eu não sei o porquê, mas não conseguiam captar as coisas da maneira que eu expunha, então ficava meio confuso.*
>
> 2) *A partir do momento que vieram a Qualidade Total, a ISO 9000, para todos por no papel, em que cada exceção tinha que ser tratada também, aí o jogo teve que ser aberto. Começaram os questionamentos sobre os procedimentos que cada um guardava para si. Tudo passou a ser escrito a partir daí.*
>
> (OPERADORES DO CSI)

A eficácia prática desse novo modelo de gestão pode ser observada a partir da percepção dos entrevistados a respeito dessa mudança, relativamente à que vigorava sob o paradigma analógico:

> 1) *Hoje a nossa opinião é muito incentivada. A empresa vem premiando funcionários por sugestões, melhorias. Antes não, até havia muitas sugestões, mas elas eram engavetadas. Hoje temos autonomia de chegar para a gerência, e até para a diretoria, e falar. Antes tínhamos que passar por muitas pessoas, coordenadores, gerentes etc.*
>
> 2) *De repente estamos fazendo de uma maneira que venha a melhorar as tarefas, então aí você expõe o porquê de estar fazendo daquela sua maneira. Se o colega aceitar, aí ele faz. Eu não vejo mais aqueles funcionários fechados que descobrem as coisas para si mesmo. Hoje compartilham muito mais.*
>
> 3) *Isso às vezes nem chega ao conhecimento da gerência. É sobre tarefa, não sobre o trabalho. Quando se trata de realização de trabalho em um equipamento e descobre-se uma outra maneira de fazer o serviço, isso é levado à gerência, com certeza, para que se coloque como mais um serviço, mais uma "instrução de trabalho". Agora quando é referente à tarefa que se está executando e descobre-se que a maneira que habitualmente se fazia pode ser feita de outra, isso é compartilhado entre as pessoas ali, não é a nível de* [sic] *gerência. Não há necessidade de se transformar em "instrução de trabalho porque não muda" o resultado. São coisas que não mudam o dia a dia, nem o trabalho em si, vai mudar a maneira de execução da tarefa, só isso*
>
> (OPERADORES DO CSI)

No entanto, toda esta aparente autonomia dada pela mudança do papel da gerência cai por terra quando se divisa a emergência de um novo tipo de controle, muito mais sutil e, por isso mesmo, mais eficiente, que a informatização trouxe a reboque dessas mudanças: o monitoramento informatizado. Um monitoramento que, além de tornar o trabalhador "rastreável", incita-o a um interessante *autocontrole*, o que torna as máquinas extremamente mais disciplinantes do que a supervisão humana. Eis a opinião de um dos entrevistados sobre o assunto:

> *Eu acho que é bom, é válido porque até então a gente se relacionava com o companheiro de forma mais drástica, tínhamos que ser diretos, ficar forçando para que as coisas fossem feitas, agora a gente dá liberdade, só avisa, é bem diferente.* ***Só avisa que está sendo monitorado, só isso. Eu acho justo porque eu executo minhas tarefas****.*

É desse modo que a administração participativa, aliada às novidades, agilidade e supostas facilidades trazidas pela aplicação das novas tecnologias aos processos do CSI,

resultou em uma subjetividade fetichizada sobre a reestruturação do setor e das tecnologias que a alavancaram. Um fetiche que acaba mascarando a intensificação e reificação do trabalho vivo nesse processo, pela transferência do ritmo da produção para a nova maquinaria. Tal como as outras categorias profissionais analisadas, esse fetiche manifesta-se pelo sentimento de "desafio" que as "novidades" trazidas pelas novas tecnologias colocam ao seu processo de trabalho; assim como pela sensação de prestígio por estarem atuando diretamente com os novos "negócios da empresa", e, particularmente entre os entrevistados do CSI, também pelo "dinamismo" que estas conferem às suas atividades. A maneira como alguns entrevistados identificam seu cargo deixa bastante evidente esse fetiche da tecnologia, que também se expressa através da reprodução do discurso da empresa, mais especificamente do MPQ, nesta descrição:

> 1) *Para ser sincera eu acho que aqui na Sercomtel a parte administrativa ela não é muito valorizada, eu acho que a técnica é mais valorizada, entendeu? Às vezes as pessoas até me convidam para sair do CSI e trabalhar em alguma outra área. Aí eu falo: "De jeito nenhum! Eu não quero nem saber, eu gosto de trabalhar aqui, adoro trabalhar aqui, qualquer equipamento novo que tem na empresa, todas as tecnologias novas são gerenciadas pelo CSI. Então é dada a oportunidade de você conhecer o equipamento, é dada a oportunidade de você fazer treinamentos, e você está trabalhando com aquela tecnologia nova, então eu acho importante isso. Para mim é importante.*
>
> 2) *Sou uma pessoa valiosa, um colaborador, ágil e versátil porque tenho muito conhecimento de várias áreas envolventes e me identifico na forma de agir, dinâmico, não consigo ficar parado, vejo muitas coisas e a empresa evolui.*

É interessante observar a forma como esses profissionais enxergam a aquisição de conhecimento em novas tecnologias como uma "oportunidade" que a empresa lhes dá de estarem participando ativamente de um movimento de "progresso", o qual é entendido como um estágio sempre superior de desenvolvimento e, portanto, intrinsecamente vinculado à melhoria. Embora todas as evidências demonstrem que essa melhoria até agora favoreceu tão-somente o desenvolvimento da empresa, e do usuário final que pode pagar pelos novos serviços digitalizados, essa concepção fetichista de progresso reflete na sua relação com as novas tecnologias, ofuscando a depreciação que estas acarretam ao trabalho vivo sob as relações capitalistas de produção:

> *Eu acho que ficou mais fácil por ser num computador, informática, porque na analógica você tinha que correr vários caminhos. Mas com o progresso, melhorou muito o sistema de supervisão. O próprio progresso, melhoria de equipamentos, novas tecnologias, e a tendência é cada vez melhorar mais!*

Esse fetiche faz aflorar um sentimento de gratidão pela empresa e o conhecimento sobre novas tecnologias acaba sendo entendido como uma espécie de salário imaterial. É como se a "oportunidade" de lidar com a informática compensasse o fato de hoje não haver nenhuma perspectiva de crescimento, seja de cargo, seja salarial para esses operários dentro da empresa. A gratidão pela empresa permanece mesmo quando ponderam que esse tipo de conhecimento só lhes é válido enquanto lá estiverem empregados. Ainda que consigam trabalhar na mesma função em outra empresa, suas tarefas são estruturadas segundo os padrões da Sercomtel e, como tal, dificilmente os conhecimentos ali adquiridos serão aproveitados fora dali. Ou seja, é um tipo de conhecimento que só serve à empresa. Contudo, mais uma vez, o fetiche da tecnologia resvala para o fetiche pela empresa e obscurece essa percepção:

> *Eu **me identifico com a empresa** nesse aspecto, na tarefa, no trabalho, na execução da tarefa, de fazer, de crescer, de mostrar a empresa crescer, de vir novas tecnologias e eu encarar isso. Se eu fosse para uma cobrança, uma área financeira, talvez eu até gostasse, mas a partir do momento que aquilo é mecânico, a máquina faz por você, não sei se eu conseguiria ficar muito tempo. O conhecimento que eu adquiri aqui, essa bagagem eu vou levar para o resto da minha vida. Claro, se um dia acontecer de eu parar, com certeza eles vão continuar crescendo e eu vou parar ali, para mim vai ser aquilo, então não vou ter o crescimento de conhecer novas tecnologias. Mas aí, isso não vai fazer parte do meu dia a dia e também não vai me interessar. Agora até hoje a Sercomtel foi uma mãe mesmo para mim e para muitos que devem concordar comigo.*

Esta identificação entre tecnologia e empresa, como se a primeira só existisse como decorrência da segunda, e a conseqüente associação da empresa como exclusivo demiurgo do progresso, igualmente oculta o fato de que é unicamente pela relação entre trabalho e máquina que esse "progresso" efetiva-se. Do mesmo modo, naturaliza o fato desse "progresso" referir-se exclusivamente aos proventos da empresa em detrimento do futuro do trabalhador, seja dentro ou fora da empresa. Conforme Marx (s/d, pp. 125-126):

> *O* lucro*, ao contrário da mais-valia, pode aumentar graças ao emprego econômico das condições de trabalho* coletivas*. [...] este embaratecimento* relativo *do capital constante, junto ao aumento absoluto do seu valor, baseiam-se que os meios de produção se empregam* coletivamente *e esta utilização* coletiva *tem como premissa absoluta a* cooperação *de operários associados e, portanto, não é ela própria mais do que a expressão* objetiva *do* caráter social do trabalho *e da força produtiva* social *que daí resulta;* ***também na maior parte a forma particular destas condições – por exemplo como maquinaria – não é aplicável fora do trabalho associado. Não obstante, ao operário que cai nessas condições, elas aparecem-lhe como*** **dadas *e* independentes *dele, como*** **forma do capital***. /.../ na medida em que opera como força produtiva do capital, apresenta-se como* desenvolvimento do capital*, e isso tanto mais quanto, para a grande maioria, esse desenvolvimento corre a par com o dispêndio da capacidade de trabalho.* (Grifos do autor)

Como vimos, é este fetiche que leva os trabalhadores a se identificarem com a empresa e tomarem para si seus objetivos mercadológicos, perspectiva que foi tanto mais fomentada mediante o "aculturamento" pelo qual esses funcionários passaram. Assim, a falta de uma perspectiva de crescimento pessoal dentro da empresa, a constante ameaça que o interminável processo de reestruturação desta representa para o seu emprego – sobretudo para o profissional tecnológico, cujas incessantes inovações da tecnologia se materializam em interfaces cada vez mais "amigáveis", isto é, fáceis, motivando a desvalorização do seu trabalho –; enfim, toda a instabilidade que esse quadro gera, somado ao fetiche e ao "aculturamento" que lhes foi incutido, imprime nesse profissional uma personalidade mercantilista. Assim um entrevistado nos respondeu quando indagado sobre sua perspectiva de futuro dentro da empresa:

> *Bom, essa função que eu exerço no CSI me proporciona um leque de informações, até de produtos da empresa, eu acho que eu posso dissertar sobre qualquer produto que a empresa vende eu sei falar sobre o produto, eu sei vender o produto, sei dizer como que funciona, para o que ele serve...*
>
> Pesquisadora: E o que isso te proporciona?
>
> *Satisfação porque eu estou trabalhando eu posso falar e dissertar com os colegas sobre o produto que a empresa vende.*

Ao insistir sobre o que ele esperava desse tipo de conhecimento no sentido de seu crescimento dentro da empresa, a resposta foi surpreendente, e deixou à mostra a evidente desvalorização do seu trabalho:

> *A idéia que a gente tem aqui no CSI é terceirização. Porque tem muito serviço que tem muitas coisas no CSI que é padrão, sabe. Então, se é padrão dá para estar montando um programinha que detecte e arrume o defeito. E, de repente, a gente pode terceirizar esses serviços, porque hoje precisa de muita mão-de-obra no CSI para poder estar dando conta desse monte de defeitos que surgem. Se terceirizar esse serviço, a gente pode ter menos tarefas para poder se especializar mais nas atividades da central* [Comutação]. *A perspectiva que a gente tem é estar mais inteirado do serviço de Comutação, de transmissão, e nós mesmos ir lá resolver o problema. Veja, ninguém faz estágio no CSI, só vai fazer com o pessoal da Comutação.*

> Pesquisadora: Mas existe essa demanda? Porque, pelo que eu observei no processo de Comutação, parece que não existe essa possibilidade, pois a tendência lá é automatizar cada vez mais.
>
> *Existe essa possibilidade, tem que ter essa possibilidade...*

Ou seja, sua perspectiva de futuro erige-se sobre tudo aquilo que pode levar seu trabalho a ser ainda mais desvalorizado e, adicionalmente, se reverter em mais desemprego para si mesmo e/ou seus colegas de trabalho: terceirização e automatização. Afinal, mesmo supondo que sua possibilidade possa vir a ser contemplada, jamais a Comutação poderia acolher mais 28 técnicos em seu processo. Ademais, sua fala deixa transparecer que, a despeito de todo o fetiche da tecnologia, o trabalho no CSI é eminentemente rotineiro e, como tal, pode ser executado, quando não por máquinas, por uma força de trabalho não especializada e, portanto, mais barata; como é o caso das atendentes da ASK!, analisadas a seguir.

O que nos chamou atenção nessa e nas outras falas analisadas, é que o tipo de trabalho rotineiro e altamente determinado mercadológica e tecnologicamente como o que transcorre no CSI, cria uma falsa expectativa em seus operários: a de que sua rotina poderá ser alterada pela unificação do trabalho do "Profissional Mercadológico" com o do pessoal de Comutação. Como vimos, o primeiro cargo é o mais valorizado na empresa desde a adoção do

seu perfil mercadológico, enquanto o pessoal da Comutação, na medida em que estão no "coração da empresa", ainda guardam um certo *status* relativamente ao pessoal do CSI.

O que se infere com isso é que ocorre com os operadores do CSI algo muito parecido com o que foi descoberto entre os técnicos de Comutação. A angústia causada pela depreciação que o trabalho vivo sofreu no CSI levou alguns técnicos a desejarem agregar ao seu cargo funções supostamente mais relevantes, ainda que isso possa significar a descaracterização do seu perfil técnico, e o desemprego e a precarização dos seus colegas de trabalho. Tal como o pessoal de Comutação, que ao se sentirem ameaçados em seu *status* pela desvalorização que a digitalização infligiu ao seu trabalho, sonham em incorporar as funções da EDP – que no Plano de Carreira da empresa se encontra apenas um nível abaixo da gerência da EMP.

No fim das contas, o que se almeja nos processos operacionais da Sercomtel, é a valorização do seu trabalho pelo aprofundamento da sua reificação, e às custas da solidariedade de classe. Em outras palavras: pela reprodução e reforço do contexto que o deprecia. Um paradoxo cujo véu do fetiche esconde da percepção desses trabalhadores.

3.2.2. ASK ! – Companhia de Call Center: a produção de robôs descomprometidos.

> ***Em geral, uma secretária conhece o assunto que seu patrão vai tratar quando lhe pede que faça uma ligação telefónica, mas uma telefonista propriamente dita não sabe nada de nada, por isso é que tem aquela voz neutra, indiferente, de quem deixou de pertencer a este mundo, em todo o caso façamos-lhe a justiça de pensar que algumas vezes teria carpido lágrimas de pena se pudesse adivinhar o que sucedeu depois que tivesse dito mecanicamente, Podem falar.***
>
> ***(Saramago, 2002)***

Apresentando a nova empresa.

Em abril de 1999, é fundada a Companhia Nacional de Call Center – ASK!, uma empresa coligada da *holding* Sercomtel concebida para prestar serviços de telemarketing e atendimento ao consumidor desta, e de outras empresas dos mais diversos setores da região sul país[120]. Como subsidiária da Sercomtel, a ASK! foi constituída, em um primeiro momento, dentro dos moldes do que se chama "terceirização parcial", isto é, toda a instalação física, maquinário, sistemas de informação, *softwares* e pessoal da empresa terceirizada foram fornecidos pela empresa-mãe. O quadro administrativo de ambas as empresas permaneceu o mesmo, e como tal, manteve-se como contratado da Sercomtel. Quanto ao quadro funcional, foi preenchido com funcionários da própria Sercomtel, mas sob a contratação da ASK!. Em sua maioria, esse quadro foi composto pelos funcionários que fizeram parte dos PDIs promovidos pela Sercomtel, concomitante à constituição da ASK!.

A Sercomtel não muniu apenas a infra-estrutura da ASK!. Todo o *know-how* adquirido ao longo do processo de reestruturação e implementação dos Programas de Qualidade Total e seu modelo de gerenciamento na Sercomtel foi aplicado na ASK!. Dessa forma, desde sua gestação a ASK! foi norteada segundo os parâmetros da Qualidade Total. Tal vantagem lhe

[120] Todos os dados técnico-administrativos da ASK! aqui apresentados foram retirados do site da empresa: http://www.askcallcenter.com.br, e detalhados, mediante entrevista, pela Gerente de Negócios da ASK! e Gestora de Projetos da ASK! – Sercomtel, cargos ocupados pela mesma pessoa.

rendeu a certificação ISO, no final de 2001; um tempo recorde, sobretudo se comparado com a duração que esse processo levou na Sercomtel, quase quatro anos.

A ASK! cresceu rapidamente. Em seu primeiro ano de funcionamento faz investimentos da ordem de R$ 10 milhões com previsão de faturamento de R$ 8,5 milhões. Uma nova unidade é montada em Curitiba, com a perspectiva de aumentar seu quadro de cerca de 300 para algo em torno de 1.000 funcionários. A aposta é no vertiginoso crescimento dos serviços de Call Center que, com o *boom* de terceirização das grandes e médias empresas no país, só no ano de 1999 havia movimentado R$ 44 milhões.

A ASK! tornou-se o principal canal tanto para a venda dos serviços da Sercomtel, como para a promoção de seu marketing. A criação da ASK! possibilitou à Sercomtel eliminar os custos e tempo de treinamento com o pessoal de atendimento, no sentido de prepará-los para operar os novos projetos e campanhas publicitárias decorrentes de sua transformação em empresa de multisserviços em telecomunicações. Tão logo a nova empresa se consolidou, seu modelo de terceirização foi alterado para a chamada "terceirização mista". Nessas condições, sua infra-estrutura deixou de ser dada pela Sercomtel e, assim como os operadores, passou a pertencer à própria ASK!; conservando-se, porém, os coordenadores e supervisores do serviço como contratados da empresa-mãe. Era sob esta constituição jurídica que a ASK! se encontrava até o momento da finalização do levantamento de dados dessa pesquisa, em julho de 2003.

A terceirização do seu antigo Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, permitiu à Sercomtel não só deixar todo o processo de relacionamento com o seu mercado para a ASK!, como também lhe deu um caráter "ativo". Com isso, para além de uma mera manutenção técnica a partir do acionamento do consumidor, a Sercomtel agora passava a buscar seus clientes, isto é, tal serviço volta-se preponderantemente para fins de ampliação do seu mercado. A constituição da ASK! foi, portanto, o principal expediente utilizado para a viabilização da estratégia que levaria a Sercomtel a ocupar-se, exclusivamente, com o núcleo dos seus negócios – entendido como o desenvolvimento de soluções em tecnologias de telecomunicações. Sendo assim, a ASK! representou a definitiva consolidação do perfil mercadológico adotado pela Sercomtel a partir da privatização desse setor no país.

Desde então, as atividades referentes aos serviços do SAC da Sercomtel, igualmente mudou seu perfil e proposta de trabalho. De um serviço restrito a atender dúvidas,

reclamações e solicitações de novas habilitações, o SAC passou a abranger as funções de vendas, pós-vendas e pesquisas de mercado, o chamado serviço de telemarketing, assumindo, assim, um foco essencialmente comercial. Com isso, ao perfil dos atendentes foi incorporada, também, a característica de vendedores dos serviços oferecidos pela Sercomtel.

Dado o caráter mercadológico que foi incorporado ao trabalho dos atendentes quando da sua terceirização, o processo de seleção para contratação desse pessoal tornou-se bastante exigente. No que concerne à seleção, os futuros atendentes passam por uma minuciosa análise com vistas a observar se possuem o perfil adequado à função. São atributos imprescindíveis: voz agradável, equilíbrio emocional, simpatia, atenção, concentração, capacidade de formular frases objetivas, ter boa argumentação e decisão rápida. Antes da contratação, os atendentes, agora chamados "*Operadores de Call Center*", recebem um treinamento intensivo que varia de 16 horas a um mês, dependendo da função a ser ocupada. Depois da contratação, os treinamentos continuam regularmente para fins de atualização (Cf. JORNAL MURAL, 09/02/2000).

O cunho mercadológico determinou, ainda, a vinculação da ASK! à Área de Marketing – DMKS da Sercomtel, sendo, dentro desta, agregada ao processo de "Relações com Clientes" (SRC), encarregado de efetuar a fiscalização da nova empresa. Para que essa relação não se caracterize como vínculo empregatício, existem canais específicos de comunicação entre ambas as empresas. Todo e qualquer contato é efetuado via fiscais de contrato, no caso da Sercomtel, e supervisores de contrato, no caso da ASK!. Esses contratos referem-se a cada projeto de prestação de serviço que a ASK! executa para a Sercomtel.

Apesar de existir um quadro de atendentes exclusivo para a telefonia fixa e outro para a celular, com treinamentos específicos para cada uma delas, os referidos projetos perfazem, basicamente, os seguintes serviços para a empresa-mãe: 1) "Serviço de Atendimento ao Cliente" – SAC, o qual atende dúvidas e/ou as enviam para as áreas competentes dentro da Sercomtel; 2) "Reparos", faz a triagem dos defeitos e, quando necessário, encaminha-os para o CSI; 3) "Serviços", recebe as solicitações de novos serviços e procede sua implantação da mesma forma que o projeto "Reparos"; 4) "Contas", realiza esclarecimentos concernentes a preço de tarifas e faturas dos clientes; 5) "Retenção de Clientes", um tipo de telemarketing "receptivo", isto é, no caso de eventuais solicitações de cancelamento de habilitação e/ou

serviços, faz um trabalho de convencimento do cliente com vistas a mantê-lo como usuário da Sercomtel.

Todos esses projetos são receptados via o 0800 da empresa que, a partir de um sistema de computador conhecido como Unidade de Resposta Audível – URA, permite a entrada de dados por meio do teclado do telefone ou da fala humana. O cliente pode receber informações do sistema por meio de voz gravada (e digitalizada) ou de uma voz sintetizada, que o orienta sobre os ramais de cada projeto de atendimento.

Para a telefonia fixa, além dos projetos arrolados, também têm os relativos a "Completamento de chamadas via Atendente" (101), em que o usuário é auxiliado a realizar ligações a cobrar ou interurbanas, e "Auxílio à Lista Telefônica" (102) em que os atendentes fornecem ou auxiliam os usuários na busca de informações constantes na lista telefônica. O 102 é considerado o "berçário" da ASK! pois, sendo o projeto cuja operação é a mais simples de ser executada, serve como um tipo de estágio aos atendentes que estão começando na empresa. Existe, ainda, o serviço de "Atendimento a deficientes auditivos" (1402), um serviço prestado em comum tanto à telefonia fixa quanto à celular, porquanto exige toda uma aparelhagem diferenciada e operadores especializados para ser executado. Por isso, inclusive, o 1402 é realizado em uma plataforma técnica separada dos demais projetos apresentados. Como se pode notar, nenhum desses projetos específicos são mediados pelo URA (0800). Para acessá-los, basta teclar diretamente os códigos respectivos a cada um deles: 101, 102 e 1402.

Até aqui, todos os projetos aduzidos são tidos como "receptivos", isto é, aqueles que atendem ligações que partiram dos próprios clientes. Afora os "receptivos", a ASK! também presta o que a empresa chama de serviço de "Telemarketing Ativo", assim designado porque a ligação parte dos atendentes, que entram em contato com os clientes para oferecer-lhes novos produtos e serviços. Este contato funciona de duas maneiras básicas: o "*business-to-business*", para a realização de negócios entre empresas, e o "*business-to-consumer*", que cuida de pessoas físicas. Atualmente, a ASK! possui cinco projetos de "Telemarketing Ativo" com a Sercomtel: 1) "Atualização", que cuida da atualização cadastral dos clientes; 2) "Arrecadação", que visa fornecer soluções para pagamentos de contas de clientes inadimplentes; 3) "Detraf", que trata das campanhas temporárias de marketing; 4) "Pós-venda Celular" e 5) "Pós-venda Fixa",

que faz a avaliação da satisfação do cliente quanto a um novo produto adquirido, e oferece novos serviços agregados em telefonia celular e fixa, respectivamente.

O universo e o sujeito da pesquisa.

O "Telemarketing Ativo" é considerado o projeto "menina dos olhos" da ASK! para a Sercomtel. Esse projeto é fundamental tanto por ser um canal de venda de seus serviços, como por gerar uma série de ações dentro da sua Área de Marketing – DMKS. Portanto, é um projeto que incide diretamente na receita da empresa-mãe. As informações coletadas nos contatos realizados pelo "Telemarketing Ativo" servem de termômetro para a Sercomtel aprofundar o relacionamento com seu cliente e obter tendências de mercado. São os atendentes do telemarketing que fazem essa coleta. Desse modo, cabe a esses operadores a manipulação, ou melhor, a digitalização daquilo que pode ser considerado a "matéria-bruta" do processo produtivo deste projeto: as informações fornecidas pelos clientes no momento do contato. São essas informações que, uma vez analisadas pela Área de Marketing da empresa-mãe, servirão de "matéria-prima" tanto para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como para suas estratégias mercadológicas.

A partir de um programa denominado CRM[121], as informações em seu estado bruto são integradas e padronizadas em um grande banco de dados da empresa-mãe, transformando-se assim em "matéria-prima". O CRM também procede o cruzamento e resultado de dados relativos aos hábitos de compra de cada cliente, disponibilizando um histórico que permite projetar seu potencial para a compra de outros produtos oferecidos pela empresa. Sendo

[121] Sigla para Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com Clientes). Segundo divulgação do jornal interno da Sercomtel, o "Jornal Mural", na época da implementação do CRM na ASK!, este software traria consigo uma "nova filosofia de trabalho", que exigiria um "novo formato de atendimento" no sentido de "usar adequadamente as informações que transformarão as possibilidades de negócios em lucros." (Jornal Mural, 08/10/2002) Ou seja, com a possibilidade de potenciação da reificação da informação promovida pelo CRM, fez-se mais premente a subsunção dos atendentes à nova ferramenta de trabalho, o que significa que a cada inovação otimizadora da reificação da informação otimiza-se igualmente a reificação da força de trabalho.

assim, o CRM possibilita à Sercomtel concretizar a estratégia que se tornou a principal arma competitiva das empresas contemporâneas: a personalização do atendimento.

Como carro-chefe dos projetos da Sercomtel na ASK!, o serviço de "Telemarketing Ativo" exige atendentes mais experientes na função. Do mesmo modo, em virtude de ser um projeto basicamente de marketing, não é necessário que os operadores ali alocados perfaçam horários de 24 horas, tal como acontece nos projetos "receptivos" que, por englobarem atendimento sobre defeitos, reparos, e auxílio a clientes, têm de disponibilizar o serviço de forma ininterrupta. Sendo assim, normalmente, o "Telemarketing Ativo" conta com um número bem menor de operadores do que os projetos de cunho "receptivo". No caso do projeto eleito para essa pesquisa, o "Sercomtel Telemarketing", são 25 operadores trabalhando em turnos de seis horas, de segunda à sábado.

Além da responsabilidade de concernir a um serviço estratégico da empresa-mãe, o processo de trabalho ali é um pouco mais complexo do que aquele que ocorre sob os "receptivos". Na medida em que o "ativo" adentra o espaço do cliente, está muito mais sujeito a enfrentar situações de imprevistos do que o "receptivo". Logo, diferente do "receptivo", o trabalho sob o "ativo" não é passível de ser totalmente padronizado. Não obstante, o atendimento "ativo" é aquele cuja temporalidade é mais determinada pelas máquinas, pois, enquanto aos operadores do "receptivo" cabe ficar no aguardo do recebimento de chamadas, aos do "ativo" as chamadas são arremetidas continuamente, já que é a empresa que está buscando o cliente. Por esses motivos, o "Telemarketing Ativo" só emprega atendentes que já passaram pelos demais projetos da Sercomtel. Conforme explicação da Gerente de Negócios da ASK!:

> *Quando o cliente entra pelo 0800, 102, 106 etc., ele entra por uma razão específica. Aí é só responder o que ele pergunta. Agora, quando se entra na casa do cliente, tem-se que estar pronto para responder tudo o que ele pergunta. A gente não pode correr o risco de o cliente falar: "Como é que você me liga, e não sabe responder o que eu estou perguntando?!". Então, o telemarketing precisa de uma qualificação maior do que a dos outros projetos no sentido dos atendentes serem mais inteirados sobre os negócios da empresa-cliente, no caso, a Sercomtel.*

Foi, portanto, desde essas constatações que se elegeu tal projeto como o universo desta pesquisa, e, igualmente, seus atendentes como aqueles cuja percepção poderia nos

fornecer uma análise mais precisa a respeito dos efeitos da informatização da produção sobre esse tipo de trabalho. Ademais, considerando que quem trabalha no telemarketing "ativo" necessariamente já passou por projetos de cunho "receptivo", esses operadores também se fizeram interessantes por poderem ponderar sobre os dois tipos de processo de trabalho existentes na ASK!: o "receptivo" e o "ativo". Sendo assim, puderam nos subsidiar uma análise comparativa sobre ambos os processos; algo que os operadores que só haviam atuado no "receptivo" não poderiam nos fornecer.

O processo de trabalho delimitado.

Embora tenha obtido a certificação ISO apenas em 2001, a ASK! já nasceu sob os parâmetros organizacionais dos Programas de Qualidade Total. Todo o esquema montado pela Sercomtel para a conquista da sua ISO foi transportado para a ASK! quando da sua fundação. Assim, diferente do quadro da Sercomtel, os atendentes da ASK! jamais vivenciaram outro tipo de gerenciamento que não fosse o determinado pelas prescrições da Qualidade Total. Conforme metáfora utilizada pela mencionada Gerente de Negócios, a ASK! já nasceu "com qualidade no sangue, já estava no seu DNA, porque era uma coisa que já havia sido vivenciada".

O mesmo se pode dizer com relação à questão do paradigma digital, já que seu processo de trabalho sempre foi mediado pela informática e estabelecido sobre os multisserviços propiciados pela Central Digital. Tanto é assim, que a antiga nomenclatura que a Sercomtel dava para esse cargo: a de "telefonista" – assim chamada desde a época da Central Analógica; desapareceu junto com a desestruturação, terceirização e reestruturação do seu SAC. Sob a ASK!, esses atendentes são agora registrados como "Operadores de Call Center".

Com efeito, a informática é a grande ferramenta e organizadora por excelência do trabalho desses operadores. Fixados em estações de trabalho tipo *desktop* (microcomputador de mesa), que ficam conectadas a um servidor de rede local, esses operadores recebem em seu computador uma tela preenchida com as informações do cliente que será abordado. Essas

informações são dadas a partir da identificação do número de assinatura do cliente na Sercomtel e distribuídas de forma automática para cada estação de trabalho, usualmente chamadas "Posição de Atendimento" – PA.

No caso específico dos operadores do "Telemarketing Ativo", então, tal qual os operadores do CSI, o trabalho vivo não têm controle algum sobre o seu ritmo de trabalho. Essas chamadas são realizadas mediante "discagem preditiva", isto é, um sistema computacional que permite o gerenciamento das PAs de modo que a cada chamada desligada o sistema manda uma nova para ser atendida. Além da quantidade de operadores livres e ocupados ("logados"), a "discagem preditiva" permite, ainda, verificar o tempo médio de duração da sua conversação, o ajustamento do tempo e quantidade de chamadas realizadas e conectadas às PAs, e o reagendamento automático das chamadas não atendidas.

A informatização também é utilizada para proceder a padronização do *modus operandi* do processo de trabalho dos operadores. Para cada projeto é elaborado e desenvolvido um *software* que faz a pré-definição do diálogo a ser entabulado entre o operador e o cliente. Batizado de "*script*", esses *softwares* resultam nas nossas conhecidas telas, que se abrem para os operadores a cada nova ligação enviada. Além de fornecer um diálogo padrão que orienta o operador na conversa com o cliente, essas telas também têm espaços para o preenchimento das respostas, normalmente de opinião, solicitadas aos clientes, informações sobre o seu perfil e produtos e serviços por ele adquiridos, sugestões de novos serviços a serem agregados, bem como comandos para indicar o sucesso da operação, ou, no caso de ausência do usuário ou pendências deixadas, determinar o reagendamento da ligação.

Essas telas são desenvolvidas mediante um trabalho conjunto de equipes da área de tecnologias da informação da ASK!, cuja função se aproxima daquela exercida pela PTI na Sercomtel, o gestor e coordenador de cada projeto firmado ou a ser firmado entre a Sercomtel e a ASK!, a própria PTI, e a DMKS da Sercomtel. Todo o princípio de elaboração do *script* visa ao convencimento e à satisfação do cliente com relação aos multisserviços da Sercomtel. Em vista disso, o *script* é uma ferramenta flexível, que permite receber alterações e acréscimos de dados conforme as variações do mercado de consumo. Tal como na Sercomtel, todo esse processo é desenvolvido dentro dos parâmetros dados pela Qualidade Total e já dentro da última versão da ISO, ou seja, visando a resultados mais do que o enquadramento dos processos

produtivo e de trabalho. Nesse sentido, o *script* igualmente pode ser alterado de acordo com sugestões dadas pelos próprios operadores. Como nos esclarece a Gestora de Negócios entrevistada:

> *O* script *é retro alimentável. Independente do* script *estar aprovado ou não, a campanha* [de marketing] *pode já estar em andamento, se uma operadora tem uma tirada interessante a gente discute com a Sercomtel e reorienta tudo. Esse tipo de coisa não existe nos outros projetos. Até existe, mas lá é através de uma caixa de sugestão em que a qualidade faz o gerenciamento e dispara para as áreas "porque a gente não fala assim, assim, assado". Aí a gente analisa e dá a resposta para o operador se sua sugestão será ou não implementada, e o porquê.*

Desse modo, o *script* funciona como um "plano de ação" padronizador do fluxo da produção e dos processos de trabalho e, ao mesmo tempo, como um tipo de "instrução de trabalho" dentro desse processo produtivo. Sob esse último formato, o *script* funciona como um mecanismo de expropriação do saber tácito dos operadores, visto que são os próprios operadores um dos principais canais de fornecimento das informações que vão determinar sua elaboração e atualizações. Essas informações se configuram tácitas na medida em que apenas os operadores as detêm, não só pelo fato destes executarem o trabalho e, portanto, terem um contato direto com o cliente e, assim, serem mais passíveis de angariar experiências que possam vir a melhorar os procedimentos de trabalho; mas, sobretudo, porque é para eles que os clientes passam as preciosas informações que possibilitarão a maximização do mercado da empresa-mãe. Posteriormente, tais informações entram como dados nos computadores da empresa e são congelas nos *scripts* que, dessa forma, padronizam a temporalidade e o *modus operandi* do processo de trabalho dos operadores do "telemarketing ativo".

Nos termos da Gestora de Nogócios:

> *O* script *é também uma ferramenta otimizadora, porque ele possui alguns controles internos que fazem com que aquilo que o cliente pediu saia no prazo e com a qualidade estipulados pela empresa. São as "**ferramentas de controle**" que a gente chama, tais como: "Ordens de Serviço", "Cronograma de Implantação" etc., que me mostram se o que o cliente pediu está sendo feito do jeito que ele pediu, e no prazo e qualidade que a empresa quer. Essas variáveis são dadas pelo nosso programa de Qualidade Total.*

Nos nossos termos: desde sua expropriação, o trabalho morto (*script*) passa a prevalecer e subsumir o trabalho vivo.

É assim que a Qualidade Total conforma o uso da informática nos processos da ASK!, tanto como ferramenta de expropriação como de padronização do trabalho operacional e, como tal, define o novo tipo de subsunção real e conseqüente reificação do trabalho vivo nessa empresa. Novamente conforme explicação da Gestora de Negócios:

> *O operador de Call Center é uma* ***peça*** *fundamental. Ele funciona como a "pele" da empresa. É o primeiro que sente se as coisas estão indo bem ou não. A percepção que eles têm, e a colaboração que eles dão, vão resultar lá no resultado final, que é na Sercomtel enquanto cliente da ASK!, do cliente da Sercomtel, e, no fim, nas ações do próprio telemarketing.*

Em seguida a gestora nos descreve o que compreendemos como o processo de reificação no contexto do trabalho terceirizado:

> *Cada operador tem um supervisor imediato que é quem faz aquilo fluir, acontecer. No caso do telemarketing, em algum momento antes de os operadores começarem a utilizar um novo* script*, a ferramenta é apresentada para eles, e eles são treinados para utilizá-lo. Se ali, naquele exato momento, eles percebem que alguma pergunta vai interferir de alguma forma no processo de abordagem do cliente, ou que vai interferir na sua coleta de dados, ele sinaliza para a gente, e isso é passado para a Sercomtel. Normalmente a Sercomtel está junto nessa hora. A gente trabalha muito interagido, no momento em que o* script *é apresentado para a central, geralmente, a pessoa responsável pela campanha na Sercomtel está junto, na mesma sala, e os operadores fazem as sugestões: "olha se a gente disser assim, e ta [...]". Dependendo da pergunta, vem uma resposta, porque* ***eles tem a vivência****. Então, a sugestão do setor de operação é extremamente importante para o andamento da campanha.*

A reificação proporcionada pela aliança entre informática e Qualidade Total pode ser verificada, ainda, através de uma outra forma pela qual tal processo também converte-se em um modo de controle do trabalho vivo. Conforme vimos, os referidos "planos de ação" para o fluxo dos processos de trabalho são estabelecidos sobre a metodologia da Qualidade Total, que, entre outras técnicas, fixa as "ações preventivas" e as "ações corretivas" que esses processos devem ter para garantir a qualidade de seu resultado final. A partir de tais critérios, os

operadores sofrem um constante e duplo monitoramento. Constante porque tem como meta cobrir 100% dos operadores, sendo que, para tanto, muitas vezes esse procedimento é realizado de modo *on-line* (em tempo real). E duplo porque tal monitoramento é efetuado tanto pela ASK! como pela Sercomtel. A "fiscal de contrato" da Sercomtel para a ASK! nos detalha tal procedimento:

> *O* script *é uma ferramenta flexível, mas é apenas na questão de alimentação de dados para a empresa. Não posso pular uma pergunta, ele tem que ser seguido na íntegra. Por isso, existe um processo de monitoria interna no telemarketing que é muito interessante você saber. Todas as gravações são gravadas 100%. A gente ainda não tem tecnologia em todas as posições. A meta é monitorar 100% dos atendentes durante o período de 30 dias. Então, em um monitoramento de 24horas, suponhamos que de dez posições, três estão com gravação constante. Tem uma equipe de monitoração que fica das 7:30 às 7:30 de segunda a sábado, monitorando quinze atendimentos por atendente. O pessoal do monitoramento participa dos treinamentos. Inclusive nós fazemos o monitoramento* on-line*. É um monitoramento transparente, uma vez por mês nós chamamos o atendente e mostramos para ele a avaliação dizendo onde ele foi bem e onde ele foi deficiente, damos uma nota e justificamos a nota dizendo os pontos positivos e os pontos deficitários. As notas e avaliações são feitos em conjunto, pela ASK! e pela Sercomtel. A ASK! monitora lá, e eu monitoro aqui. O que eles não pegam lá, eu pego aqui.*

Ou seja, uma vez que se deixa claro que o monitoramento é para fins de avaliação, inclusive estando sujeito a abertura de possíveis "não-conformidades" e, pois, advertências, os operadores vivem sob uma incessante pressão em seu trabalho. O novo tipo de controle do trabalho vivo proporcionado pela informatização da produção se torna tanto mais evidente quando a "fiscal" em questão, que já foi uma antiga "telefonista" da Sercomtel, faz uma comparação de como esse controle era feito antes da informatização. Nesta, também é possível vislumbrar a pressão e resistência que esse quadro gera entre os operadores:

> *Antes era tudo por papel. Eram fichas de papel que eram modificadas a lápis. Com o papel eu perdia totalmente as informações, no computador a informação fica disponível permanentemente. Eu vejo como* ***uma forma de centralizar a informação, com o papel havia uma concentração da informação na mão de uma única pessoa. Ela*** **[a antiga telefonista]** ***se via com poder, com a força. Já no computador, com o*** **Sysonline**[122]**,** ***está disponível para todo mundo.*** *Tem a*

[122] "*Sysonline*" é o *software* que estabelece as redes de conexão entre a ASK! e a Sercomtel. É pelo "Sysonline" que é realizado o gerenciamento das relações de informação entre estas empresas, tanto no que se refere ao monitoramento *on-line*, como no que concerne à integralização, registro e encaminhamento das solicitações e/ou reclamações dos clientes que entram na ASK! para as áreas afins da Sercomtel e vice-versa – por exemplo a solicitação de débito

> *questão da cobrança, da "não-confomidade", que é uma outra ferramenta de controle e que, em algumas áreas, não é gerada por que* ***os operadores consideram a "não-conformidade" como uma agressão****. Por isso a gente fala que algumas coisas são culturais. Não são vistas como críticas construtivas, as pessoas não aceitam algumas vezes porque não consideram essa "não-conformidade" como sua.* ***É como se quem gerasse a "não-conformidade" estivesse querendo te ferrar****, não vêem como uma forma de corrigir eventuais erros no trabalho.* ***O intuito do sistema de qualidade é facilitar o trabalho****.*

Contudo, se a informatização da produção deixou o trabalho dos atuais operadores muito mais rápido e fácil comparativamente ao das antigas telefonistas, a faceta mercadológica que foi agregada às suas funções acumulou novas demandas no seu perfil, dilatando suas tarefas e a qualificação requerida para o cargo. Eis as exigências requeridas para o exercício da função de "operador de Call Center" na empresa em questão:

> *Cordialidade, prestatividade, comprometimento, responsabilidade, interesse, empatia, objetividade nas ligações, saber identificar as necessidades do cliente, encantando-os apresentando alternativas e soluções, organização, estabilidade emocional, motivação, comunicação oral e escrita, agilidade no uso de microcomputadores e aplicativos utilizados na automação de escritório básico, técnicas de atendimento ao cliente* [entendidas como técnicas de convencimento, isto é, "saber ouvir e propor soluções" para vencer possíveis objeções de clientes].
>
> (FONTE: DOCUMENTO INTERNO – ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS/ASK!)

Para garantir a "motivação" necessária para que esses operadores se adaptem satisfatoriamente ao perfil estabelecido pela empresa, esta promove "programas motivacionais", tais como ginástica laboral, inclusive com fonoaudiólogos, e reuniões chamadas "oficinas da palavra" para medir seu "grau de satisfação", com vistas à "atenuação do estresse" (Cf. JORNAL MURAL, 09/02/2000). A necessidade de se atenuar o estresse dos atendentes, reconhecido pela própria empresa, denota claramente as dificuldades desse tipo de trabalho: altamente determinado, intensificado, vigiado, enfim, realmente subsumido pelas máquinas. Dificuldades

---

automático em conta repassado para o setor financeiro – FCF/DAFI e as OSs e os BDs, que trafegam entre os projetos de cunho receptivo, "Serviços" e "Reparos" da ASK! e o CSI. Nesse último sentido, o "Sysonline" é o sistema que tomou o lugar do papel nas relações de trabalho entre as telefonistas e os operadores do antigo Centro de Operações da Sercomtel – CO da Sercomtel.

que se agravam especialmente no processo do telemarketing "ativo", em que a contradição entre a extrema padronização das suas tarefas conflita frontalmente com a imprevisibilidade do seu "objeto de trabalho": o cliente. Contradições próprias de um contexto cuja concepção de qualificação equivale ao de reificação:

> *Nosso **material humano** é a nossa **ferramenta de trabalho**, então postura e voz são duas coisas extremamente importantes no Call Center. É importante que o profissional esteja bem, bem humorado, com a voz boa, sem dor nas costas, para que ele possa trabalhar bem. É uma pessoa, e é nossa ferramenta de trabalho. Como se diz: "É quem carrega o piano"!*

O que se depreende disso, é que o controle do trabalho na empresa terceirizada é muito mais despótico e menos sutil do que aquele presenciado na empresa-mãe. Talvez seja por isso que não encontramos aqui trabalhadores tão fetichizados quanto os encontrados na Sercomtel. Uma vez que os operadores da ASK! já entraram em condições de trabalho totalmente informatizadas e regidas sob as metodologias de gestão da Qualidade Total e portanto, não sofreram o impacto de uma reestruturação tão profunda nem o intenso processo de "aculturamento" pelo qual o pessoal da Sercomtel passou, tais condições lhes parecem bem menos deslumbrantes do que para estes últimos. Porém, se encontramos aqui operadores menos fetichizados do que os da Sercomtel, o mesmo não se pode dizer com relação à reificação do seu trabalho. Uma ilação que pode ser melhor compreendida desde a análise da percepção dos operadores delimitados para esta pesquisa.

A percepção operária no serviço de Call Center.

As observações acima descritas, nos evoca as pesquisas de campo realizadas por Zuboff (1988) em várias empresas de ponta, mencionadas no Capítulo III. Suas investigações levaram-na a perceber que, embora balizadas pela concorrência capitalista, a implementação das tecnologias da informação em cada empresa é um ponto no qual, em alguma medida, as escolhas estão abertas. No caso das Novas Tecnologias da Informação, estas escolhas "concernem à conceituação e distribuição do conhecimento no local de trabalho" (ZUBOFF, 1988,

p. 5). Sendo assim, um outro aspecto a se considerar quando se perspectiva a atual inovação tecnológica em sua relação com as novas políticas de gestão do trabalho, é o fato de que, nas relações concretas entre gerência e força de trabalho, perpassa um ponto fundamental, capaz de dirimir todo o potencial informático: o da manutenção da autoridade gerencial.

Desde que o sistema Taylor de organização do trabalho se consolidou como uma prática efetiva dentro das empresas, o papel do gerente vem sendo identificado como o "guardião dos conhecimentos básicos explícitos da organização" (ZUBOFF, 1988, p. 222). O resultado disso foi a intensificação dos conflitos entre gerência e trabalhadores. Acontece que, além desses conflitos comprometerem o desenvolvimento da criatividade operária, impedem em grande medida que venha à lume o conhecimento tácito dos trabalhadores. Desse modo, em sua apreciação sobre as Novas Tecnologias da Informação no contexto das relações e divisão do trabalho nas empresas de ponta, Zuboff (1988, p. 11) constatou que:

> *Gerentes podem escolher expandir a capacidade informática e explorar a inovação organizacional requerida para sustentar seu desenvolvimento. Alternativamente, eles podem escolher ignorar ou suprimir o processo informático. Quando isto ocorre, as escolhas que são feitas com relação a como e o quê automatizar são guiadas por critérios que refletem a evolução de objetivos associados com o uso da tecnologia unicamente para o poder.*

Nos casos que estudou, Zuboff (1988, p. 322 e ss.) observou ainda que, em virtude de uma grande resistência dos gerentes em remodelar seu papel, via de regra o sistema informático estava sendo utilizado para reproduzir a lógica hierárquica própria do taylorismo. Assim, ao invés de contribuir para explicitar os saberes tácitos, a informática estava sendo utilizada como um meio de aumentar o controle da gerência sobre os trabalhadores, porém de uma forma muito mais perspicaz. As decisões antes tomadas pela gerência passaram a ser incorporadas nos *softwares* e a função de monitoramento foi deslocada para o controle das informações, o controle de qualidade e a avaliação do desempenho operário. Ao propiciar a detenção de informações relativas à todo o tipo de atividades operárias dentro da empresa, a informática proporcionava um melhor controle sobre o trabalho, ao mesmo tempo em que eliminava a necessidade de um domínio mais direto, "cara-a-cara", dos gerentes com seus subordinados.

A despeito disso, o controle não se mitigou, pois os trabalhadores eram entendidos muito mais como fontes de informação para as máquinas, do que sujeitos do processo produtivo. Além disso, através da informatização, instaurou-se um sistema de vigilância por toda a parte e de maneira constante, ainda que ocultado e despersonalizado pelas máquinas. Zuboff atribuiu esse monitoramento àquilo que ela denominou de "poder panóptico da informática". Isto pôde ser observado mais particularmente nas áreas operacionais, em que as máquinas informáticas já se encontravam impregnadas e determinadas por tal relação de poder.

Nosso estudo verificou que algo muito parecido ocorre com os operadores da ASK!. De fato, a Sercomtel mantém uma relação bem mais autoritária com seus terceirizados do que com os operadores que estão sob sua contratação – fato este confirmado pelos entrevistados da área gerencial da ASK!. A excessiva preocupação com a padronização do atendimento em sua terceirizada, tida como a "linha de frente" da sua produção, acaba por impor um grau de vigilância jamais presenciado entre seus próprios trabalhadores, como é o caso do monitoramento 100%, e *on-line*. Essa preocupação foi assim justificada por um funcionário administrativo vinculado à Área de Gestão Empresarial da Sercomtel:

> *Olha, quando a grande maioria dos atendimentos é feita por terceiros, as coisas têm que ser muito bem colocadas, por escrito, padronizadas. Principalmente em Call Center que tem um alto nível de rotatividade de funcionários. Para controlar tudo isso, é preciso estar com tudo muito bem padronizado. Para isso, a gente tem os materiais de apoio, as informações que estão nesses materiais, nós temos os procedimentos da Qualidade Total. Tudo isso é muito importante no Call Center porque, ao atender um cliente, normalmente o número de informações é muito grande, então o atendente tem que ter recursos para buscar essas informações, e como instalar essas informações no sistema de informação da empresa de forma padronizada, direitinho. Assim, é só ele dar um olhadinha, e rapidamente ele consegue lembrar exatamente o quê responder e como operar.*

É interessante notar que, na empresa terceirizada, padronização é, mais do que nunca, compreendida como sinônimo de "qualidade". Entretanto, essa excessiva preocupação com a padronização, como estratégia para se conseguir uma suposta "qualidade" do atendimento, acaba produzindo um efeito contrário do que aquele pretendido pela empresa-mãe para esse tipo de serviço. Ao invés de atendentes "cordiais" e "prestativos", a profunda prevalência que o trabalho morto exerce em tal processo de trabalho, produz operadores apáticos e desinteressados,

quando não revoltados, com suas condições de trabalho. Desse modo, os resultados aspirados com tamanho investimento em padronização pode, paradoxalmente, gerar situações de inoperância bastante indesejáveis para a empresa contratante. Tal paradoxo decorre do fato de que, de todas as categorias pesquisadas, foi entre os operadores de Call Center que encontramos a forma mais bem acabada de subsunção real do trabalho e, por conseguinte, da reificação do trabalho vivo engendrada pela aplicação das Novas Tecnologias da Informação no processo produtivo.

Logo, tal como nas observações de Zuboff (1988), foi ali que encontramos as máquinas mais taylorizadas, isto é, mais imbuídas de poder gerencial, de controle e, desse modo, operadores mais resistentes em sucumbir diante do ilusório "progresso" e das "novidades" e "desafios" tecnológicos trazidos pela empresa.

O monitoramento é a expressão mais evidente da configuração em que a tecnologia é utilizada para fins exclusivos de manutenção do poder da empresa sobre os trabalhadores. Ao permitir o registro e sistematização de todos os seus movimentos, a informática possibilita uma forma de controle jamais alcançada pela gerência humana, pois altamente personalizado. A observação do processo de trabalho ali desenvolvido nos remeteu não só às questões de Zuboff, como à metáfora utilizada por Rebecchi (1990) para designar o trabalhador que opera em ambiente intensivamente informatizado, qual seja, a do "homem de vidro". Igualmente inferida a partir de estudos de caso, essa metáfora aproxima-se do conceito de "poder panóptico", apontado Zuboff (1989), uma vez que sugere a mesma representação de vulnerabilidade quanto aos trabalhadores submetidos ao controle informático. Assim, é o "poder panóptico" desse tipo de controle que os converte em verdadeiros "homens de vidro", isto é, totalmente visíveis, expostos e, o mais importante, *individualmente flagrantes* para a empresa.

Realmente, a metáfora do "homem de vidro" ficou bastante manifesta quando aludimos à questão do monitoramento com os operadores entrevistados:

> 1) *Eu até acho que a monitoria é necessária, mas não tão rigorosa como é. É uma pressão muito grande em cima do operador. Eu acho que não precisava ser da forma como é, constantemente. Você não se sente assim, livre para trabalhar,* ***você se sente policiada****.*
>
> 2) *O monitoramento é o seguinte: você sabe como você trabalha, mas as coisas boas nunca aparecem. Nas monitorações você nunca vê um cliente te elogiando, e durante as seis horas de trabalho sempre tem um que te elogia [...]* ***Na***

> ***monitoração eles só mostram para você as suas falhas***. *Eles não te elogiam, não te animam: "olha, você foi bem [...] esse cliente gostou de você". Isso aí não é mostrado, só as nossas falhas, para serem corrigidas. Eles te chamam para a sala de monitoração, põem você para ouvir a conversação que você teve com o cliente, e que eles acharam que não foi dentro do padrão, e te "reciclam".*
>
> 3) *Interfere tecnicamente. Você começa falar com o cliente, você está falando em um ambiente fechado. De repente, começa a dar muito eco, aí você não sabe se está falando com o cliente ou com alguém da monitoria.*

No nosso caso, a condição do "homem de vidro" fica tanto mais agravada na medida em que o contrário está bem longe de ser verdadeiro, as informações estratégicas da empresa jamais chegam até suas franjas:

> 1) *É unilateral* [o monitoramento]*, porque só a empresa tem todos os conhecimentos sobre nós. Nós não temos conhecimento total da empresa. Nós sabemos que a empresa presta serviços, mas o que a empresa faz com esses dados sobre nós, nós não sabemos. Claro que sabemos que essas informações têm um fim: o acesso ao controle de ponto, controle de monitoração [...]* ***A gente sabe que isso vai repercutir na nossa atividade, na nossa permanência na empresa, mas nós não temos informações sobre a empresa, nem como ela vai fazer isso***.

Essa falta de transparência da empresa com relação aos seus operários também é um reflexo da forma como a qual a tecnologia é utilizada para conservar o poder gerencial na empresa terceirizada. No caso da ASK!, tal autoritarismo, além de ser muito mais presente do que aquele assistido na Sercomtel, é geralmente apresentado como decursivo desta; ou seja, a justificativa dada pela terceirizada para o exercício de um controle tão rigoroso é que isto é uma exigência do seu cliente/patrão: a empresa-mãe. Presume-se, com isso, uma estratégia da terceirizada de transferir, ou, ao menos, compartir com a empresa-mãe a autoria de um gerenciamento tão severo, como uma tentativa de atenuar sua responsabilidade sobre essa prática ante os seus operadores. Assim, pretende-se abrandar possíveis contendas em suas relações de trabalho.

Muitas vezes a possibilidade do "poder panóptico" dada pelo monitoramento informático, também é aproveitada para selecionar aqueles operadores que podem melhor servir a esse propósito; o que acaba por resultar em uma gerência bastante arbitrária e despótica:

> 1) *Às vezes existem pessoas qualificadas lá dentro e eles não dão oportunidade, vão buscar lá fora. Então, eu e os outros funcionários nos sentimos desvalorizados. Normalmente a ASK! faz recrutamentos, só que ela utiliza desse artifício para falar que o escolhido está lá porque passou no recrutamento, mas na verdade nós sabemos que não é isso, sabemos que é fachada. Por exemplo, no recrutamento para a função de supervisor júnior, que tem salário maior que o operador, e um pouco menor do que o do supervisor sênior. Ele assessora a supervisão.* ***Nesses recrutamentos eles escolhem os melhores funcionários mediante monitoração, e eles colocam as pessoas que querem que participem e a pessoa que eles querem que realmente ocupem a posição.*** *Eles fazem esse recrutamento mas já têm a pessoa escolhida. Então a gente percebe que aquele recrutamento realmente foi fachada. Nos sentimos desvalorizados, menosprezados e desmotivados.*
>
> 2) *Tudo é a Sercomtel: "A Sercomtel te monitorou e não gostou disso. Nós vamos te mandar embora porque seu perfil não cabe mais para Sercomtel". Então, em tudo eles usam o nome da Sercomtel. Eu não acredito que isso seja verdade, não é possível, jogar tudo na Sercomtel! Eles* [os supervisores] *fazem isso por conta própria. Porque da Sercomtel mesmo, você não vê nenhuma reclamação por escrito.*
>
> 3) *Até algum tempo atrás eu acreditava que existia essa pressão por parte da Sercomtel com a ASK!, mas eu percebi que realmente não existe. Quando a ASK! quer alguma coisa ela sempre coloca que é a Sercomtel. A gente pode identificar isso em alguns treinamentos que temos. Percebemos que, às vezes, a Sercomtel valoriza muito mais a gente do que a própria ASK!. A ASK! cobra muito mais da gente do que a própria Sercomtel.*
>
> 4) *Eles não deixam a gente conversar com os colegas dos outros projetos, a gente tem que mostrar que a empresa trabalha, que o funcionário está ali para trabalhar. Então, eles impedem que você converse, que você fale alguma coisa. Eles acham que se você conversar um pouco, aquilo vai ficar uma baderna, vai ficar todo mundo conversando e não vai sair nada.*

Esse tipo de despotismo está relacionado com uma grave contradição apontada por Heloani (1997) nas formas modernas de gerenciamento, principalmente nas empresas terceirizadas. Conforme esse autor, a excessiva simplificação, característica do trabalho terceirizado, enseja a oportunidade de a empresa, sob o argumento de que seu trabalho é "plenamente substituível", exercer uma constante ameaça de desemprego a esses trabalhadores.

Tal argumento intimidante impugna frontalmente a tentativa de aliciamento dos trabalhadores para "vestirem a camisa da empresa", uma das principais metas da gestão da Qualidade Total. Porém essa desagregação entre o discurso da empresa e as práticas gerencias cotidianas para se conquistar uma maior produtividade operária – ou, nas palavras de um dos operadores, esse "*envolvimento pressionado*" – resulta em uma ambigüidade contraditória dentro da rotina de trabalho desses operadores, a qual causa um estado de insegurança altamente estressante para os trabalhadores. Assim, de acordo com Heloani (1997, p. 150):

> *[...] mantêm*[-se] *o discurso da importância de "*jogar no mesmo time*", mas, ao mesmo tempo, mostram que, na prática, vale mesmo é o "*salve-se quem puder*". [...] A* ***dupla mensagem*** *não é gratuita: faz parte de uma lógica inversa e perversa – a lógica do capital e da sedução. Quanto a organização ordena: envolva-se, dedique-se, aproxime-se de mim, ao mesmo tempo está implicitamente sinalizando para a possibilidade da demissão. [...] Dentro da lógica empresarial é perfeitamente normal... Na lógica do trabalhador é doentio, desumano.* (GRIFO DO AUTOR).

De fato, o estresse físico e, principalmente, mental, decorrente da excessiva pressão e autoritarismo da gerência foi uma reclamação constante nos depoimentos dos operadores terceirizados.

> 1) *Eu sinto que eu me tornei bastante sensível, eu não posso mais ouvir música num certo volume, televisão um pouquinho mais alto me incomoda, telefone, qualquer ruído já me incomoda. E eu percebi que foi depois que eu comecei a trabalhar diretamente com o fone de ouvido. Porque você fica em contato com o cliente o tempo todo, então você vive aquilo ali seis horas por dia, todos os dias. Quando você chega na sua casa, já não tem mais muita paciência.*
>
> 2) *Como é um regime de seis horas eu acho que deveria ter a cada hora uns cinco minutos de pausa, para podermos ficar mais tranqüilos, mais relaxados. A tensão de ficar ali, só voltada para o cliente, é muito grande. Então, eu acho que deveria ter mais pausas*[123]*. Realmente não é suficiente.* ***É trabalho forçado****. Nós chegamos no final do dia com dores na garganta de tanto falar, porque não temos muito tempo de pausas. Isso com o tempo algum problema vai acarretar, seja nas cordas vocais ou de ficar muito tempo sentado digitando.*

[123] Segundo o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da ASK!, o tempo de pausa dos operadores é de 10 minutos para cada uma hora trabalhada, para evitar problemas com lesões por esforço repetitivo (LER). Segundo os operadores entrevistados, esses intervalos não são cumpridos pela empresa, que dá aos funcionários apenas 15 minutos de pausa durante todo o turno de seis horas trabalhadas. A mesma inadimplência ocorre com a exigência de ginástica laboral que, pela ACT, deveria ser dada aos operadores durante as pausas, e que a empresa igualmente deixa de cumprir.

Uma das operadoras chegou a imputar a esta rigidez o fato de ter perdido seu bebê:

> *Olha, eu fiquei grávida e perdi um bebê porque eu passei muito nervoso ali dentro. Eu não fui atrás de procurar os meus direitos, nada, mas acho que essa pressão cooperou muito para a perda do meu bebê. Eu faltei um dia que eu passei mal, e a supervisão veio me tirar satisfação, por que eles achavam, assim, que eu estava fazendo corpo mole, usando da minha gravidez para poder faltar* [no trabalho]. *Aí foi juntando umas coisinhas de supervisão, eu grávida... e é um estado que você fica muito emotiva... Então isso tudo foi juntando no meu coração, a ponto que para mim tanto faz como tanto fez ser funcionária deles ou não. Eu não peço as minhas contas porque eu não posso perder esses meus quatro anos de trabalho, mas eu acho que eles mandam embora tanta gente que precisa, então poderiam analisar as pessoas que não estão mais satisfeitas trabalhando. Tem dias que eu não estou satisfeita, não estou mais satisfeita...*

A falácia da administração participativa também pode ser vista quando os operadores se referem à forma coercitiva e constrangedora pela qual a gestão da Qualidade Total foi, e continua sendo, levada na empresa terceirizada:

> 1) *Eles [a empresa] exigem que a gente saiba bastante o porquê da Qualidade Total, sobre o "Manual da Qualidade". Inclusive, eles passam o treinamento para nós em relação a isso, eles exigem bastante mesmo para manter essa qualidade. Bastante. Eles exigem muito. Então, qualquer deslize teu...*
>
> 2) *Houve um pouco de pressão* [na implementação dos Programas de Qualidade Total]*, porque sabia-se que estavam fazendo uma auditoria interna então tínhamos que estar sabendo as questões mais freqüentes da ISO. Então houve uma cobrança por parte da empresa para que os operadores se envolvessem também. De certa forma nós tivemos que nos envolver, não tivemos outra alternativa. Foi um* ***envolvimento pressionado****.*

Este tipo de constrangimento operário foi percebido por Antunes (1995) como característico da gestão toyota, a qual, diferente do rígido autoritarismo próprio da gerência taylorista, prevê um "*envolvimento cooptado*" da força de trabalho. Segundo este autor, uma vez que sob o contexto neoliberal a principal estratégia competitiva das empresas passou a ser a diversificação dos produtos, a "subsunção do ideário do trabalhador" adquire fundamental importância, pois é através de sua mediação que as empresas se mantém informadas sobre as

últimas tendências de consumo, assim como se proceder as melhorias no âmbito da produção para efetiva-las. Ao relevar a participação operária em todas as fases da produção, a gestão toyotista se afina amplamente com este contexto tornando-se "*qualitativamente* distinta daquela existente na era do fordismo" porquanto muito mais "envolvente" e "manipulatória" do que a gestão taylorista, cuja rigidez combinava melhor com a produção e consumo de massa (ANTUNES, 1995, p. 34).

Para Antunes, portanto, é o paradigma da participação prescrito no modelo toyota de gestão do trabalho que pressiona os trabalhadores a se envolverem com os problemas da produção. Por sua vez, é justamente este "*envolvimento cooptado*":

> *(...) que possibilita ao capital apropriar-se do* saber *e do* fazer *do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista, deve* pensar *e* agir *para o capital, para a produtividade, sob a* aparência *da eliminação efetiva do fosso existente entre* elaboração *e* execução *no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do* que *e de* como *produzir não pertence aos trabalhadores. O resultado do processo de trabalho corporificado no produto permanece* alheio *e* estranho *ao produtor, preservando sob todos os aspectos o* fetichismo *da mercadoria.* (ANTUNES, 1995, p. 34)

Além de uma gerência mais despótica e abusiva com relação ao "poder panóptico" das tecnologias da informação, foi também na terceirizada que nos deparamos com o "trabalho informacional" de tipo mais "redundante", entendido como aquele cuja ferramenta informática serve tão-somente para a digitalização das informações, em seu estado mais bruto, nos sistemas informáticos dados pela empresa (Cf. DANTAS, 1999a). Em outras palavras: foi entre os operadores de Call Center que verificamos o trabalho mais simples concebido pela informatização da produção, relativamente às demais categorias operacionais analisadas. Assim, mais do que qualquer outra categoria que pode ser compreendida como "trabalho informacional", é entre os operadores do "Telemarketing Ativo" que a "alienação do dado" se faz mais sentir, uma vez que as informações repassadas pelos clientes, que aqueles sabem ser tão valiosas para a empresa-mãe, são memorizadas "em formas não mais alcançáveis pelos sentidos do operário" (REBECCHI, 1990, p. 57).

Portanto, são dados que não requerem reflexão alguma por parte dos operadores, os quais nem sabem como as informações por eles digitadas serão trabalhadas, e

qual será seu resultado final. Com efeito, a única coisa que eles sabem é que tais dados vão servir para a empresa-mãe lançar novas estratégias de marketing, as quais sobejarão em mais trabalho e, no limite, desemprego para os operadores, já que não são todos que conseguem se adaptar à velocidade que tais mudanças conferem ao seu processo de trabalho. Quando isso acontece, os operadores cometem erros que podem vir a comprometer seu emprego, e/ou servir como desculpa para se contratar operadores com salário menor:

> 1) *Eu acho que é um processo muito rápido, às vezes os funcionários nem estão preparados para receber mudanças tão repentinas. Isso acarreta desemprego. Na empresa têm várias pessoas sendo demitidas para a contratação de novos funcionários com salários inferiores. Acho que essas mudanças interferem nos meus treinamentos, um dia estamos fazendo uma campanha e no outro uma nova. É muita atividade, é um processo bem rápido.*
>
> 2) *A gente trabalha com muitos códigos e isso sobrecarrega a gente. É muita informação. São muitos números, muitos códigos. Então, às vezes, você erra mesmo.*
>
> 3) *Não é um trabalho difícil, mas não posso considerar como um trabalho fácil, porque existem pessoas que não se adaptam por não conseguir seguir os* scripts*, a "fraseologia", a "cordialidade" que temos que seguir. Existem pessoas que não conseguem se adaptar a isso.*

É assim que a intensificação do trabalho em uma empresa de Call Center também advém da sua subjugação ao tempo do mercado. Como vimos, um tempo estruturalmente otimizado pela digitalização do seu trabalho, que, ademais, permite uma forte padronização e, pois, simplificação do seu processo de trabalho. Uma simplificação que, ao tornar o trabalho mais simples de ser executado, faculta ainda mais sua intensificação. Especialmente, no projeto "Sercomtel Telemarketing", essa simplificação, e decorrente intensificação do trabalho, é exacerbada pela utilização do *script*, que deixa um espaço quase nulo para o exercício da autonomia dentro das atividades operárias. A extrema padronização gerada pelo *script*, combinada ao monitoramento – que, tal qual um "controle remoto", obriga os operadores a cumprirem corretamente suas determinações sob pena de advertência e, no limite, demissão – acarreta uma circunstância em que esses "homens de vidro" se sentem teleguiados em seu trabalho. Essa sensação chega ao ponto em que eles mesmos se percebem como as próprias máquinas.

> 1) *No "receptivo" você é treinado, você precisa de vários treinamentos,* [tais] *como executar uma ordem de serviço, fazer a implantação de um novo serviço. A gente tem o nosso material de apoio, mas não é necessário o* script*. Se, por exemplo, o cliente pede lá que ele quer habilitar uma linha, a gente sabe o sistema passo a passo para fazer isso. Agora, no "ativo", não. A gente tem que estar seguindo o* script *mesmo, porque se não você foge do padrão.* ***Eu me sinto "robotizada" com isso, parecemos uma máquina!***
>
> 2) *Para mim, não houve crescimento no aspecto profissional. Se eu sair dessa empresa e procurar outro emprego, só vou conseguir em outra empresa de telefonia, porque não agregou muito conhecimento nisso não.* ***Tem uma hora que você não está mais nem lendo o* script*, você está falando sem ler. É muito "decoreba"****, mesmo. Por isso o "receptivo" é muito melhor, você fica mais a vontade para falar com o cliente.*
>
> 3) *Não tem nada difícil ali no "ativo". É tudo muito fácil. Se eu tivesse trabalhando em outro setor, podia ser, mas ali, com telemarketing e* script*... O que você tem que falar já está tudo pronto, você só tem que falar.* ***Eles só usam a sua voz, porque o seu conhecimento não é exposto****.*
>
> 4) *Você vai seguindo aquele* script *ali, no seu dia a dia, vai decorando o que você tem que fazer...* ***A gente vai ficando bitolado só no* script***.

Adicionalmente aos *scripts*, esses operadores ainda têm toda uma fraseologia padrão para conversar com os clientes, que vem a aprofundar ainda mais esse sentimento de robotização:

> *A fraseologia que eles querem que você obtenha,* ***você fica mais mecânica ainda****. Então, você fica tentando conversar com o cliente de modo natural, normal para não ficar uma coisa mecânica e é onde às vezes você acaba errando muito, porque você usa a fraseologia que você tem no dia a dia. E eles não gostam muito, não. Tem que andar como eles querem.*

A revelação desta percepção robotizada vem ao encontro de mais uma observação de Rebecchi sobre os efeitos da informatização do trabalho sobre a subjetividade operária, qual seja, a que esta caminha

> *(...) em direção ao enrijecido, ao não vivente: um homem que é esvaziado de seu ser vital,* ***um homem coisificado, reificado****. Nessa imagem, prevalecem as coisas mortas sobre as vivas, a morte sobre a vida.* (REBECCHI, 1990, p. 17 – grifos nossos)

Ocorre que essa reificação gerada pela excessiva padronização e controle das atividades desses operadores, conflita com a imprevisibilidade própria do telemarketing de tipo "ativo". Na medida em que o comportamento do cliente não é passível de sofrer o mesmo tipo de padronização por que passa o trabalho operacional, muitas vezes sucede de os operadores receberem respostas que não se ajustam às prescrições fixadas nos *scripts*. Nesses momentos, a "robotização"/reificação decorrente da grande prevalência do trabalho morto sobre o trabalho vivo que ali se efetiva, colide com a desconformidade das questões dos clientes, obrigando-os a "saírem do *script*". Quando isso acontece, o medo de repressão causado pelo monitoramento deixa-os profundamente angustiados, o que agrava ainda mais o sentimento de reificação. Por outro lado, a alternativa de continuar dentro do *script* não deixa de ser igualmente angustiante, pois é recorrente que isso resulte em mais incongruências por parte dos clientes acionados que, segundo os entrevistados, costumam se sentir irritados diante da impressão de estarem falando com "robôs".

> 1) *Às vezes você quer conversar com o cliente. Não é que eles* [os supervisores] *impedem você de fazer isso, só que a Sercomtel cobra... E às vezes a gente tem que conversar com um cliente...* ***Eu acho que se eu conversar com um cliente num "telemarketing ativo", a empresa vai ganhar muito mais do que se eu ficar que nem um robô ali, falando. O cliente me pergunta uma coisa e eu respondo outra, porque eu tenho que seguir o*** **script**.
>
> 2) *Eu tenho que finalizar o* script *com o 0800 da empresa, e muitas vezes o cliente desliga, muitas vezes ele não quer responder... Para a gente que tem que abordar os clientes já é chato, imagine para eles que são abordados ter que ficar respondendo coisas por telefone para um* ***robô****!*
>
> 3) *Não se tem liberdade para conversar com o cliente. Temos que seguir um roteiro, se fugirmos daquilo, com certeza, alguém chamará sua atenção. E aquilo, tem-se um* script *a seguir, pode-se até passar de forma diferente, mas as informações estão definidas, não se pode fugir daquilo. Então* ***com esse controle ficamos submissos àquilo no momento de passar as informações****.*

Outra vez, vemos aqui a lógica da automação prevalecendo sobre a da automatização, com a mesma conseqüência detectada por Zuboff (1988) em suas pesquisas: o comprometimento do saber tácito dos operadores pela aplicação hierarquizada da tecnologia. Assim, a prevalência da lógica produtivista e autoritária, dada pela predominância e fusão das

facetas automatização da tecnologia informática e taylorista da gerência, incorre na dissimulação e retenção de macetes por parte dos operadores. Macetes que poderiam contribuir, em grande medida, para a melhoria do atendimento. Com efeito, essa "taylorização" da informática não é nociva apenas para os operadores, mas para a própria empresa que deixa de obter informações relevantes para a melhoria do seu processo produtivo. Da mesma forma, denota aqui a contradição, mencionada por Heloani (1997), advinda da "dupla mensagem" presente nas modernas organizações: a produtivista e a fetichista.

Desse modo, a maneira pela qual a informática é aplicada na empresa terceirizada, pode comprometer justo o propósito maior do projeto "Sercomtel Telemarketing": o de retenção de clientes.

> 1) *Eu fiz sugestões assim, em relação ao* script*, na arrecadação, para tirar alguma coisa. Porque acaba sendo muito cansativo, você fica muito tempo com o cliente na linha sem necessidade. Na arrecadação eu cobro o cliente. Tem uma parte do* script *que fala: "o nosso contato é para confirmar se o senhor recebeu a fatura". Mas tem vezes que só da gente identificar que é da Sercomtel, ele já fala que recebeu a conta, ele fala: "eu recebi e vou pagar tal dia". Só que tem uma parte no* script *que fala para a gente perguntar: "essa conta já foi paga?". Então não precisa perguntar se a conta já foi paga porque eu já perguntei se ele recebeu. Se ele recebeu, e já me acompanhou com uma resposta que ele vai pagar tal dia, não precisaria a gente ter que perguntar de novo. Mas o* script *pede isso...*
>
> 2) *O* script *é uma forma da empresa exigir a produtividade, porque se ela não exigir isso como vai controlar o operador para que ele realize o trabalho dele e para que ele produza? Eu vejo como um instrumento de garantia da produção do funcionário. Mas, eu acho que isso é um pouco constrangedor porque estamos sendo pressionados a desenvolver nossas atividades, estamos sendo forçados.*

De qualquer maneira, isto não impede esses operadores de dar um jeito de aplicar seus macetes escondidos da gerência, demonstrando que a criatividade própria do trabalho vivo pode florescer mesmo em ambientes repressivos de sua autonomia. Aliás, muitas vezes esse "jogo de cintura", para usar a expressão de um dos entrevistados, é visto como o único momento em que seu trabalho apresenta algum desafio e, pois, espaço para o exercício de sua autonomia; ou seja, como a única ação que os distingue, efetivamente, das máquinas. Eis o

que os entrevistados responderam quando questionados sobre o tema da criatividade dentro do seu tipo de trabalho:

> 1) *São essas situações atípicas que acabam ocorrendo. Nós não previámos aquela pergunta, ou resposta, do cliente, e nós temos que ter "jogo de cintura" para se sobressair naquela situação. É buscar a solução para o cliente naquele momento, sem passar para a supervisão.*
>
> 2) *É mais na conversação com o cliente, mesmo. Eu sigo o* script *e não sigo. Para falar bem a verdade, se um cliente me pede uma informação, eu pulo todo o* script *e falo tudo o que eu tenho que falar para ele.*
>
> 3) *Acontece muito da gente ter que driblar o* script*. O* script *está abrindo e você não sabe com quem você vai falar. Aí você tem que usar as suas práticas para abrir uma outra tela, que abra mais rápido, para ver quem que vai entrar ali para falar com você.*
>
> 4) *A gente tem que ter "esse jogo de cintura", porque acontece situações desagradáveis, como as vezes em que o sistema não faz a busca, e eu não sei o que está acontecendo com o sistema... Então, você tem que tentar convencer seu cliente, que você precisa executar o seu trabalho, mas de uma maneira que você também não vá invadir a privacidade do seu cliente. A dificuldade está nisso. Inclusive, eu já passei isso para a supervisão, mas eles demoram um pouco para resolver...*

O problema de sistema mencionado pela operadora, tem a ver com a extrema subsunção do seu trabalho ao tempo digital, que, por sua vez, aplicado à produção empresarial, converte-se no tempo do mercado. No caso específico de uma empresa prestadora de serviço de telemarketing, mais do que nunca o tempo de mercado é o tempo dos clientes. Na medida em que os clientes buscam ou são abordados pelos operadores, estes participam diretamente do seu processo produtivo, ou seja, para esse tipo de empresa eles não são apenas uma expectativa de lucro, mas são o próprio objeto de trabalho. A fusão entre o tempo das máquinas e o tempo mercadológico no processo de trabalho dos operadores de telemarketing, pela dependência técnica que o primeiro exerce sobre o segundo, gera nos seus operadores o que Rebecchi (1990) traduziu como "estresse de espera".

O "estresse de espera" no "telemarketing ativo" é bem mais agravado do que aquele enfrentado pelos operadores do processo de Comutação na Sercomtel, uma vez que

quando o sistema informático trava sob uma operação de cunho "ativo" as conseqüências são bem mais danosas. Diferente do que ocorre na Comutação, onde um problema de sistema incide apenas na relação entre o técnico e a máquina, no processo de trabalho de atendimento "ativo" um problema do sistema reflete também na relação do operador com seu "objeto" de trabalho, o cliente. Em uma situação dessas, mais do que nunca, os operadores têm de ter traquejo para lidar com os clientes, pois, o fato destes não saberem o que está acontecendo do outro lado da linha, aliado com a circunstância em que eles foram abordados, causa impaciência, para além dos operadores, nos clientes também. Desse modo, o "estresse de espera" que acomete os operadores do "telemarketing ativo" é tanto mais grave por estes terem de lidar com seu próprio estresse, e o dos clientes que eles abordam.

Ademais, o monitoramento não capta essas falhas como um problema do sistema, mas sim de atendimento. Como a temporalidade de trabalho é completamente subsumida às máquinas, o atraso destas reflete-se como um atraso dos operadores. Em vista disso, estes ficam tanto mais estressados, pois absolutamente impotentes diante de um problema que, apesar de aparecer como seu, refere-se às máquinas, as quais eles não podem dominar. Em condições de trabalho extremamente controlada, vigiada e despótica, o risco desse atraso ser interpretado como seu, seja pelo cliente seja pela empresa, causa não só embaraço, mas um evidente medo de advertências, no caso da empresa e grosserias, por parte dos clientes (algo, aliás, já bastante recorrente mesmo quando não ocorre problema algum). Assim os operadores entrevistados nos apresentam essa questão:

> 1) *Tanto no receptivo quanto no ativo* ***o tempo é determinado pelo cliente****, claro que um atendimento receptivo nunca ultrapassa uns trinta segundos para você falar com o cliente, em média. O tempo sempre é determinado pelo cliente. O que ocorre com relação ao tempo é que você terminando de falar com o cliente, o seu* script *não fica aberto muito tempo entre uma ligação e outra.* ***Então o controle é feito através desse tempo cronometrado pelo computador****. Algumas campanhas têm tempo determinado três minutos, outras cinco. Então, você desligou com o cliente e tem um tempo para se fazer os registros* [de dados] *caso você não tenha conseguido fazer com o cliente na linha. Passou-se o tempo para terminar o registro, você tem que dar uma pausa para terminar o registro ou entra outra chamada. E o excesso de pausa não é muito bem vista, alguma coisa de errado está acontecendo. A gente registra isso num caderno, explicando os motivos da pausa.* ***É muito mais controlado*** **[do que o "receptivo"]**.
>
> 2) *Por exemplo: uma implantação de serviço, eu prefiro ter um manual na mão do que ficar clicando, esperando o sistema buscar aquela informação. Então, às*

> *vezes, demora um pouco, se torna um processo meio lento. Às vezes o cliente tem pressa, se já está na mão, você informa. Eu sempre procurei ter a minha pasta, eu anoto ali o básico que a gente precisa.*
>
> 3) *A gente tem hora para tudo e não pode extrapolar o horário. Então, você tem que se preocupar com todos os detalhes, o horário de passar o cartão* [ponto]*, você sabe que é aquele ritmo que você tem que seguir. Às vezes trava o sistema, aí a gente fica nervosa, o cliente está na linha e não tem como você executar aquele trabalho. É bastante preocupante mesmo, você se estressa bastante.*

Por outro lado, é justamente nesses casos que o saber tácito desses operadores se faz mais pertinente. Tanto quanto pelo seu "jogo de cintura", é através de suas informações sobre este, e outros problemas de natureza qualitativa, que a empresa pode reparar e/ou promover melhorias nos seus sistemas, o que confirma como esse tipo de saber pode ser extremamente relevante para a produtividade da empresa-mãe:

> 1) *Eles* [os clientes] *reclamam muito: "fala comigo direito"... Se bem que a empresa dá oportunidade também para o que a gente achar que não está legal no* script*, para que a gente dê uma sugestão. O que pode ser tirado, o que pode ser colocado...*
>
> 2) *Se eu encontro alguma dificuldade, se eu vejo que tem alguma coisa ali no* script*, ou no nosso dia-a-dia, que não está dando certo, que a gente vê que está sofrendo com aquela situação, eu tenho o "caderno de sugestão", e sempre procuro colocar ali.*

Contudo, a condição estressante de ter um trabalho profundamente reificado e determinado pelas máquinas e por anseios que não são seus, mas do mercado; bem como a perda do sentido de sua capacidade criativa gerada pela "alienação do dado", própria do tipo de "trabalho informacional redundante" que vigora ali, acaba causando, nesses operadores, apatia e desinteresse pelo seu trabalho.

> 1) *Futuramente, eu estou buscando uma outra profissão para mim, eu não quero ficar lá, não. Porque querendo ou não é muito desgastante, é muita reclamação, e, na realidade, é pouco mérito, é pouco ganho para aquilo que você vive. Eu me vejo como uma funcionária aqui da empresa que se sair amanhã não fará diferença, nada vai mudar. Eu* ***sou só um número para a empresa****, só isso.*

2) *O que me leva a permanecer na ASK!? Eu não sei... porque sabe quando você não está muito satisfeita? Acho que eu estou cansada de trabalhar, cansada de atender, cansada de fone de ouvido... Acho que isso já esgotou um pouco em mim. Mas é que não tem outro trabalho. Eu não tenho formação nenhuma, eu só tenho o segundo grau... Eu sei que se eu sair dali e for procurar outro emprego, está difícil. Eu sei de pessoas que até hoje estão procurando trabalho por menos de 300 reais, que é o que se oferece nesse ramo. Então, eu fico nesse dilema, entre ter e não ter, eu prefiro pingar do que secar.*

3) *Não, não estou satisfeita. Porque não é uma coisa que eu goste de fazer. Lógico, gosto de trabalhar com pessoas, mas não é nessa atividade que eu me sinto bem. Não é isso que estou buscando para mim no futuro. Porque em virtude do trabalho ser cansativo, em virtude da remuneração também, eu acho que ficamos estagnados naquilo. Eu tenho perspectivas de crescimento para mim.*

4) *O trabalho em si é bom no início, a partir de um certo momento não se consegue mais satisfação então passa-se a fazer aquilo pelo lado financeiro. Não digo isso de maneira geral, mas depois de um tempo fica cansativo. Para mim é temporário mesmo, não me realiza profissionalmente.*

5) *A gente fica com um complexo, a gente se questiona se não vamos conseguir algo melhor em que tenhamos a capacidade para desempenhar outra função. A minha perspectiva é de conseguir logo uma outra função, não pretendo ficar muito tempo nisso não.*

Por fim, a avaliação que fica da observação e análise do projeto "Sercomtel Telemarketing", é que, sem a mediação do "aculturamento"e da estabilidade, e em um contexto muito mais autoritário e reificante do que o presenciado na empresa-mãe, os operadores da terceirizada, longe de "vestirem a camisa da empresa", vacilam entre uma profunda indiferença, revolta, e uma perspectiva temporânea com relação ao seu tipo de trabalho. A conseqüência disso é um completo descomprometimento desses operadores com os negócios e objetivos da empresa que os emprega, e, por tabela, da empresa-mãe. Com isso, temos o paradoxo de encontrar justamente a "pele" da Sercomtel, isto é, aquilo que se configura como uma de suas principais armas estratégicas para a conformação do seu perfil mercadológico, pálida e insensível frente aos desígnios dessa sua nova proposta de empresa.

Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo maior contribuir para o debate atual sobre a subjetividade da parcela da classe trabalhadora inserida no processo de reestruturação produtiva, que vem se intensificando nas grandes empresas desde a década de 1980. Pretendeu-se, particularmente, fornecer subsídios para se pensar sobre os efeitos de um aspecto específico de tal reestruturação sobre a percepção desses trabalhadores: *a informatização da produção em sua articulação com as novas técnicas de gestão da força de trabalho recomendadas pelos chamados Programas de Qualidade Total*.

A escolha de uma empresa de telecomunicações foi pautada pelo entendimento do teor estratégico que essa infra-estrutura assumiu para o padrão de acumulação próprio do capitalismo contemporâneo: a acumulação flexível; relevância esta que tornou tanto mais premente e profunda a realização de uma reestruturação produtiva nas empresas de tal setor. Em tempos de mundialização do capital, a inovação, seja de processos, produtos e serviços, seja com publicidade, tornou-se a chave para assegurar a competitividade das empresas. É pela digitalização das plantas de telecomunicações que toda a sorte de informações de cunho mercantil, isto é, aquelas relativas às últimas tendências de consumo e tecnologias de produção, podem chegar mais rapidamente de todos os cantos do mundo em empresas que hoje, igualmente, se encontram sediadas nos mais diferentes pontos do planeta.

São as empresas de telecomunicações que, devidamente digitalizadas, propiciam a constituição de redes informáticas capazes de centralizar, de forma rápida e sistemática, essas informações nas mãos das grandes empresas. Essa centralização possibilita sua conversão em dados estratégicos que posteriormente e, também com o auxílio da tecnologia digital, contribuirão para as jogadas de marketing, e/ou para a elaboração de novos produtos e serviços. Em outras palavras: o advento das Novas Tecnologias da Informação, e sua aplicação na produção, trouxe em seu bojo a possibilidade de manipular e transformar informações tal como outrora se fazia com as matérias-primas de feitio material. As informações assim operadas

resultam em dados que vão servir de base para a produção de mercadorias que, postas no mercado, ampliarão a receita das empresas.

Logo, estamos falando de um novo tipo de mercantilização: a mercantilização da informação; processo tornado exeqüível pela automação flexível procedente da base informática. A transformação da informação em mercadoria pressupõe sua quantificação, pois somente assim esta pode ser objetivada em valor de troca, único valor capaz de tornar algo passível de ser mercantilizado. A quantificação do valor presume a abstração dos aspectos qualitativos de um certo produto de modo que nele permaneçam objetificados apenas aqueles elementos que interessam para venda. Somente o que se quantifica se torna coisa. Por sua vez, somente o que torna coisa pode se tornar mercadoria. Por conseguinte, o procedimento que transforma a informação em mercadoria incorre em sua coisificação/reificação.

Em suma: a *mercadorização* da informação implica em sua reificação, expressa na forma de dados, que nada mais são que o resultado do tratamento e organização de uma miríade de informações com vistas a deixar insculpidas, no resultado final, tão-somente aquelas voltadas para finalidades mercantis. Quando esse tratamento é realizado por intermédio da tecnologia informática, estas finalidades dizem respeito não só à sua circulação, mas à otimização do processo produtivo visto que esta tecnologia também permite que os dados sejam trabalhados para fins de automação e racionalização dos processos de trabalho.

Ao permitir que um sem-número de dados sejam rapidamente convertidos em inovações produtivas, tanto com relação ao produto final como aos processos de trabalho, a automação de base flexível efetivou uma maquinaria que transcende a mera função de transformação no interior do processo produtivo, agregando a esta uma qualidade organizativa. Por isso, *a informatização da produção é um processo de reificação da informação* tanto no que se refere ao *resultado* como à *operação* do processo produtivo. Nesse último sentido, a informatização da produção resulta em uma igual reificação daqueles que operam tal processo.

Inaugurada pela introdução da maquinaria no processo produtivo, a reificação operária diz respeito à inversão que ocorre entre o sujeito e a ferramenta de trabalho na produção capitalista, de tal forma que a racionalização do trabalho vivo, e o aumento da produtividade que disto deriva, passam a ser determinados pela supremacia da máquina sobre o homem no interior desse processo. Dotadas da vantajosa peculiaridade de poderem conduzir o processo de trabalho

em detração da intervenção humana, as máquinas tornaram-se, desde então, a ferramenta de trabalho por excelência da produção capitalista avançada.

Tal inversão facilitou de forma decisiva o controle do capital sobre o trabalho, sendo por isso entendida como uma subsunção real do trabalho ao capital. Com efeito, sob esse tipo de subsunção, o processo de trabalho é racionalizado menos pela especialização do que pela simplificação do trabalho vivo, dada pela incorporação do antigo saber operário nas máquinas. A perda do saber-fazer incide diretamente sobre a autonomia do trabalhador que, doravante, se vê obrigado a seguir o ritmo e os procedimentos ditados pela maquinaria. Tal subsunção do trabalho vivo ao *modus operandi* das máquinas, transmutou-o de agente ativo em mais um fator/coisa da linha de produção, ali posto apenas para amplificar as potencialidades lucrativas das mesmas; agora as reais depositárias da complexidade do processo produtivo.

Ao permitirem a reificação da informação, as Novas Tecnologias da Informação representam a última manifestação dessa subsunção real do trabalho ao capital. Em vista disso, colocam-se como uma ferramenta imprescindível para a lucratividade das empresas contemporâneas, já que tal processo viabiliza um incremento qualitativo da mais-valia que atende, em grande medida, ao novo patamar de acumulação determinado pela mundialização do capital.

Uma das principais expressões dessa reificação da informação é a relevância que a marca e, por suposto, o marketing, assumiu dentro das atuais estratégias empresariais. De fato, a volatilidade informacional necessária para a transnacionalização do capital não poderia vingar com tamanho êxito se não se assentasse na dupla dimensão da marca, ambas de cariz imaterial: fixidez e instantaneidade.

É a marca que, pelo seu conteúdo etéreo e facilmente dispersivo, confere a permanência e longevidade tão essenciais para a manutenção das grandes empresas no mercado transnacional e altamente incerto, disputado e diversificado que caracteriza a economia atual; características estas que traçam uma fugacidade e transitoriedade aos bens de consumo inéditas na história do capitalismo. Em um ambiente tão efêmero e com tantas opções de consumo, uma marca bem sedimentada no mercado outorga às empresas uma credibilidade fundamental para fixar sua existência na memória do consumidor. Ou seja, é principalmente através da marca que as empresas se consolidam no mercado competitivo engendrado pela mundialização do capital.

Por outro lado, tal fixidez da marca é bastante peculiar, pois distinta pela instantaneidade que sua essência imaterial lhe proporciona. Sem dúvida, o caráter imaterial e, por isso, fluido da marca concede uma aceleração sem precedência, inclusive em eficiência, na esfera da circulação da economia capitalista. Uma aceleração que maximiza extraordinariamente o seu aquecimento. Devido à sua imaterialidade e fluidez, a marca pode chegar primeiro do que os bens de consumo até o consumidor convertendo-o em um cliente potencial das empresas e possibilitando formar nichos de mercado, antes mesmo que seus produtos comecem a ser comercializados. Conseqüentemente, investir na marca otimiza a capacidade de previsão das empresas. Feito que se revela especialmente vantajoso para a diminuição dos riscos de não aceitação de suas inovações no mercado. Essa é a razão pela qual, cada vez mais, a marca é fabricada e passa a circular anteriormente ao produto.

Sob a mundialização do capital, portanto, para além de uma coisa tangível, a concepção de mercadoria se alarga e consubstancia-se em idéias e imagens que podem tanto se materializar em novas mercadorias como em estratégias de marketing para vendê-las. Essa é a grande novidade do capitalismo de hoje: a exploração de mercadorias em um plano não só material mas imaterial. Nesse contexto, o conhecimento e uma ágil troca de informações figuram-se como pilares mestres para a manutenção da competitividade empresarial.

É por esse motivo que as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs denotam-se como cruciais para a lucratividade das grandes empresas, tanto no seu aspecto organizacional, isto é, relativo às redes telemáticas, como enquanto ferramenta de produção e instrumento de trabalho.

Sob a égide das TICs, emergem novas formas de organizar a produção e proceder o processo de trabalho. A temporalidade acelerada e o caráter versátil e maleável dessa nova tecnologia, demandam uma igual flexibilidade e rápida capacidade de adaptação por parte das empresas e dos trabalhadores a estas vinculados, às constantes inovações de processos, produtos e planos de comercialização. A conjuntura marcada pela informatização e mundialização do capital não tolera morosidade. A velocidade célere é uma condição *sine qua non* para que o caro investimento com as novas tecnologias não seja subaproveitado e, no limite, gere antes prejuízo do que lucratividade para as empresas.

Esses novos ditames exigiram mudanças radicais tanto no setor, como nas empresas de telecomunicações. Particularmente no caso brasileiro, cujo setor até pouco tempo ainda se assentava sobre uma constituição pública, nascida dentro de um projeto nacionalista e posteriormente ratificado pela ideologia da segurança nacional, a qual previa uma tecnologia voltada para demandas militaristas. Ou seja, um modelo político-econômico que se mostrou extremamente obstativo aos interesses das grandes corporações transnacionais que, já no início dos anos de 1980, passavam e continuam passando pelo aniquilamento dos encargos legislativos e tributários nacionais.

A introdução das políticas neoliberais no Brasil foi fundamental para que tais interesses prevalecessem em detrimento do estatismo vigente. Foram tais políticas que ofereceram o suporte ideológico que veio a alavancar o decisivo desmonte do antigo modelo nacionalista-estatizante. Seu coroamento veio com a grandiosa onda de privatização das empresas estatais de todo o país, a partir da segunda metade da década de 1990.

Tal perspectiva levou os governos federal e estaduais a encetar antecipadamente um profundo processo de reestruturação produtiva nessas empresas de modo a tornar sua privatização atrativa ao grande capital transnacional. Para tanto, a maciça introdução das Novas Tecnologias da Informação na totalidade do processo produtivo das companhias estatais foi fundamental, posto que estas se constituem como infra-estrutura básica à sua integralização no processo produtivo das grandes empresas adquirentes.

No ramo de telecomunicações, afora o propósito maior de sua transformação em empresa-rede e fornecedora de infra-estrutura de comunicação para os grandes conglomerados transnacionais, a adoção das novas tecnologias redunda, ainda, em duas particularidades: a digitalização de sua planta e a substituição do sistema de Comutação Analógico pelo Digital. Esta troca de tecnologia impôs novas demandas de qualificação do quadro funcional como um todo e do técnico-operacional em especial.

Assim, o modelo rede de empresa supõe duas ordens fundamentais de mudança, sendo que uma de natureza material e outra subjetiva, a saber: uma estrutura organizacional integrada, flexível e enxuta, e uma nova cultura no trabalho aberta à mudanças e afeita a participar desse processo através do compartilhamento de informações pertinentes à melhoria da produtividade da empresa que o emprega. Esse último aspecto fica a cargo da

chamada *administração participativa*, via de regra introduzida nas empresas através dos Programas de Qualidade Total.

Apesar da peculiaridade de ter permanecido pública nesse contexto, a Sercomtel não fugiu dessas tendências. Nesta empresa tal reestruturação iniciou-se pela implantação da administração participativa, mediante a promoção de uma cultura organizacional por ela nomeada de "aculturamento". Este visou preparar a subjetividade do seu quadro de pessoal para as mudanças estruturais que viriam com a informatização do seu processo produtivo e a adoção do modelo rede de empresa, que viria a se efetivar com o chamado "Projeto de Transformação Empresarial".

Por exigir um modelo de gestão empresarial eminentemente integralizado, o modelo rede de empresa pressupõe a *Gestão por Processo*, que privilegia mais a fluidez dos processos produtivos do que suas hierarquias. Essa integralização colide com a tradicional estrutura organizacional compartimentada e estanque que influenciava as grandes empresas até então. Ao quebrar o hierarquismo e promover a integralização das áreas, a Gestão por Processo faculta a "administração participativa" já que desobstrui e torna mais fluente o tráfego de informações na empresa. Foi este o sentido do "aculturamento" na empresa estudada: instituir a qualificação de selo generalista necessária para conformar um perfil de trabalhador adequado à configuração de rede propiciada pela informatização da produção, dentro dos moldes da Gestão por Processo.

Com relação à especialização técnica, para além desse ideário mais geral, demanda-se também uma qualificação que praticamente descarta o saber operário obtido sob a tecnologia analógica de base automática. As Novas Tecnologias da Informação permitiram a expropriação e corporificação desse saber no novo maquinário digital que, assim, passou a exercer funções operárias antes desempenhadas de modo palpável pelo trabalho vivo. A alienação deste saber-fazer prático determinou uma qualificação referente à dimensão cognitiva da força de trabalho, a qual engendrou um novo tipo de reificação operária.

De fato, a informatização da produção e o novo maquinário digital desta decorrente, longe de romperem, dão continuidade à reificação do trabalho vivo de uma forma qualitativamente acrescida, visto que não mais com referência à sua destreza manual, mas às suas capacidades cognitivas. Esta diz respeito à subsunção da capacidade de abstração, de lidar

com símbolos (comandos de computador), de prever e se antecipar a problemas, em detrimento das habilidades de cunho empírico e sensorial. Uma subsunção que igualmente remete à expropriação e reificação do saber tácito operário, isto é, aquele nascido da experiência cotidiana dentro da produção e, dessa forma, mais competente para gerar idéias relevantes à otimização da produtividade.

Foi dos trabalhadores que estão sofrendo esse novo tipo de reificação que este estudo se ocupou. A pesquisa empírica levou- nos a perceber que o que apareceu como novidade nos novos métodos de gestão empresarial e organização do trabalho implantados na empresa, nada mais configurou do que uma roupagem mais adequada para potencializar o novo tipo de reificação originária da informatização da produção.

Com a relevância do saber tácito, a rígida divisão hierárquica entre trabalho de concepção e trabalho de execução, fundada pelo taylorismo, foi eliminada dando lugar a uma gestão em que todos os trabalhadores são entendidos como passíveis de conceber informações importantes para a produtividade. Ainda que essas informações contenham uma hierarquia própria, e jamais comportem a possibilidade de fazer frente à tecnologia do fornecedor, sendo permitida unicamente sua incrementação, todos os escalões da empresa passam a ser fontes de informação para as máquinas.

Ocorre que a retórica da participação, com seu suposto abrandamento da hierarquia gerencial pela valorização das sugestões operárias sobre as questões da produção, finca novas barreiras ideológicas para os trabalhadores implicados nesse processo. Barreiras que dificultam a percepção da atual reestruturação produtiva como um novo tipo de reificação e, pois, exploração e controle do capital sobre sua força de trabalho.

A necessária dominação inerente a essa relação revela-se menos explícita por todo um fetichismo implícito nesse discurso que coloca a tecnologia como a grande e exclusiva salvadora das empresas dentro do mercado competitivo que se assiste hoje. O fetiche da tecnologia torna invisível, aos olhos dos trabalhadores partícipes da reestruturação em questão, os danos que sua aplicação capitalista traz ao trabalho assalariado, dentre os quais os cortes de pessoal – mais de 50% na empresa estudada – a estagnação salarial para aqueles que permanecem nas matrizes, a redução dos salários causada pelo movimento de terceirização

possibilitado pela simplificação das atividades produtivas, assim como a intensificação do ritmo de trabalho, são apenas os mais notórios.

O fetiche da tecnologia agrava-se pelo fetiche da empresa posto no referido discurso que, ao designar o trabalhador como "cliente" de seu empregador e de seus colegas de trabalho, descaracteriza-o da sua condição de classe na mesma medida em que o leva a se identificar com os ideais da empresa. Uma designação que mercantiliza e, assim, distorce tanto mais a contraditória e antagônica relação entre capital e trabalho uma vez que praticamente apaga o papel do trabalho vivo como fator fundamental no desenvolvimento do processo produtivo. Por suposto, persiste apenas o capital e a tecnologia como agentes da produção. Da mesma forma, ao incitar o trabalhador a manifestar idéias otimizadoras de uma tecnologia que cria valor para o capital mediante a reificação e exploração de suas capacidades cognitivas, leva-o a se sentir responsável pela competitividade da empresa na qual trabalha transformando-o em capataz de si mesmo.

Na empresa estudada, essa situação é exacerbada pelo fato desta ter permanecido pública e destoante do cenário político-ideológico em que a privatização é compreendida como fundamental para a manutenção da competitividade das antigas estatais.

É assim que o controle e a conformação do trabalhador para fins da lucratividade empresarial continuam atuando, agora, mediante a disseminação desse fetiche. O resultado disso, é um controle mais sutil do que o despotismo taylorista das fábricas, o que torna a empresa contemporânea um *locus* mais eficiente para modelar as aspirações dos trabalhadores em consonância com os objetivos do capital. Tal fetiche dissimulante foi difundido de maneira contumaz na empresa estudada através do dito "aculturamento", que visou preparar a subjetividade de seu quadro de modo a deixá-la mais receptiva à informatização de seu processo produtivo, bem como a colaborar para sua otimização.

Transcorrida ao longo de dez anos, tal reestruturação caracterizou, na Sercomtel, a passagem da forma fábrica, construída sob um conceito de organização e subordinação da força de trabalho baseados nas noções de disciplina e confinamento, para a forma empresa, que prevê um controle de tipo espectral, fundamentado na instantaneidade modular das redes. Ou seja, um tipo de controle só possível de ser plenamente realizado pela total informatização do *locus* de trabalho.

A conformação da Sercomtel em empresa-rede representou, ademais, a procedência e predomínio do marketing sobre as atividades de engenharia. A partir disso, os principais investimentos estratégicos da empresa, antes concernentes exclusivamente à área de engenharia, passaram não só a ser divididos com a área de marketing, como ficaram subordinados às suas estratégias. Com isso, a técnica colocou-se a reboque da marca. A preponderância da perspectiva mercadológica na Sercomtel denotou um significativo enfraquecimento da sua antiga concepção de companhia prestadora de serviço de utilidade pública em prol de uma lógica mercantil. Lógica esta em que a prestação de serviço, de um objetivo final, tornou-se um meio de angariar lucro para a empresa.

Sendo assim, não obstante ter se preservado juridicamente pública, a Sercomtel segue os mesmos movimentos de uma empresa privada, passando a nortear a oferta de seus serviços pela sua receptividade no mercado em detrimento da noção de bem público. Tal mudança de perfil e finalidade na empresa foi igualmente viabilizada pela introdução das Novas Tecnologias da Informação nos seus processos. Em conjunto com a digitalização de sua planta, a informatização da produção permitiu ampliar de modo excepcional o leque de serviços disponibilizados pela Sercomtel transformando-a, assim, em uma empresa de multisserviços.

Com a digitalização da planta, portanto, o resultado final do processo produtivo dos serviços de telecomunicações sofreu uma igual incrementação desdobrando-se, da simples telefonia, para a comunicação de voz, dados e imagem. Desse modo, para além da conversão das telecomunicações em infra-estrutura de circulação do grande capital transnacional, inclusive aquele relativo às próprias companhias de teles, os novos e vários serviços que a digitalização das plantas permitiu agregar, efetivou, terminantemente, a comunicação como mercadoria.

Logo, no âmbito interno das empresas de telecomunicações, a informação atua, ao mesmo tempo, como insumo e resultado final do processo de produção. Ora, considerando que o único fator de produção capaz de gerar informação é o trabalho vivo, a expropriação do saber tácito operário e a materialização de suas capacidades cognitivas nessas empresas, faz-se primordial. Por isso, em uma empresa de telecomunicações, mais do que qualquer outra empresa de ponta, as relações de produção são, simultaneamente, relações de informação, o que torna seu processo produtivo intensivo de inovação e tanto mais essencial a reificação da informação.

Não por acaso, a Gestão por Processo contempla uma gestão da informação que prevê uma maior interação entre as diversas áreas da empresa. É a partir dessa interação que os funcionários podem ter uma visão sistêmica e maior conhecimento dos negócios da empresa, o que permite a concepção de idéias mais sintonizadas com os interesses da empresa. Por sua vez, a administração participativa vem ao encontro desses propósitos ao motivar sistematicamente a participação e colaboração dos trabalhadores nesse sentido, bem como o despertar de uma visão mercadológica com relação ao seu trabalho. Donde se infere que a informática reifica o trabalho vivo pela mediação desses novos parâmetros gerenciais.

Esta foi a preocupação central desse estudo, que buscou na percepção dos trabalhadores que vivenciaram tal reestruturação produtiva, encontrar os termos e efeitos específicos do novo tipo de reificação decorrente da informatização dos processos de produção e trabalho. A escolha desses trabalhadores foi realizada mediante a observação das categorias de profissionais mais atingidas por estas mudanças no interior da empresa estudada. Ao todo, foram selecionadas cinco categorias de profissionais, três de ordem operacional e duas de planejamento, sendo todas enquadradas pela empresa no cargo de "profissional tecnológico", variando apenas de nível.

A análise das entrevistas desses trabalhadores, bem como a observação de seus processos de trabalho, levou-nos a perceber que a reificação realmente se delineia como um espectro por todo o processo de produção/informação da empresa estudada; assumindo diferentes facetas de acordo com cada área investigada. Porém, seu resultado final é sempre o mesmo: a reificação das capacidades cognitivas do trabalho vivo pela automação flexível característica da tecnologia da informação. Da mesma forma, o veículo desse espectro é sempre as redes informáticas, guiadas pelos novos métodos de gestão do trabalho inspirados nos Programas de Qualidade Total, e de gestão empresarial baseado na Gestão por Processo.

Por onde passa, o espectro da reificação opera uma simplificação do conteúdo do trabalho que incide sobre o ritmo das atividades produtivas, ora intensificando-as alucinadamente, ora impondo um estressante estado de alerta. De qualquer maneira, ambas as determinações implicam uma significativa perda da capacidade de governança sobre o processo de trabalho. Tal perda de autonomia infligiu um sentimento de vulnerabilidade nesses profissionais, que passaram a temer por seus empregos.

No que concerne às áreas de planejamento analisadas: os processos de Tecnologias da Informação – PTI e de Desenvolver a Planta – EDP, estes efeitos geraram, respectivamente, uma subjetividade perturbada e apreensiva com as novas e crescentes demandas provenientes da perspectiva mercadológica, e outra mais competitiva e afinada com a mentalidade privatista e mercantil incutida desde o início do processo de "aculturamento" para a Qualidade Total na Sercomtel.

No caso da PTI, na medida em que as redes de informação e os processos de trabalho básicos da empresa foram completamente informatizados, a área passou, cada vez mais, a voltar-se para o trabalho de manutenção e melhoria destes sistemas em detrimento do seu caráter de criação, que passou a ser exercido, preponderantemente, por fornecedores e terceirizados. Além de mais rotineiro, o trabalho na PTI também tornou-se urgente, dado que as constantes inovações facultadas pelos multisserviços em aliança com a perspectiva mercadológica, exigem recorrentes e impendentes adaptações nos processos de trabalho de toda a empresa. Da mesma forma, com a integralização da empresa proporcionada pelas redes informáticas, a paralisação dos sistemas de informação pode prejudicar a empresa em sua totalidade, exigindo uma manutenção muito mais diligente.

Tendo sido a precursora das mudanças estruturais dentro da empresa e, portanto, considerada a área mais estratégica no seu prelúdio, seus profissionais usufruíram um *status* privilegiado durante a primeira fase da reestruturação que, à medida que esta avançava, desapareceu inteiramente dando lugar a um sentimento de frustração e impotência. O enfraquecimento do conteúdo criativo de suas atividades em favor de uma entediante atividade de manutenção, a urgência e sobrecarga de trabalho engendrada pela perspectiva mercadológica e, ainda, a redução de um terço de seu quadro decorrente da reestruturação da empresa, originaram um anticlímax entre seus técnicos. Aos poucos, o entusiasmo presente nos primeiros momentos da reestruturação da Sercomtel foi sendo substituído pela decepção e diante da constatação de que a área de TI foi o carro-chefe das mesmas transformações que, posteriormente, desvalorizaram seu trabalho.

Contudo, a infusão da visão mercadológica, insistentemente propagada pelo "aculturamento", assinalou uma fuga individualizada de tais transtornos, percebida pela forma isolada com que seus técnicos vivenciam a precarização de seu trabalho. O potencial de

resistência que a decepção e a frustração poderiam fecundar, foi solapado pelo constrangimento de que isto pudesse denotar uma possível não adequação de seu perfil aos novos ditames da empresa. Assim, ao invés de se unificarem em prol de uma via opositiva à essa nova ordem, os profissionais entrevistados oscilam entre uma imponderada ansiedade de atender todas as pressões advindas das mais diferentes áreas da empresa, um descaso pelo conteúdo e papel de seu trabalho e uma reprimida e taciturna indignação por se ver obrigado a se adequar a esse estado de coisas.

Já com relação ao pessoal da EDP, ocorre exatamente o contrário com o que foi visto na PTI. Com a reestruturação da empresa essa área passou a ocupar uma função de preeminência só precedida pela área de marketing. Como responsáveis pelas inovações diferenciais dos produtos e serviços Sercomtel no mercado, os técnicos da EDP passaram a ter um papel de destaque para a competitividade da empresa. Com isso, o *status* outrora desfrutado pelos técnicos de TI foi transposto para os profissionais da EDP, o que subsidiou de maneira categórica a conformação de uma subjetividade extremamente competitiva e propícia aos propósitos mercadológicos predominantes.

Esta consonância foi bastante potencializada pela mediação do fetiche da tecnologia, tão propalado pelo "aculturamento". Ao conceber as novas tecnologias como o agente causal da perseverança da empresa no mercado privatizado, o "aculturamento" infundiu uma noção de "desafio" nos técnicos da EDP, a partir da qual advém a idéia de que o aprendizado sobre as novas tecnologias representa a oportunidade única deles se manterem relevantes à empresa em particular e ao mercado de trabalho de uma forma geral. A conseqüência disto, foi o nascimento de um sentimento de gratidão pela empresa que, ao seu ver, lhes proporciona tal "oportunidade". Por conseguinte, a despeito de toda a perturbação que o tempo descontínuo, confuso e estressante que a informática trouxe para o ritmo de trabalho na EDP, esses profissionais se esforçam para extrair da nova tecnologia todo o cabedal de inovações possível de ser retirado.

É assim que o fetiche da tecnologia encobre o fato de que, longe desses trabalhadores terem se tornado competitivos ao mercado de trabalho, o conhecimento adquirido com as novas tecnologias dentro da empresa, pouca valia terá fora dali. De fato, por conta dos contratos de exclusividade tecnológica com fornecedores externos que as empresas de ponta

costumam firmar, a qualificação obtida pelo aprendizado com novas tecnologias só poderá ser integralmente utilizado dentro da própria empresa. Ou seja, é um conhecimento que se configura praticamente supérfluo fora dos limites e especificidades de seu empregador. Ademais, revela o quanto a oferta de qualificação pelas empresas nada tem de altruísta e abnegação, antes é uma medida imprescindível para manter a competitividade da empresa em detrimento de seus funcionários.

A superfluidade do conhecimento técnico é verdade, sobretudo, para as áreas operacionais, seja porque o esvaziamento do antigo saber técnico reduziu o trabalho a um mero vigia das máquinas, como no caso dos operadores de Comutação Digital; seja porque é por estas vigiado, como ocorre com os operadores da terceirizada de call center; ou, ainda, pela descaracterização e desvalorização do seu perfil técnico, como procede com o pessoal do Centro de Supervisão Integrada – CSI.

Entretanto, essa patente precarização do trabalho operacional não encontrou oposição no quadro da empresa-mãe, mas antes levou a uma insegurança que marcou um tipo de engajamento contraditório em seus técnicos. Na medida em que a estabilidade ainda é tradicionalmente garantida aos empregados que permaneceram na empresa-mãe, por mais que se sintam ameaçados, somente o medo do desemprego não explica a adesão tão contundente desses trabalhadores ao seu novo perfil.

Com certeza, esse engajamento foi fruto não só da apreensão causada pela drástica redução do quadro de pessoal total da Sercomtel, mas do intenso processo de "aculturamento" promovido pela empresa. Ao atrelar a continuidade no emprego à permanência da empresa no mercado, o "aculturamento" criou uma subjetividade operária angustiada, que, para enfrentar tal conjuntura, entra em conflito com seus próprios interesses de classe pela introjeção dos objetivos da empresa. Em vista disso, tal como os técnicos da TI, esse sentimento é geralmente vivenciado de maneira individualizada na área operacional.

Entre o pessoal de Comutação, a substituição do paradigma analógico pelo digital diminuiu significativamente o número de trabalhadores na área. Se antes era o saber desses técnicos que se fazia fundamental para o bom andamento da empresa, com a reificação do seu saber técnico nos computadores, essa relevância foi transferida para a nova maquinaria. Desde então, de um trabalho executado de uma maneira interventiva para o desempenho das

funções de comutação, suas atividades reduziram-se à mera vigilância das máquinas, agora os verdadeiros agentes desse processo e, eventualmente, a dar comandos previamente decorados para que estas venham a sanar problemas, também tornados virtuais.

Isto denotou uma perda de *status* entre esses operadores que, em uma tentativa de compensá-la, procuram agregar às suas funções algumas atividades de desenvolvimento, algo tornado possível pela imprecisão que o paradigma digital introduziu entre o trabalho de execução e o trabalho de concepção. Apesar dessa possibilidade revelar um nivelamento por baixo na qualificação do trabalho técnico, tanto que muitos dos antigos operadores de Comutação Analógica hoje se encontram na área de planejamento (EDP). As atividades desta área ainda são relativamente mais criativas, ou senão, pelo menos, mais ativas e, dentro do atual perfil mercadológico da empresa, com certeza mais valorizadas do que as atividades de comutação.

De resto, esta anexação por certos operadores de comutação do trabalho de planejamento às suas atividades, coloca-os, muitas vezes, em situação de confronto com a EDP, confirmando que a forma como as novas tecnologias vem sendo aplicadas no interior das empresas enseja uma individualização do trabalho vivo bastante comprometedora do seu senso de classe.

O sentimento de desvalorização do seu trabalho também ocorre entre os entrevistados do CSI, que, por isso, tal qual os técnicos de comutação com relação aos da EDP, ambicionam um posto na Comutação – por eles entendido como mais relevante do que suas funções – visto se tratar da área onde fica o "coração da empresa". Um sonho impossível quando se tem em conta que este "coração" agora bate artificialmente e que os avanços tecnológicos tendem a prescindir cada vez mais da mediação humana para proceder seu funcionamento. Certamente, essa mística é oriunda do fetiche da tecnologia que também atua no sentido de aluir a solidariedade de classe e corroborar para a precarização de seu trabalho. Isto no momento em que pensam ser a automação e a terceirização das suas atividades rotineiras a solução para abrandar o ritmo tresloucado que a digitalização impôs ao seu trabalho.

Com efeito, foi no CSI que a intensificação do ritmo de trabalho pelas novas tecnologias se fez mais sentir. Dado seu papel de mediador entre a empresa e o cliente, e a ampliação de serviços agregados possibilitados pela digitalização da planta, a extrema

simplificação proporcionada pela automação de base informática aumentou sobejamente as tarefas do trabalho vivo naquela área. Obviamente tal ampliação e velocidade só é possível dentro de um trabalho eminentemente simples e rotineiro, o que o torna necessariamente bastante similar ao trabalho de atendimento ao cliente da empresa. Ou seja, justamente o tipo de trabalho que os entrevistados do CSI tanto depõem, o trabalho terceirizado.

É assim que a mediação do fetiche da tecnologia introjetada pelo "aculturamento" induz esses técnicos a verem na causa de sua precarização, isto é, a terceirização e a automação, a grande saída para escaparem da reificação de seu trabalho e deixar suas atividades menos insípidas. Essa distorção não os deixa perceber que a forma exclusivamente capitalista com que a tecnologia vem sendo aplicada dentro da empresa torna-a, antes a fonte, do que a supressão da insipidez e precipitação das suas atividades produtivas.

Apesar de o trabalho no CSI ser basicamente equivalente ao dos terceirizados de call center – uma vez que estes últimos não usufruem da mesma condição de estabilidade que os primeiros, nem passaram por um processo tão intenso e longo de "aculturamento" – o fetiche entre esses operadores não encontra um solo tão fértil para atuar. O duplo monitoramento de suas tarefas, aliado ao fato de lá vigorar uma gerência que, a despeito de ser fundamentada nos Programas de Qualidade Total e assinalada como participativa, é indubitavelmente mais tirânica do que aquela presenciada na empresa-mãe, também contribuiu sobremaneira para produzir operadores mais revoltados do que fetichizados com a empresa onde trabalham.

Por certo, a reificação do trabalho vivo é muito mais sentida e percebida, na empresa terceirizada. Além do duplo monitoramento, e de uma supervisão muito mais rígida com relação ao processo de trabalho dos operadores, no caso específico do Telemarketing Ativo essa reificação é expressa pelo uso de *scripts*, que praticamente anulam qualquer manifestação de autonomia do trabalho vivo em suas atividades. Tolhidos de sua autonomia e fortemente controlados em seu trabalho, esses operadores se convertem em máquinas de comunicação, meros receptores-transmissores de informações, e introdutores de dados, pertinentes à empresa-mãe.

Essa ausência de criatividade em suas atividades, combinada com a ubiqüidade panóptica do duplo monitoramento, faz tais atendentes se sentirem como verdadeiros robôs teleguiados por controle remoto, causando um misto de apatia e sublevação no desempenho de

suas funções. Tal quadro acaba por redundar em uma profunda indiferença desses operadores pelo seu trabalho, em geral manifesta por uma perspectiva provisória com relação à sua estadia na empresa. O resultado disso é um total descomprometimento com os negócios da empresa, justamente por parte dos trabalhadores que deveriam estar mais inteirados e empenhados sobre as suas transações. Em outras palavras, a robotização/reificação verificada no trabalho de call center produz um efeito oposto àquele pretendido pela empresa-mãe, cuja perspectiva mercadológica tem no serviço de telemarketing seu principal expediente estratégico.

Em síntese, o que fica da análise comparativa efetuada entre os diferentes tipos de trabalho operacional presentes no processo produtivo da Sercomtel, é que sem a mediação do "aculturamento", e mesmo de alguns resquícios do antigo padrão cultural próprio do modelo estatal que persistem no núcleo efetivo desta empresa – tais como a tradição de estabilidade e, ainda, a identificação dos interesses da empresa com os da comunidade decursiva da permanência de sua condição de instituição pública – a subjetividade operária decerto teria exprimido mais resistência no que se refere ao novo tipo de reificação encetada pelo atual processo de reestruturação produtiva, tal como foi constatado entre os operadores da terceirizada.

Sem dúvida, o fato de a maioria dos operadores da empresa-mãe ter vivido sob a estrutura tradicional paternalista-estatal característica da Sercomtel antes de sua reestruturação, e da lógica privada e mercadológica adotada desde então, suscitou a necessidade de se recorrer a artifícios mais aliciantes de sua subjetividade para conquistar sua anuência e adesão ao novo perfil de empresa. Em que pese a questão do receio do desemprego, seguramente o "aculturamento", e o fetiche da tecnologia dele derivado, concorreram de modo decisivo para conformar uma subjetividade operária mais obediente aos novos imperativos da produção capitalista.

Em contrapartida, a maneira injuntiva pela qual os operadores da empresa terceirizada são gerenciados, associada à instabilidade e precarização de seu emprego face aos da empresa-mãe, gerou uma subjetividade mais pertinaz e resistente aos novos ditames empresariais, assim como mais consciente do novo tipo de reificação do trabalho vivo inaugurada pelas Novas Tecnologias da Informação do que aquela cotejada entre os operadores efetivos da Sercomtel.

Disto se depreende que, paradoxalmente, a eficácia dos novos parâmetros organizacionais e tecnológicos de abalar a resistência do trabalho vivo em se adaptar ao atual patamar de exploração e acumulação capitalista, encontra um terreno mais favorável em espaços que experimentaram os métodos tradicionais de controle do trabalho. Quando a rígida hierarquia e autoritarismo do taylorismo mais clássico são confrontados com as metodologias da administração participativa, a aparente autonomia e valorização da cooperação operária, insidiosamente enunciada por esta última, acaba por dissimular a compreensão disto como um novo meio de expropriação do saber operário.

Por certo, a administração participativa se revela um método bem mais apropriado para operar o novo tipo de reificação do trabalho proporcionada pela aplicação capitalista das Novas Tecnologias da Informação nos processos de produção e trabalho das empresas de ponta. Contudo, é igualmente verdadeiro o fato de que, nem por isso, sua implementação ocorre sem contradições e de maneira tão harmônica como a pretendida por tal método; o que indica, afinal, que o embate entre capital e trabalho permanece bem longe de se ver resolvido.

Bibliografia

ALBUQUERQUE, A. *Fantasia tecnológica: reflexões sobre o CPqD da modernidade.* Campinas: Dríade Publicidade e Propaganda, 2000.

ALTER, N. As lógicas da empresa informacional. *Revista de Administração de Empresa*, v. 32, n. 1, jan./mar., 1992.

ALVES, G. *Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo no Brasil.* 1998, Tese (Doutorado), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – IFCH / UNICAMP, Campinas.

ALVES, G; MARTINEZ, V. *Dialética do ciberespaço*: trabalho, tecnologia e política no capitalismo global. Bauru: Document Arminda, 2002.

ANTUNES, R. (Org.). *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos:* reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo, 2002.

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

_____ *Adeus ao trabalho?* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes. Informação: instrumento de dominação e de submissão. *Ciência da Informação*, v.20, n.1, p.37- 44, jan./jun. 1991.

BERNARDO, J. *Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores*: ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo, 2000.

BIANCHETTI, L. *Da chave de fenda ao laptop*: tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

BIONDI, A. *O Brasil privatizado*: um balanço do desmonte do Estado. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

BOLAÑO, C. *Políticas de Comunicação e Economia Política das Telecomunicações no Brasil:* convergência, regionalização e reforma. Aracajú : Universidade Federal de Sergipe / Depto. Economia, 2003. Disponível em < www.eptic.com.br >. Acesso em junho de 2003.

_____. *Trabalho intelectual, comunicação e capitalismo:* a reconfiguração do fator subjetivo na atual reestruturação produtiva. Disponível em <www.eptic.he.com.br>. Acesso em 12 set. 2002.

_____. (Coord). *Privatização das telecomunicações na Europa e na América Latina.* Aracaju: EDUFS, 1997.

BOLAÑO, C.; LACERDA, R. O. As tecnologias da informação e da comunicação e o desenvolvimento regional. *Revista de Economia Política das Tecnologias da Informação e Comunicação.* Aracajú, v. 2, n. 2, jul./dez. 1999. Disponível em: <www.eptic.he.com.br>. Acesso em 15 ago 2002.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista:* a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRANDÃO, C. *Telecomunicações e dinâmica regional no Brasil*. 1996, Tese (Doutorado), Instituto de Economia / UNICAMP, Campinas.

BONO, A. Organización del proceso de trabajo en un nuevo entorno tecnologico: telefónica de España S.A. In: III CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO: "EL TRABAJO EN LOS UMBRALES DEL SIGLO XXI". Anais... Buenos Aires: Biblioteca Nacional y Facultad de Derecho / UBA, 2000. CD-ROOM.

BUENOS AIRES. III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. *El trabajo en los umbrales del siglo XXI*. Anais... Buenos Aires: Biblioteca Nacional y Facultad de Derecho / UBA, 2000. CD-ROOM.

CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov./ dez. 1994.

CARDOSO, J.G. *Novas tecnologias e Organização sindical:* o caso do setor de telecomunicações no município de Uberlândia, 1996. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CASTILLO, J. J. Un camino y cien senderos: el trabajo de campo como crisol de disciplinas. *Revista de Antropologia Social*, Madri, n. 9, p. 23-41, 2000.

_____.*La automación y el futuro deltrabajo*: diseño del trabajo y cualificación de los trabajadores. Madrid: FARESO, 1991.

CASTRO, N. (Org.). *A máquina e o equilibrista:* inovações na indústria automobilística Brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

CASTRO, N.; GUIMARÃES, A. S. A. Competitividade, tecnologia e gestão do Trabalho: a petroquímica brasileira nos anos 90. In: LEITE, M. P.; SILVA, R. A. (Orgs.) *Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência*. São Paulo: Iglu, 1991.

CASTRO, R. P. Para qualificar a qualificação, 2002. (mimeo)

CATTANI, D. (Org.). *Trabalho e tecnologia:* dicionário crítico. Porto Alegre: Vozes Petrópolis, 1997.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CLARKE, S. Crise do fordismo ou crise da social-democracia ? *Lua Nova*, São Paulo, n.24, p. 117-150, set. 1991.

CODO, W.; SAMPAIO, J.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento:* uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1993.

CORRÊA, M. L.; TEIXEIRA, A. A. Uma nova faceta da gestão empresarial: a conformação da subjetividade do trabalhador. *Trabalho & Crítica*, Belo Horizonte, n. 2, p. 63-77, set. 2000.

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

_____. *L'Atelier et le robot*. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1990.

_____. Autômatos, robôs e a classe operária. *Novos Estudos*, São Paulo, n. 2, p. 31-38, jul., 1983.

_____. *Science, tecnique et capital*: o taylorismo e a expropriação do saber operário. Paris: Seuil, 1976.

COSTA, M. D. H. Os serviços na contemporaneidade: notas sobre o trabalho nos serviços. In: MOTA, Ana Elizabeth (Org.). *A nova fábrica de consensos*. Petrópolis: Vozes, 1998.

COUTINHO, L.; CASSIOLATO, J.; SILVA, A. L. G. da. *Telecomunicações, Globalização e Competitividade*. Campinas: Papirus, 1995.

CUNHA, S. F. *A reestruturação produtiva na CTBC – Telecom e os impactos para a organização de trabalhadores:* o caso SINTTEL – MG. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia – DEIE / UFU, Uberlândia, 2002.

DALGALARRONDO, P, *Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais.* Porto Alegre : Artes Médias Sul, 2000.

DANTAS, M. L'Information et le travail: reflexions sur le capital-information. *Revista Eletrónica Internacional de Economia de las tecnologias de la informacion y de la comunicacion*, , v. 1, n.2, jul./dec. 1999b. Disponível em <www.eptic.he.com.br>. Acesso em 12 set. 2002.

_____. Da produção material à "virtual": esboço para uma compreensão "pós-clássica" da teoria do capital. In: TAPIA, J.; RALLET, A. *Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica:* uma análise comparada. Campinas: UNICAMP, 1999a. (Coleção Pesquisas, 2)

_____. *A lógica do capital informação*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

DAVEL, E.P.B.; VASCONCELLOS, J.G.M. (Orgs.) *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes,1997.

DELEUZE, G. *Conversações.* Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

DEMING, W. E. *Qualidade:* a revolução na administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

DINA, A. *A fábrica automática e a Organização do trabalho.* Petrópolis: Vozes, 1987.

DOMENACH, J. M. *Le sauvage et l'ordinateur*. Paris: Seuil, 1976.

DRUCK, M. G. *Terceirização:* (des)fordizando a fábrica: um estudo crítico do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo, 1999

_____. Qualidade total e terceirização: o "taylorismo" dos anos 90 e suas implicações no mundo do trabalho. *Revista Bahia Análise & Dados*, Salvador, v. 4, n. 2/3, dez., 1994.

DUPAS, G. *Ética e poder na sociedade da informação*. São Paulo: UNESP, 2000.

EAGLETON, T. *Ideologia.* São Paulo: Boitempo, 1997.

ELIAS, N.; SCOTSON, J. L. *Os estabelecidos e os outsiders*: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

FACHINELLI, A. C. *Uma abordagem comunicacional dos princípios da gestão do conhecimento nas Organizações.* Disponível em: <http://www.intercom.Org.br/papers/xxiii-ci/gt18/gt18a1.pdf> Acesso em 21 mar 2002.

FAZZI, José L. A teoria da formação humana: a experiência de trabalho nas telecomunicações. 1996. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Educação/UFMG, Belo Horizonte.

FELDMAN, E. *SERCOMTEL*: 30 anos de História. Londrina: Midiograf, 1998.

FERRETI, C.J. *et al. Tecnologias , trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994.

FLEURY, A. Novas Tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: EDUSP, 1993. p.: 33-47.

_____. Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a Organização da produção e do trabalho. In: SOARES, R. M. S. M. (Org.) *Gestão da empresa:* automação e competitividade; novos padrões de Organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990. p.: 11-26.

_____. Microeletrônica e Organização da produção e do trabalho na empresa. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, SEAD, 2(3), jul./set. 1998

FOLHA DE S. PAULO. Caderno Política. São Paulo agosto/outubro 2003.

FOULCAULT, M. *Vigiar e Punir*: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREYSSENET, M. A divisão capitalista do trabalho. *Tempo Social*: Rev. de Sociologia da USP, São Paulo, v. 1, n. 2, 1989. p.: 74-82.

_____. Automação e qualificação da força de trabalho. In: SOARES R. M. S. M. (Org.). *Gestão da empresa:* automação e competitividade; novos padrões de Organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990. p. 99-112.

GAYER, V.; FRANCO Jr., C. E. (1999) A informática no processo administrativo no III milênio. In: LAS CASAS, Alexandre (Coord.). *Novos rumos da Administração*. Petrópolis: Vozes.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo ? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

_____. *Cultura de participação no setor de telemática.* Campinas: EDUNICAMP, 1998.

_____. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v.34, n.1, p.63 -81, jan./fev. 1994.

GOUNET, T. *Fordismo e toyotismo:* na civilização do automóvel. São Paulo : Boitempo, 1999.

GRAMSCI, A. Americanismo e Fordismo. In: _____. *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. São Paulo: Civilização Brasileira, 1976. p. 375-413.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. *Micropolítica*: cartografias do desejo. Petrópolis: Vozes, 1986.

GUSSI, A.; WOLFF, S. A "sociedade em rede" e a privatização da informação: escorço de um balanço crítico para refletir a sociedade contemporânea. *Temáticas:* Revista dos pós-graduandos em Ciências Sociais, Campinas, v. 9, n. 17/18, p. 125-156, jan./dez. 2001.

HANSEN, D. L.. Tecnologia e mudança espacial. *Revista de Economia Política das Tecnologias da Informação e Comunicação.* Aracajú, v. 2, n. 2, jul./dez. 1999. Disponível em: <www.eptic.he.com.br>. Acesso em 15 ago 2002.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna:* uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

HELOANI, J. R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado:* história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Organizações qualificantes ou neurotizantes? *Pró-posições*, Campinas, v. 8, n.3, p.147-153, nov. 1997.

_____. *Organização do trabalho e administração:* uma visão multidisciplinar. São Paulo : Cortez, 1994.

HILLS, J. Teoria da Dependência e sua atual relevância: instituições internacionais de telecomunicações e poder estrutural. In: *Privatização das telecomunicações na Europa e na América Latina.* Aracaju: EDUFS, 1997.

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

_____. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. In: _____. *Os trabalhadores e o programa brasileiro da qualidade e produtividade*. São Paulo: DIEESE, 1994. (Seminários & Eventos, 1)

HOBSBAWN, E. *O novo século*: entrevista a Antonio Polito. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

_____. *Mundos do trabalho*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HOLLOWAY J.; PELAEZ, E. Aprendendo a curvar-se: pós-fordismo e determinismo tecnológico. *Outubro*, São Paulo, n. 2, p. 21-29, nov. 1998.

HUTCHINS, G. *ISO 9000 - Um Guia Completo*. São Paulo : Makron Books, 1994.

IANNI, O. *A era do globalismo*. São Paulo: Civilização Brasileira, 1996.

JASSO, J. Conocimiento y innovacion tecnologica. In: III CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO: "EL TRABAJO EN LOS UMBRALES DEL SIGLO XXI". Anais... Buenos Aires: Biblioteca Nacional y Facultad de Derecho / UBA, 2000. CD-ROOM.

JINKINGS, N. *Trabalho e subjetividade sob o mister de fazer mais dinheiro:* o trabalho bancário. 1994, Dissertação (Mestrado), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas / UNICAMP, Campinas.

JONES, B.; WOOD, S. Qualifications tacites, division du travail et nouvelles Technologies, *Sociologie du Travail*, Paris, n. 4, 1984, p. 37-45.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. *Juran, controle da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.

KATZ, C. Mito y realidad de la revolución informática, 2001, *Textos para Discussão II*, Aracajú, 2001. Disponível em <www.eptic.he.com.br>. Acesso em 12 set. 2002.

KATZ, C.; COGGIOLA, O. *Neoliberalismo ou crise do capital?* São Paulo: Xamã, 1996.

KIRSCHNER, A. M. (Org.). *Brasil: mosaico da década de 90*: uma perspectiva da sociologia da empresa. Rio de Janeiro: Divisão Gráfica da UFRJ, 1999.

KLEIN, N. *Sem logo*: a tirania das marcas em um planeta vendido. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KONDER, L. *A questão da ideologia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

KUMAR, K. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro. Zahar, 1997

KURZ, R. A ignorância da sociedade do conhecimento. *Folha de S. Paulo*, 13 jan., 2002. Caderno Mais, p. 14 – 15.

LANDAUER, T.K. *The trouble with computers*. Cambridge: MIT Press, 1995.

LARANGEIRA, S. Reestruturação no setor de telecomunicações: aspectos da experiência internacional, *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho* (Relações industriais: análises comparativas), Campinas, v. 4, n.8, p. 159-178, 1998.

LAZZARATO, M. Le concept de travail immatériel: a grande entreprise, *Paradgimes du Travail, Futur Antérieur*, Paris, L'Harmattan, n. 10, 1992.

_____. Le cycle de la production immatérielle, *Paradigmes du Travail, Futur Antérieur*, Paris, n. 10, 1993.

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

LEAL, S. A. G. Algumas considerações sobre o modelo de regulação do mercado brasileiro de telecomunicações: os mecanismos de controle público presentes na regulamentação do setor e o papel da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel. *Revista de Economia Política das Tecnologias da Informação e Comunicação*, Aracajú, v. 2, n. 3, dez. 2000. Disponível em: < www.eptic.com.br >. Acesso em 20 jan. 2001.

_____. O Sistema de Telecomunicações no Brasil: as alterações no modelo de monopólio público de Sarney a Fernando Henrique Cardoso (FHC). *Revista de Economia Política das Tecnologias da Informação e Comunicação*, Aracajú, v. 1, n.1, jan./jun. 1999. Disponível em: <www.eptic.com.br >. Acesso em 20 jan. 2001.

LEITE, M. P. *O futuro do trabalho:* novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994.

LESCA H.; ALMEIDA, F. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

LESSA, S. *A ontologia de Lukács*. Maceió: EDUFAL, 1996.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência*: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.

LIMA, M. E. A. *Os equívocos da excelência:* as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, out./dez. 1994.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, n. 7, p. 24-36, jul./dez. 2000.

LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. O pós-fordismo e seu espaço. *Espaço e Debates*, São Paulo, v. 8, n. 25, p. 12-29, jul./dez. 1988.

LOJKINE, J. *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. A revolução informacional contra a sociedade "pós-industrial", *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, n. 45, p. 27-41, ago. 1994.

_____. *A classe operária em mutações*. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1990.

LOUREIRO GIL, A. de. *Qualidade Total em informática*. São Paulo: Atlas, 1995.

LUKÁCS, G. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. *TEMAS de Ciências Humanas*, São Paulo, v. 4, p. 1-18, out. 1978.

_____. A reificação e a consciência do proletariado. In: *História e consciência de classe:* estudos de dialética marxista. Porto: Escorpião, 1974. p. 97-231.

MACEDO, T. M. B. Redes informais nas Organizações: *a co-gestão do conhecimento*. Disponível em: <www.politicaspublicas.com.br/doc/toniambm.pdf>. Acesso em jul. 2002.

MACHADO, J. A. (Org.). *Trabalho, economia e tecnologia*: novas perspectivas para a sociedade global. São Paulo: Tendenz; Bauru: Praxis, 2003.

MACHADO, L. *Usos sociais da força de trabalho e da noção de Competências.* In: SEMINÁRIOS TEMÁTICOS INTERDISCIPLINARES "OS ESTUDOS DO TRABALHO": NOVAS PROBLEMÁTICAS, NOVAS TECNOLOGIAS, NOVAS PROBLEMÁTICAS, NOVAS METODOLOGIAS, NOVAS ÁREAS DE PESQUISA". Anais... Campinas: Faculdade de Educação / UNICAMP, 2001.

MANDEL, E. *A crise do capital*. São Paulo: Ensaio; Campinas: EDUNICAMP, 1990.

_____. Marx, a crise atual e o futuro do trabalho humano. *Quatrieme Internationale*, n. 20, p. 1-37, maio 1986. Tradução de José Almeida de Souza Jr. (mimeo).

_____. *O capitalismo tardio*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

MANUAL da Qualidade Total. *Folha de São Paulo*, São Paulo, mar./abr. 1994. (Encarte especial)

MARX, K. *O Capital:* crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Os Economistas, v. 1, t. 1/2)

_____. Manuscritos econômicos-filosóficos: parte final do primeiro manuscrito. In: FERNANDES, F. (Org.). *MARX / ENGELS:* história. São Paulo: Ática, 1983. p. 147-158.

_____. *Grundrisse*: elementos fundamentales para la crítica de la economia política (1857-1858). México: Siglo Veintiuno Editores, 1978.

_____. *Capítulo VI inédito de O Capital*. São Paulo: Moraes, s/d.

MAHONEY, E. A Política de Comércio na Europa e América Latina. In : BOLAÑO, C. (Coord.). *Privatização das Telecomunicações na Europa e América Latina*. Aracajú : EDUFS, 1997. (Série Contatos)

MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.

MEIRA, A. C. Dominação e subjetividade operária: a "Qualidade Total" como expressão atualizada do domínio burguês. In : III CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO: "EL TRABAJO EN LOS UMBRALES DEL SIGLO XXI". Anais... Buenos Aires: Biblioteca Nacional y Facultad de Derecho / UBA, 2000. CD-ROOM.

MÉSZÁROS, I. *MARX:* a teoria da alienação. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

_____. *Produção destrutiva e estado capitalista.* São Paulo: Ensaio, 1996. (Cadernos Ensaio. Pequeno Formato; v. 5)

_____. *O poder da ideologia*. São Paulo: Ensaio, 1996.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento*: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2000.

MIRANDA, J. C. O papel das novas tecnologias no processo de reestruturação economia mundial. *Indicadores Econômicos FEE*, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 115-120, 1993.

MOINI, G. Informática e produtividade intelectual. *Novos Rumos*, São Paulo, v. 9, n. 22, p. 10-16, 1994.

MORAES NETO, B. *Marx, Taylor, Ford:* as forças produtivas em discussão. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MOTA, A. E. (Org.). *A nova fábrica de consensos*: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social. São Paulo: Cortez, 1998.

MOURA, M. A. *Tecnologias da informação e capacitação de trabalhadores no setor de telecomunicações.* 1996, Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação / UFMG, Belo Horizonte.

NAPOLEONI, C. *Lições sobre o Capítulo VI (Inédito) de Marx.* São Paulo: Ciências Humanas, 1981.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). *Trabalho e tecnologia:* dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 240-246.

NEGRI, A. *Exílio*: seguido de valor e afeto. São Paulo: Iluminuras, 2001.

NETTO, J. P. *Capitalismo e reificação*. São Paulo: Ciências Humanas, 1981.

NEVES, C. E. B.; CORREA, M. B. Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 9, 1998.

NEVES, M. A. Mudanças tecnológicas e Organizacionais e os impactos sobre o trabalho e a qualificação profissional. In: MACHADO, L. R. S. *et al*. *Trabalho e educação*. Campinas: Papirus, 1994. p. 25-37.

OLIVEIRA, C. A. *et al.* (Orgs). *O mundo do trabalho:* crise e mudança no final do século. Campinas: Scritta, 1994.

OLIVEIRA, M. A. de. A nova problemática do trabalho e a ética. In: TEIXEIRA, Francisco J. S.; OLIVEIRA, M. A. (Orgs.). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva*. São Paulo: Cortez, 1996. p. 163-194.

ORLANDI, E.P. *As formas do silêncio*: no movimento dos sentidos. Campinas: EDUNICAMP, 2002.

_____. *Análise de discurso:* princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 1999.

ORTIZ, R. Informação e conhecimento. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 29 ago. 1997. Caderno A, p. 1.

PAGÈ, M. *et al*. *O Poder das Organizações:* a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PARENTE, A. (Org.). *Imagem máquina*: a era das tecnologias do virtual. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

PASTRÉ, O. *L'Informatisation et l'emploi*. Paris: La Découverte, 1983.

PEÑA CASTRO, R. Tecnologia, trabalho e educação: indeterminações. *Cadernos ANPEd*, Belo Horizonte, n. 6, p. 29-53, out. 1994.

PERLMAN, F. El fetichismo de la mercancía, *Cuadernos de Pasado y Presente*, Córdoba, n. 53, p. 9-43, 1974.

POSTER, M. *Modo de produccíon versus modo de información*. Buenos Aires: Paidós, 1987.

POSTMAN, Neil. *Tecnopólio:* a rendição da cultura à tecnologia. São Paulo: Nobel, 1992.

RANIERI, J. *A câmara escura*: alienação e estranhamento em Marx. São Paulo: Boitempo, 2001.

RATTNER, H. *Informática e sociedade*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

REBECCHI, E. *O sujeito frente à inovação tecnológica*. Petrópolis: Vozes, 1990.

RODRIGUES, S. B. et al. Microeletrônica e organização do trabalho no setor de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 25, n. 4, 1985.

RODRIGUES, S. B. *et al*. Tecnologia de informação nos serviços - impacto na configuração do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 43 -56, jan. /mar. 1986.

ROMERO, D. *Tecnologia, subsunção e fetiche no mundo do capital:* elementos da crítica de Marx ao tecnicismo do processo de trabalho nos Manuscritos de 1861-1863. 1999, Dissertação (Mestrado), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/UNICAMP, Campinas.

ROSA, M. I. Do governo dos homens: "novas responsabilidades" do trabalhador e acesso aos conhecimentos, *Educação & Sociedade:* revista quadrimestral de Ciência da Educação / Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES), n. 64/Especial, p. 130-147, set. 1998.

_____. *Trabalho, subjetividade e poder.* São Paulo: EDUSP, 1994.

RUAS, R. Novos princípios gerenciais e a Organização e gestão do trabalho. In: *Reestruturação produtiva no Brasil*. Brasília: CNI/SESI, 1994.

RUBEN, G; WAINER, J; DWYER, T. (Orgs). *Informática, Organizações e sociedade no Brasil.* São Paulo: Cortez, 2003.

RUBIN, I. I. *A teoria marxista do valor*. São Paulo: Pólis, 1987.

SALE, K. *Inimigos do futuro:* a guerra dos luditas contra a Revolução Industrial e o desemprego. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SANVOVAL FILHO, S. *Braverman, divisão do trabalho e maquinaria:* o alcance da análise do processo de trabalho presente em "Trabalho e capital monopolista". 2002, Dissertação (Mestrado), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/UNICAMP, Campinas.

SANTOS, M. *Técnica, espaço, tempo*: globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Hucitec, 1997.

SARAMAGO, J. *A caverna.* São Paulo : Companhia das Letras, 2002.

SCHAFF, A. *La alienación como fenómeno social*. Barcelona: Editorial Crítica, 1979.

SECCO, L. A crise da sociedade do trabalho. *Práxis*, Belo Horizonte, n. 3, p. 41-62, mar 1995.

SENNET, R. A society of broken eggs. London: New Statesman, 2002.

_____. *A corrosão do caráter:* conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERCOMTEL. JORNAL INFORMATIVO DA SERCOMTEL, Londrina, ago.1996. *Edição histórica.*

_____. *Qualidade: vamos vencer mais essa!* Londrina, Nov. 1997.

_____. *O desafio da ISO*. Londrina, dez.1997.

_____. *Edição especial*. *O sócio.* Londrina, julho/1998.

_____. *Relatório Anual'97*. Londrina, 1998.

_____. *Relatório Anual'98*. Londrina, 1999.

_____. *Relatório Anual'99*. Londrina, 2000.

_____. *Relatório Anual'00.* Londrina, 2001.

_____. *Relatório Anual'01*. Londrina, 2002.

_____. *Informativo de Comunicação Social:* Sercomtel as novas fronteiras. Londrina, 2000. Disponível em: <www.comunic@sercomtel.com.br>. Acesso em 20 jan. 2001.

_____. JORNAL MURAL. 1999/2003.

SICSÚ, A. B. Sociedade do conhecimento: integração nacional ou exclusão social? *Revista de Economia Política das Tecnologias da Informação e Comunicação.* Aracajú, v. 2, n. 2, jul./dez. 1999. Disponível em: <www.eptic.he.com.br>. Acesso em 15 ago 2002.

SILVA, E. B. Pós –fordismo no Brasil, *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 14, n.3, p. 55-71, jul.set. 1994.

_____. *Refazendo da fábrica fordista*. São Paulo: Hucitec, 1990.

SILVA, G. A. *Reestruturação produtiva e sindicalismo em empresas de telecomunicações:* o caso Sercomtel S/A. 2003, Dissertação (Mestrado em Sociologia), Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais/UNESP, Marília.

SILVEIRA, P. Da alienação ao fetichismo: formas de subjetivação e objetivação. In: SILVEIRA, P.; DORAY, B. (Orgs.). *Teoria marxista da subjetividade*. São Paulo: Vértice, 1989. p.41-76.

SIQUEIRA, D. *et.al. Relações de trabalho, relações de poder.* Brasília: UNB, 1987.

SOARES, R. M. S. M. (Org.). Gestão da empresa: padrões tecnológicos e trabalho. In: _____. *Gestão da empresa:* automação e competitividade, novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990. p. 5-10.

_____. Mudanças tecnológicas e dimensão organizacional: premissas para a qualidade e produtividade. In: _____. *Gestão da Qualidade:* tecnologia e participação. Brasília: CODEPLAN, 1992. p. 9-22.

SOUSA, N. H. B. Os efeitos sociais da nova tecnologia nas fábricas. In: NEDER, R. T. *et al. Automação e movimento sindical no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 1988.

TANGUY, L.; ROPÉ, F. *Saberes e competências:* o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papyrus, 1997.

TAPIA, J, R. B.; RALLET, A. (Orgs.) *Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica. Uma análise comparada.* Campinas: UNICAMP, 1999.

TAUILE, J. R. *Para (re)construir o Brasil contemporâneo*: trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

TAVARES, M. J. *Sercomtel:* marca de pioneirismo. Londrina: Midiograf, 2003.

TAVARES, S.R.S. Da crise do software ao projeto estruturado: a submissão real do trabalho em programação. IN: FLEURY, A. Vargas. Organização do trabalho. SP, Atlas. 1983.

TEIXEIRA, F.; OLIVEIRA, M. (Orgs.). *Neoliberalismo e reestruturação produtiva*: as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1996.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento:* aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia e Administração / USP, São Paulo.

THIOLLENT, M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária.* São Paulo: Polis, 1982.

THOMPSON, E.P. *A formação da classe operária inglesa:* a árvore da liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

UCHIDA, S. *Temporalidade e subjetividade no trabalho informatizado*. 1996. Tese (Doutorado), Instituto de Psicologia / USP, São Paulo.

VASCONCELOS, D. S. Privatização das Telecomunicações, neoliberalismo e os rumos do capitalismo no Brasil, *Revista Eletrônica de Economia Política das Tecnologias da Informação e Comunicação*, v. 1, n. 1, jan./jun. 1999. Disponível em < www.eptic.he.com.br >. Acesso em 17 de abril de 2001.

VINCENT, J. M. Flexibilité du travail et plasticité humaine. In: BIDET, J.; TEXIER, J. *La crise du travail, actuel Marx confrontation*. Paris: Press University de France, 1995.

WALTER, J. Privatizaciones y relaciones laborales en la telefonía latinoamericana, *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho* (Relações industriais: análises comparativas), Campinas, v. 4, n.8, p. 89-107, 1998.

WIENER, N. *Cibernética e sociedade*: o uso humano de seres humanos.São Paulo: Cultrix, 1968.

WISNER, A. *A inteligência no trabalho*. São Paulo: Fundacentro, 1993.

WOHLERS, M. A reforma do modelo de telecomunicações: o menu internacional e a opção brasileira. In : TAPIA, J.; RALLET, A. *Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica:* uma análise comparada. Campinas : UNICAMP / IE, 1999. (Coleção Pesquisas, 2)

WOLFF, S. *Informatização do trabalho e reificação:* uma análise à luz dos Programas de Qualidade Total. 1998. Dissertação (Mestrado), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas / UNICAMP, Campinas.

WOODALL, P. Inovação limita os monopólios. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 9 out. 1996. Caderno A, p. 12.

YOSHINAGA, C. *Qualidade Total:* a forma mais prática e econômica de implementação e condução. São Paulo: Takiy, 1988.

ZARAFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R. M. S. M. (Org.). *Gestão da empresa:* automação e competitividade; novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990. p. 73-97.

_____. Valor, organização e competência na produção de serviço. In: SEMINÁRIOS TEMÁTICOS INTERDISCIPLINARES "OS ESTUDOS DO TRABALHO": NOVAS PROBLEMÁTICAS, NOVAS TECNOLOGIAS, NOVAS PROBLEMÁTICAS, NOVAS METODOLOGIAS, NOVAS ÁREAS DE PESQUISA". Anais... São Paulo : Universidade de São Paulo, 1999.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: duas faces da tecnologia inteligente, *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.6, p. 80 - 91, nov/dez. 1994.

ZUBOFF, S. *In the age of the smart machine*. New York: Basic Books, 1989.

LISTA DE SIGLAS

ACT – Acordo Coletivo de Trabalho

AGP – Área de Gestão de Pessoas (vinculada à DAFI)

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ASK ! – Companhia de Call Center

CBT – Código Brasileiro de Telecomunicações

COPEL – Companhia Paranaense de Eletricidade

CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás

CSI – Centro de Supervisão Integrada (vinculado à DEOP)

CTN – Companhia Telefônica Nacional

DAFI – Diretoria Administrativo Financeira

DDD – Discagem Direta à Distância

DDI – Discagem Direta Internacional

DEOP – Diretoria de Engenharia e Operações

DMKS – Diretoria de Marketing e Serviços

DPAR – Diretoria de Participações

EDP – Área de Desenvolver a Planta (vinculada à DEOP)

EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações

EMP – Área de Manter a Planta (vinculada à DEOP)

ERD – Área de Redes (vinculada à DEOP)

FAR – Área de Administrar Recursos (vinculada à DAFI)

FCF – Área de Controladoria Financeira (vinculada à DAFI)

JM – Jornal Mural

LGT – Lei Geral de Telecomunicações

MINICOM – Ministério das Comunicações

MPQ – Mudança, Participação e Qualidade

NTIs – Novas Tecnologias da Informação

PDI – Plano de Demissão Incentivada

PDV – Plano de Demissão Voluntária

PGE – Área de Gestão Empresarial (vinculada à Presidência)

PPLR – Plano de Participação nos Lucros e Resultados

PQT – Programas de Qualidade Total

PRI – Área de Regulamentação e Interconexão (vinculada à Presidência)

PTE – Projeto de Transformação Empresarial

PTI – Área de Tecnologia da Informação (vinculada à Presidência)

QT – Qualidade Total

SFS – Área de Faturar Serviços (vinculada à DAFI)

SINTTEL – Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações

SMK – Área de Desenvolver Marketing (vinculada à DMKS)

SNC – Área de Negócios com Cliente (vinculada à DMKS)

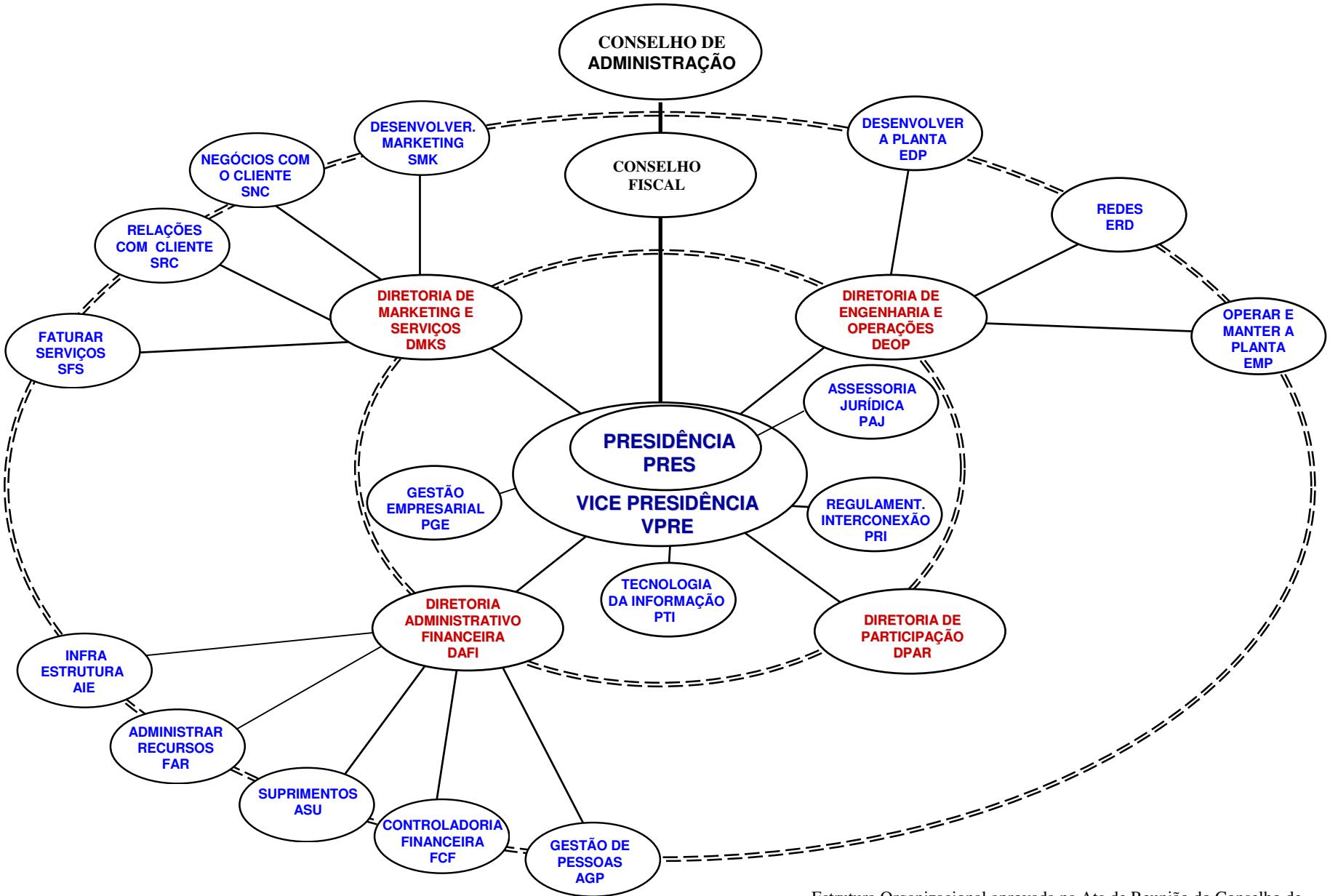
SRC – Área de Relações com Cliente (vinculada à DMKS)

STB – Sistema de Telecomunicações Brasileiro

TELEBRÁS – Telecomunicações Brasileiras S/A

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

Estrutura Organizacional - SERCOMTEL S.A. TELECOMUNICAÇÕES



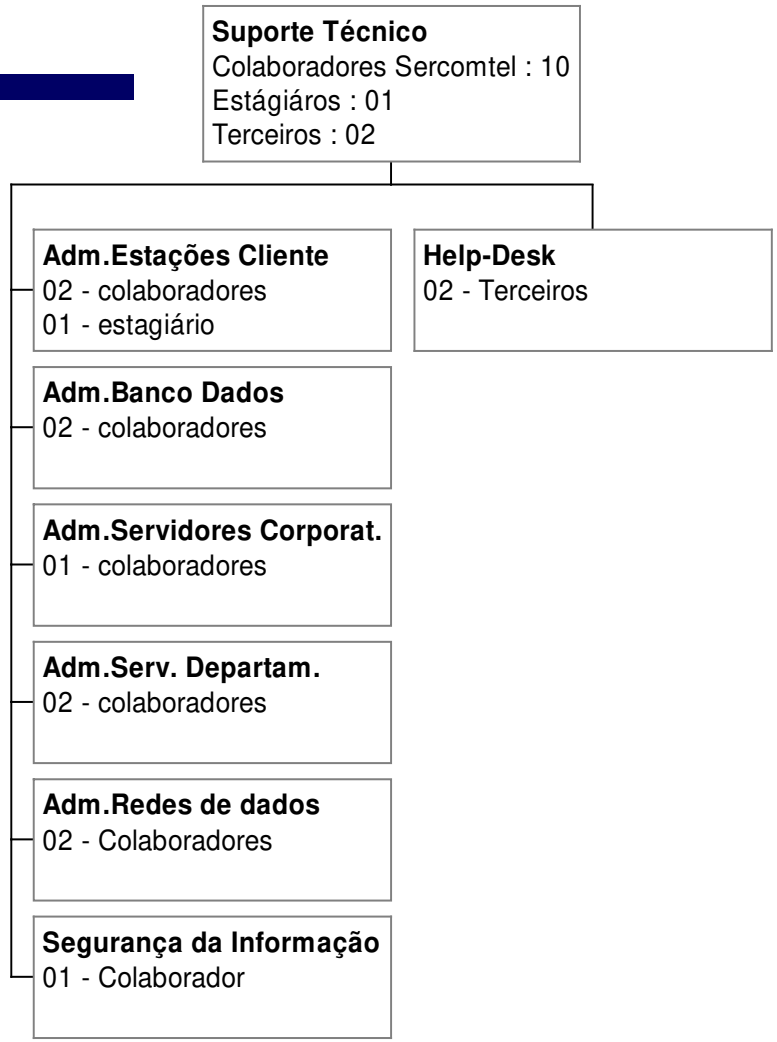
Estrutura Organizacional aprovada na Ata de Reunião do Conselho de Administração nº76, de 26/02/2002

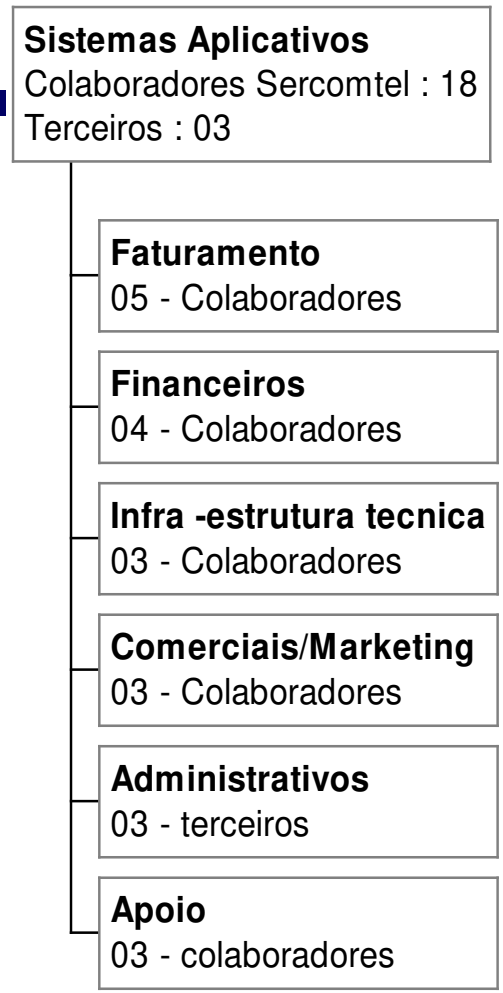
Tecnologia da Informação
Colaboradores Sercomtel : 38
Terceiros : 05
Estagiários : 01

Suporte Técnico

Sistemas Aplicativos

Produção


Suporte Técnico
Colaboradores Sercomtel : 10
Estágiáros : 01
Terceiros : 02
Adm.Estações Cliente
02 - colaboradores
01 - estagiário
Help-Desk
02 - Terceiros
Adm.Banco Dados
02 - colaboradores
Adm.Servidores Corporat.
01 - colaboradores
Adm.Serv. Departam.
02 - colaboradores
Adm.Redes de dados
02 - Colaboradores
Segurança da Informação
01 - Colaborador


Sistemas Aplicativos
Colaboradores Sercomtel : 18
Terceiros : 03
Faturamento
05 - Colaboradores
Financeiros
04 - Colaboradores
Infra -estrutura tecnica
03 - Colaboradores
Comerciais/Marketing
03 - Colaboradores
Administrativos
03 - terceiros
Apoio
03 - colaboradores

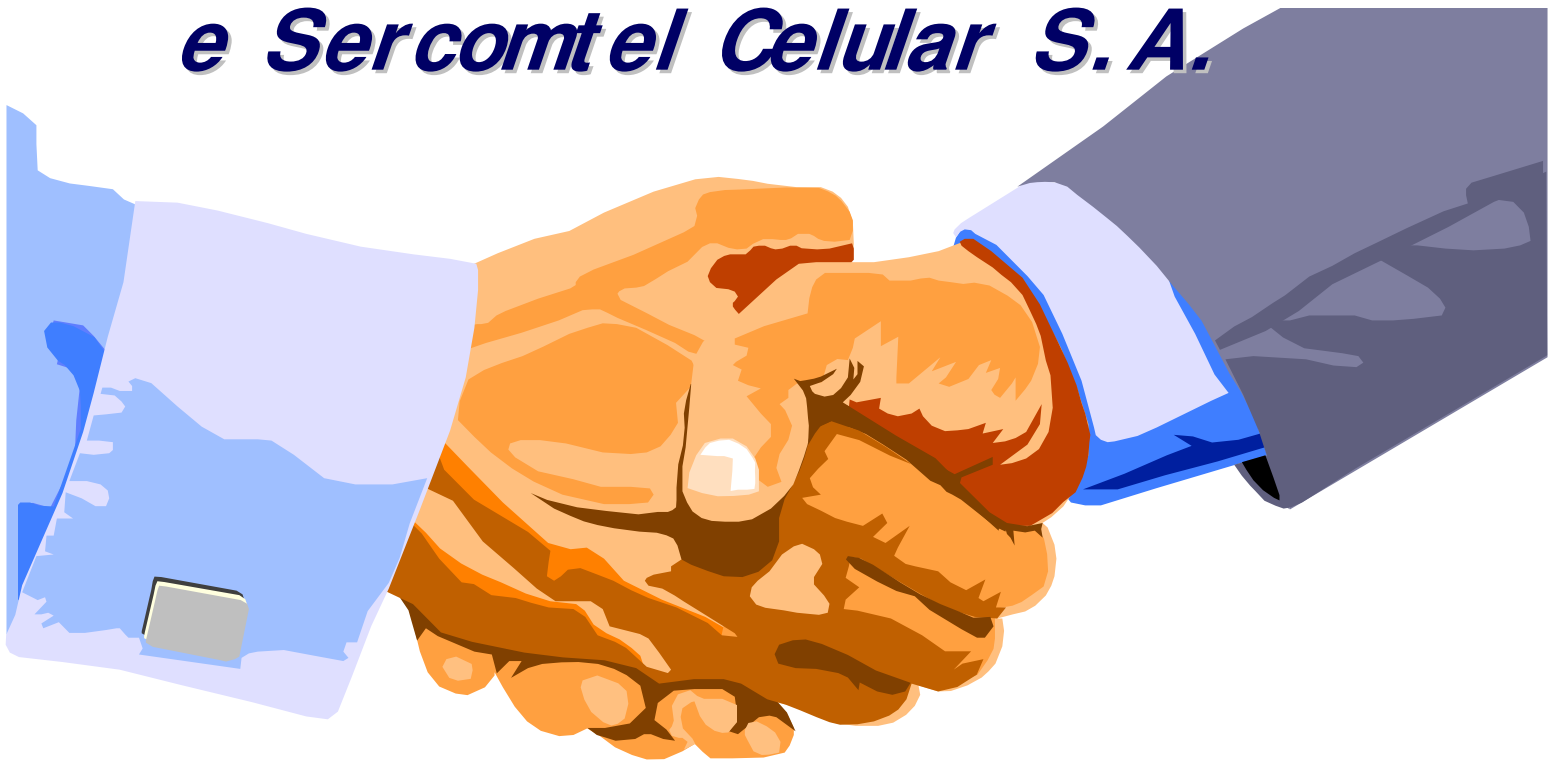
Produção
09 - colaboradores

ANO	EMPREGADOS EFETIVOS POR 1000 TERM. SERV.
1932	-
1947	-
1957	-
Jun-68	-
Jul-68	18.8
1969	18.6
1970	22.0
1971	22.8
1972	24.8
1973	17.0
1974	21.0
1975	22.2
1976	16.3
1977	16.0
1978	16.7
1979	17.1
1980	16.9
1981	18.6
1982	18.8
1983	18.0
1984	18.6
1985	20.6
1986	22.7
1987	23.0
1988	18.6
1989	17.0
1990	13.8
1991	14.2
1992	12.9
1993	12.0
1994	10.3
1995	7.64
1996	6.62
1997	5.87
1998	5.70
1999	4.02
2000	3.52
2001	3.19
Sep-02	3.08

está computado somente a telefonia fixa

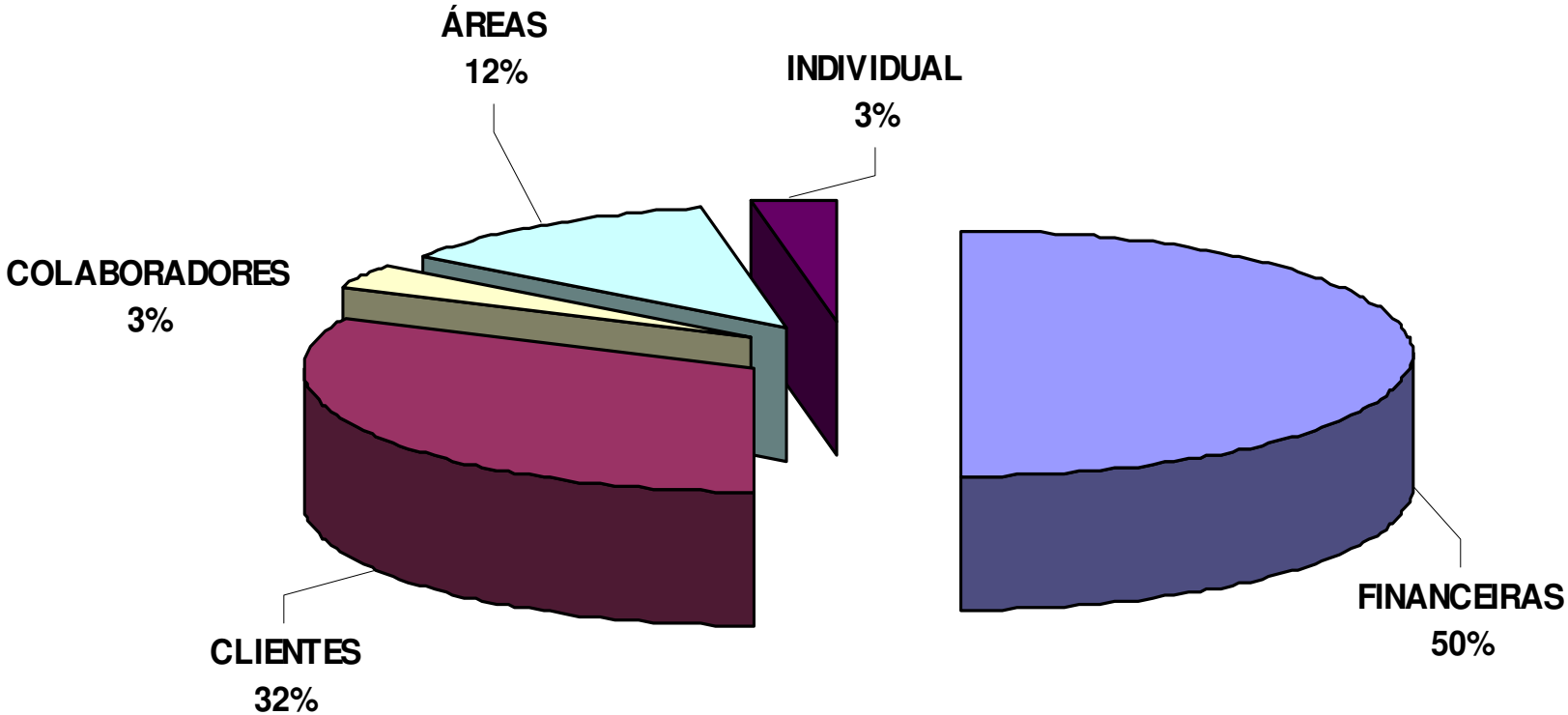
está computado telefonia fixa e telefonia celular

Programa de Participação nos Lucros e Resultados da Sercomtel S.A Telecomunicações e Sercomtel Celular S.A.



PLR- 2003

Composição



PLR- 2003 Desdobramento das Metas / Peso

Perspectivas	Metas	Peso
Financeira 50%	Atingir 7% de **Rentabilidade** consolidada das duas empresas.	26%
	Atingir 35% do **Ebitda** consolidada das duas empresas.	24%
Clientes 32%	Atingir índice de 80% de **satisfação de clientes**. O resultado será o somatório da duas empresas dividido por dois.	32%
Colaboradores 3%	Reduzir **taxa de freqüência de Acidentes de Trabalho** para 8%. Será considerado o resultado consolidado das duas empresas.	2%
	Participação em **eventos institucionais**, com freqüência de 80%. Serão considerados cursos: marketing, vendas, negócio da empresa, entre outros.	1%

PLR- 2003 Desdobramento das Metas / Peso

Perspectivas	Metas	Peso
Áreas 12%	Para a **Fixa** será a obtenção do **Ouro** na certificação do **5S**. Para os colaboradores da Sercomtel Celular que estiverem no mesmo espaço físico dos colaboradores da Sercomtel Fixa, será utilizada a nota da Sercomtel Fixa e para os demais colaboradores da Sercomtel Celular, a meta será a certificação **Bronze**.	2%
	Indicador do processo, relacionado com a missão da empresa e aprovado pela Diretoria. Não podem ser os indicadores atuais. Data máxima para apresentação 30/04/2003.	5%
	Certificação da ISO 2000. Cumprir a data estabelecida pela empresa.	5%
Individual 3%	Aplicação da **prova de conhecimento** sobre a empresa. Assuntos como: negócio da empresa, produtos, metas, normas de procedimentos, etc. Meta de 80% de acerto.	3%

OBS: Todos os indicadores apresentados deverão ter no mínimo 6 (seis) meses de medição, caso contrário, a empresa pagará o indicador na meta. **Com exceção do indicador Satisfação do Cliente, Certificação da ISO 2000 e 5s.**

PLR- 2003

Critérios de Elegibilidade

SITUAÇÕES/DIREITOS	SIM		NÃO	OBSERVAÇÕES
	I	P		
Desligamento da empresa durante o período de aferição		X		Será pago somente aos colaboradores que se desligarem nas seguintes condições: 01) Para os colaboradores da Sercomtel Fixa e Celular que forem trabalhar nas empresas onde a Sercomtel detém participação acionária . 2) Para os colaboradores da Sercomtel Fixa e Celular, caso exista a venda da empresa. 3) Para os profissionais que se aposentarem. Para todos os casos citados anteriormente, o colaborador deverá trabalhar no mínimo seis meses durante o período de aferição, obedecendo o critério de proporcionalidade.
Admissão no período de aferição		X		Período acima de seis meses
3 faltas não justificadas no período de aferição			X	Faltas realmente descontadas
Afastamento em geral no período de aferição: licença maternidade, doença, acidente do trabalho, paternidade, casamento e prêmio	X			
Falecimento do empregado		X		
Férias e cursos	X			Somente para cursos contemplados no Programa de Desenvolvimento.

I - INTEGRAL P - PROPORCIONAL

OBS: Qualquer situação não contemplada nestes critérios deverá ser avaliada pela comissão e empresa, ou seja, a solução decorrerá de comum acordo pelas partes.

Continua...

PLR- 2003 Critérios de Elegibilidade

Continuação...

SITUAÇÕES/DIREITOS	SIM		NÃO	OBSERVAÇÕES
	I	P		
Colaboradores prestando serviços a outras instituições.			X	Com exceção dos empregados prestando serviço a Supre, Sinttel, filial da Sercomtel e empresas onde a Sercomtel detém participação acionária . Caso algum funcionário preste serviço a outras instituições, o pagamento do PLR ficará a critério da empresa, porém, este valor não será rateado do montante apurado para distribuição do PLR aos empregados da SERCOMTEL. Neste caso, obedecendo o critério de proporcionalidade e trabalhando na empresa por período acima de seis meses.
Licença não remunerada		X		Para período acima de seis meses na empresa
Licença remunerada		X		Para período acima de seis meses na empresa
Aprendiz Senai, empreg. temporários, terceirizadas estagiários voluntário e curricular			X	
Colaboradores que tiverem dívidas com a empresa, de qualquer natureza (inadimplência).			X	Se na data de 30/11/2003 o colaborador tiver dívidas (conta telefônica) com a empresa, estará impedido de receber a participação nos lucros e resultados.
Ações judiciais contra a empresa			X	O colaborador que propor ou possuir qualquer tipo de ação (cível, criminal, trabalhista, procon) contra a empresa, ficará impedido de receber a participação.
Colaboradores que receberem punição durante o período de aferição.		X		O valor de PLR será pago de acordo com o seguinte: Para quem receber: alerta: receberá 90% do valor; advertência: 80% do valor; suspensão 50% do valor. Obs: Sempre valerá a sanção de maior gravidade recebida pelo colaborador.

I - INTEGRAL P - PROPORCIONAL

OBS: Qualquer situação não contemplada nestes critérios deverá ser avaliada pela comissão e empresa, ou seja, a solução decorrerá de comum acordo pelas partes.

Base de Cálculo

Base de Cálculo

✓*Soma das folhas de pagamento da Fixa e da Celular, acrescido da soma da remuneração dos colaboradores (mês de desligamento) que desligarem-se da empresa e que fazem jus ao PLR, conforme definido no critério de Elegibilidade*



1,3 Folhas de pagamento para a Meta

- Compõem para pagamento a seguinte composição = Salário + Anuênio + Complementações
- Não compõem para pagamento = comissões; horas extras; periculosidade; adicional de insalubridade

Forma de Distribuição

- O pagamento do PLR deverá ser dividido da seguinte forma:

- 30% igualmente a todos os colaboradores e

- 70% proporcional à remuneração (salário + anuênio + complementação) dos colaboradores.

Periodicidade

- Pagamento anual.
- Metas não financeiras: pagamento até 31/01/2004, se atingido o mínimo de 4,2% de rentabilidade;
- Metas financeiras: pagamento até 15 dias após à publicação do balanço na imprensa.



Técnicos da Central de Comutação Digital – EMP.
Ao fundo, painel de Saída de Alarme o qual mostra os problemas que ocorrem na Central, e aponta a classe destas anormalidades.



Local onde são guardados os manuais contendo os procedimentos de trabalho para a manutenção dos equipamentos digitais, fornecidos pela empresa fornecedora.



À direita, primeiro modelo de equipamento digital implementado na Comutação, e ainda em funcionamento. À esquerda, novo modelo, menor e mais atual.



À frente, equipamento de última geração em Comutação Digital, com menos da metade do tamanho dos atuais (logo atrás). Em fase de teste, a previsão é que, em breve, estes sejam totalmente substituídos pela versão mais moderna.



Técnicos do Centro de Supervisão Integrada (CSI) – EMP.



Técnicos do Centro de Supervisão Integrada (CSI) – EMP.



Operadores de Call Center – Telemarketing Ativo.



Operadores de Call Center – Telemarketing Ativo.





Posições de Atendimento – PAs no Call Center.

Apesar da exigência legislativa de equipamentos ergonômicos para esse tipo de trabalho, e de a empresa afirmar que os utiliza, vê-se que não é isto o que ocorre.