

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
MESTRADO EM CIÊNCIA POLÍTICA

FABIO ALVES DOS SANTOS DIAS

TOYOTISMO E REIFICAÇÃO:
NOVAS E VELHAS FORMAS DE CONTROLE DO TRABALHO PELO CAPITAL

Campinas

2008

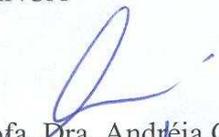
FABIO ALVES DOS SANTOS DIAS

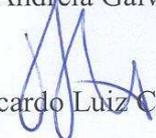
***TOYOTISMO E REIFICAÇÃO: NOVAS E VELHAS FORMAS DE
CONTROLE DO TRABALHO PELO CAPITAL***

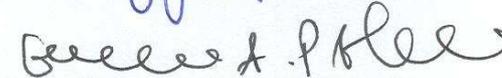
Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Ciência Política do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade
Estadual de Campinas sob a orientação da Profa.
Dra. Andréia Galvão.

Este exemplar corresponde à redação
final da Dissertação defendida e
aprovada pela Comissão Julgadora
em 15 / 12 / 2008

BANCA


Profa. Dra. Andréia Galvão (orientadora)


Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes


Prof. Dr. Giovanni Antonio Pinto Alves

Profa. Dra. Isabel Maria Frederico Rodrigues Loureiro

Profa. Dra. Selma Borghi Venco

DEZEMBRO/2008

*O mundo do capital reivindica sua condição
de eterna e indestrutível “gaiola de ferro”,
da qual nenhuma escapatória pode ou deve ser contemplada*

István Mészáros

Agradecimentos

Primeiramente agradeço aos meus pais, Alexandre e Nasilde, por terem me dado todo o apoio que vocês puderam durante todos esses anos de estudo. Apoio este que não só se revelou em termos de ajuda financeira, mas, o mais importante, em ajuda emocional através do carinho, incentivo etc. Espero que vocês saibam o quanto sou grato!

Agradeço também à minha orientadora professora Dra. Andréia Galvão, que leu com extremo cuidado toda essa Dissertação, realizando críticas, indicando bibliografia e até mesmo corrigindo a ortografia e a gramática do texto. Com certeza, sua orientação fez toda a diferença!

À professora Dra. Isabel Loureiro, agradeço imensamente por ter participado da minha Qualificação, dando sugestões fundamentais para o bom andamento da pesquisa; por ter me indicado textos do grande pensador Herbert Marcuse; e por ter conversado comigo durante nossas voltas da Unicamp para São Paulo sobre questões tão próprias a esse universo intelectual, questões estas que relacionam imaginação com ação revolucionária, felicidade com emancipação.

Ainda no universo da Teoria Crítica, do qual Marcuse faz parte, agradeço aos professores Dr. José Leon Crochik e Dr. Ricardo Musse. Ter conhecido os senhores e a linha de pensamento que tanto gostam foi fundamental para eu começar a trilhar um projeto intelectual que se iniciou nesta Dissertação.

Ao professor Dr. Ricardo Antunes, um imenso agradecimento! O senhor não só participou da minha qualificação dando sugestões fundamentais para o bom prosseguimento desta pesquisa, como também me ajudou e me incentivou a realizar Mestrado no IFCH-Unicamp. Hoje posso lhe dizer que o senhor estava totalmente correto quanto a qualidade e democracia do Programa de Pós-Graduação da “casa”.

Agradeço também aos professores Dra. Selma Venco e Dr. Ruy Braga por terem conversado pessoalmente sobre minha pesquisa, e ao professor Dr. Giovanni Alves, cuja obra foi fundamental para a realização desta Dissertação.

Além de todos os que já foram mencionados, agradeço aos funcionários da Secretaria de Pós-Graduação por terem me dado todas as dicas operacionais no transcorrer deste Mestrado.

Agradeço ao pessoal do curso de francês e de alemão. *Merci/Vielen Dank!*

Agradeço aos meus amigos alemães Hartmut e Anne-Marie, e ao meu amigo neozelandês Benjamin, que fez a tradução do resumo desta Dissertação para o inglês. *Thanks!*

Agradeço aos meus amigos da Unicamp: Mari, Jerê, Adriano e Bárbara.

Agradeço também aos meus amigos de colégio com quem convivi diretamente durante estes anos. Leandro, Gutinho, John, Cabral, Vitor, Magá, Daniel e Kenji um grande abraço!

Agradeço ao Stefan lá da USP por ter me apresentado o curso de Ciências Sociais quando ainda estava no cursinho.

Também agradeço a minha amiga Claudia, com quem vivi grandes histórias. Obrigado!

Por fim, agradeço à Capes por ter financiado minha pesquisa durante estes dois anos de Mestrado. Sem a ajuda financeira proporcionada por tal agência, não seria possível realizar esta Dissertação.

Resumo

A presente Dissertação tem como objetivo debater o novo momento da reificação da consciência do trabalhador a partir de algumas reflexões feitas acerca das novas e velhas formas de controle promovidas pela gestão do trabalho toyotista. A partir do estudo das pesquisas empíricas elaboradas sobre as empresas de *telemarketing* brasileiras no campo das Ciências Sociais, notamos que a gestão do trabalho na atualidade, quando compreendida sob a ótica do controle, apesar de fortemente marcada por práticas tayloristas-fordistas, não pode mais ser caracterizada dessa maneira, uma vez que tais práticas existem como uma forma de promover aquilo que define o toyotismo como a forma contemporânea de gestão do trabalho: o envolvimento. Reforçado pelo contexto de ascensão do neoliberalismo e dos sindicatos neocorporativos, o envolvimento, enquanto principal forma de controle da gestão toyotista, acaba por exigir uma nova atitude (disposição) do trabalhador perante o trabalho. Baseando-se na busca de novas respostas aos problemas e desafios impostos pelo cotidiano a partir da mobilização total e incessante do corpo e da mente pela e para a empresa, argumentamos que tal atitude constitui o novo momento da reificação na medida em que acaba por exigir do trabalhador obediência frente a uma *segunda natureza* que o domina e o controla de modo a aprisioná-lo nos limites históricos da sociedade regida pelo capital.

Palavras-chave: Reificação; Controle; Toyotismo; Taylorismo-fordismo; Atitude Contemplativa.

Abstract

The objective of this thesis is to debate the new era of reification of worker consciousness from some reflections made from the new and old forms of control promoted by the Toyota system of labor management. From the empirical studies on Brazilian telemarketing companies in the area of Social Sciences, we note that current labor management, when understood from the perspective of control, despite being strongly marked by Fordist-Taylorist practices, can't be characterized in this manner as such practices exist as a way to promote that which defines Toyotism as the contemporary form of labor management; worker involvement. Re-enforced in the context of the growth of neo-liberalism and neo-corporativist unions, involvement, the main form of Toyotist control, molds a new attitude (disposition) in the worker in relation to work. Based on the search for new responses to problems and challenges imposed everyday from the incessant and total mobilization of the body and mind by and for the company, we argue that such an attitude constitutes a new era of reification in that it molds worker obedience in a *second nature* in which they are dominated and controlled in a way that imprisons them within the historical limits of a society ruled by capital.

Keywords: Reification; Control; Toyotism; Taylorism-Fordism; Contemplative Attitude.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Capítulo 1. Do <i>welfare state</i> ao neoliberalismo: rupturas e continuidades.....	7
1. <i>A crise do welfare state</i>	8
2. <i>O advento da nova ordem: a Era neoliberal</i>	19
Capítulo 2. Sobre as antigas e novas gestões de trabalho: do taylorismo-fordismo ao toyotismo.....	33
1. <i>O binômio taylorismo-fordismo</i>	33
2. <i>A reificação no taylorismo-fordismo</i>	42
3. <i>O Toyotismo</i>	45
4. <i>A reificação no toyotismo</i>	54
Capítulo 3. As novas e velhas formas de gestão e reificação da consciência do trabalhador: o <i>telemarketing</i> como uma das expressões de nossa época.....	57
1. <i>O surgimento da reestruturação produtiva e do neoliberalismo no Brasil</i>	58
2. <i>O surgimento e o panorama das empresas de telemarketing no Brasil</i>	65
3. <i>A gestão e a reificação da consciência do trabalhador nas empresas de telemarketing</i>	68
Considerações Finais.....	85
Referências Bibliográficas.....	89

Introdução

O objetivo da presente Dissertação é compreender em linhas gerais o atual estágio da reificação da consciência do trabalhador¹. Influenciados pela leitura *frankfurtiana*² do livro *História e Consciência de Classe* (2003) de Georg Lukács, principalmente do famoso artigo “O fenômeno da reificação”³, procuramos levar até as últimas conseqüências o conceito de reificação, mostrando *como* o capital constrói um mundo que exige do trabalhador obediência frente a uma *segunda natureza* que o domina e o controla de modo a aprisioná-lo nos limites históricos da sociedade regida pelo capital, de modo a fechar o seu horizonte político e, assim, impor obstáculos à transformação prática da realidade por meio da ação revolucionária.

A fim de compreender tal construção, investigamos a reificação da consciência do trabalhador no processo de trabalho, buscando apresentar e analisar as transformações produzidas em dois períodos históricos diferentes: o pós-Segunda Guerra Mundial e o final do século XX. Sendo assim, iniciamos o estudo acerca das gestões do trabalho taylorista-fordista, por um lado, e toyotista, por outro, dando ênfase às formas de controle sobre o trabalho que ambas promoviam – procurando indicar as possíveis relações do *welfare-state* com a primeira forma de gestão, e do neoliberalismo com a segunda.

¹ A consciência do trabalhador é entendida nesta Dissertação como a possibilidade objetiva de fazer ascender na história uma ação que aponte para uma sociedade “para além do capital”. Isso se relaciona com o fato de tal consciência ser determinada pela própria posição do conjunto da classe trabalhadora na sociedade capitalista, posição esta que aqui é interpretada como afirmação e negação de todas as formas de estranhamento produzidas e reproduzidas a partir da própria atividade “imposta” pelo cotidiano capitalista: o trabalho estranhado.

Enquanto ação que nega tal forma de trabalho e todas as formas de estranhamento a ela associadas, a consciência do trabalhador, entendida como consciência do conjunto amplo da classe trabalhadora, tende a se tornar inimiga de todas as formas de exteriorização que mantêm a sociedade enquanto sociedade capitalista: o Estado, a propriedade privada e o próprio trabalho estranhado.

² Por *frankfurtiana*, aludimos à Escola de Frankfurt ou Teoria Crítica. O autor que mais nos influenciou – e que foi citado *en passant* no capítulo 1 – foi Herbert Marcuse. Pensador crítico e revolucionário, Marcuse – assim como Adorno, Horkheimer e Benjamin – leu *História e Consciência de Classe*, procurando compreender o que impede a emancipação humana a partir da relação entre reificação e fechamento do horizonte político daqueles que, na teoria de Karl Marx, encarnariam a possibilidade de negação do existente: os trabalhadores.

³ O artigo “O fenômeno da reificação” é uma subdivisão de um artigo maior denominado “A reificação e a consciência do proletariado”.

Através da leitura de obras relevantes sobre tal tema, notamos que taylorismo-fordismo e toyotismo não eram exatamente dois modelos completamente distintos, mas sim duas formas de gestão que, em certa medida, dialogavam. Isso porque, como bem observa Alves (2000), o toyotismo é “uma ‘ruptura’ no interior de uma continuidade plena” (Alves, 2000: 33), o que para nosso estudo implica afirmar que ele tem alguma herança do taylorismo-fordismo.

Mas qual seria essa herança? Para responder a tal questão, optamos por realizar uma pesquisa baseada na bibliografia sobre os diversos estudos empíricos realizados nas empresas de *telemarketing* brasileiras. Isso por três motivos. (1) Conforme indicou a bibliografia, as empresas de *telemarketing* se constituíram como um grande mercado de trabalho apenas a partir dos anos 1990, época na qual é introduzido no país o neoliberalismo e é aprofundada a reestruturação produtiva. (2) Além disso, tais empresas se organizavam segundo os quesitos próprios ao contexto de mundialização do capital, ou seja, eram terceirizadas conectadas em rede que, por um lado, ocupavam os territórios onde o capital pudesse obter o máximo de lucro possível – através do emprego de novas formas de gestão e por meio da flexibilização (degradação ou mesmo retirada) de direitos e outros ganhos sociais – e, por outro, prestavam serviços para mais de uma empresa contratante. (3) Por fim, os estudos empíricos, por constatarem a existência de uma série de formas de controle nesse setor, nos levavam exatamente à questão da herança entre taylorismo-fordismo e toyotismo, possibilitando-nos analisar as rupturas e continuidades de uma gestão em relação à outra e, mais adiante, a questão da reificação da consciência do trabalhador na atualidade.

Analisando tais formas de controle, como é o caso da tecnologia informacional, do *script*, das baias, do controle corpo a corpo, dos ambientes criados para os trabalhadores participarem da gestão através de sugestões etc, descobrimos que as empresas de *telemarketing*, utilizavam elementos próprios à gestão taylorista-fordista – como é o caso do estudo dos movimentos e do tempo, da padronização e da simplificação do trabalho –, mas, ao mesmo tempo, empregavam as práticas de envolvimento toyotista, exigindo participação e engajamento do trabalhador pela e para a empresa.

Nesse sentido, através da constatação da existência do toyotismo, levantamos a seguinte hipótese: apesar da forte presença do taylorismo-fordismo, não é mais possível definir a gestão do trabalho na atualidade dessa maneira, uma vez que com a adoção do toyotismo, a utilização das práticas tayloristas-fordistas se encaixaria na chave toyotista de rupturas e continuidades. Ou seja, se compreendermos que a gestão do trabalho no final do século XX e no início de século XXI é marcada por rupturas e continuidades com as formas de gestão anteriores, entenderemos que a persistência de elementos do taylorismo-fordismo faz parte do próprio toyotismo, porque todos esses antigos elementos encontram-se dentro de sua própria estrutura que, por sua vez, baseia-se no envolvimento do trabalhador com os projetos da empresa, promovendo a mobilização não só de seus corpos, mas também de sua subjetividade.

Desse modo, começou a ficar claro que entender o toyotismo, enquanto ruptura numa plena continuidade, significava compreendê-lo dentro da ótica do controle do trabalho. Nesse aspecto, notamos que o toyotismo rompe com o taylorismo-fordismo porque ao repassar o *savoir-faire* ao trabalhador – retirando-o da gerência científica dos anos de gestão taylorista-fordista⁴ – acaba restabelecendo a unidade entre mão e cérebro. Com isso, o toyotismo necessita criar uma forma de controle diferente do taylorismo-fordismo, uma forma que não mais se baseie meramente na obediência a um sistema pronto e acabado, elaborado por outrem – a gerência científica –, mas sim uma forma de controle onde o trabalhador tivesse que ser pró-ativo, dando sugestões, de modo a não só fazer, como também a pensar a respeito da elaboração do trabalho a ser por ele executado.

Contudo, mesmo com a ruptura, notamos que o toyotismo é uma continuidade em relação ao taylorismo-fordismo. Isso porque, quando pensamos a gestão através da ótica do controle do trabalho, vemos que o toyotismo, ao mesmo tempo em que rompe com a gestão taylorista-fordista – ao envolver os trabalhadores com os objetivos da empresa –, também

⁴ A gestão taylorista-fordista, como veremos no capítulo 2, caracteriza-se pela separação entre elaboração e execução. Apropriando-se do *savoir-faire* do trabalhador – através dos estudos dos movimentos e do tempo –, a gerência retirava todo o segredo que os trabalhadores guardavam a respeito de como aumentar a produtividade e, por isso, controlava o trabalho de modo a reduzi-lo a um dado a ser manipulado. Nesse sentido, reduzido a um dado estatístico a ser analisado cientificamente, o trabalho passava a ser elaborado pela gerência, tornando-se o mais produtivo possível. Com isso, ao estar completamente destituído de seu *savoir-faire*, o trabalhador transformava-se na mão que deveria tão somente obedecer e executar uma forma de atividade que não fora por ele planejada.

continua tal forma de gestão, uma vez que, conforme mostra a obra de Alves (2000) e de Antunes (1999), tal envolvimento irá expor continuamente para a empresa o *savoir-faire* dos trabalhadores⁵ e este será apropriado e materializado não só no processo de trabalho, como também na própria tecnologia utilizada na empresa.

Mas, conforme pudemos observar nos estudos empíricos sobre o *telemarketing*, o envolvimento não se explicava apenas através da questão da reposição do *savoir-faire* ao trabalhador. Na verdade, para compreendê-lo, também deveríamos levar em conta todo o contexto político e econômico no qual surgiram tais empresas. Nesse sentido, encontramos no neoliberalismo a explicação para entender ainda mais as formas de envolvimento do trabalhador.

Constituindo uma nova fase da história do capitalismo que continua o legado do *welfare-state*, ao procurar fechar o horizonte político dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que rompe com o mesmo, ao flexibilizar (deteriorar ou mesmo extinguir) os direitos e ganhos sociais constituídos no *welfare-state*, o neoliberalismo, segundo nossa interpretação, acaba por construir um mundo baseado na instabilidade, na incerteza, no medo.

Como notamos na bibliografia sobre o *telemarketing* no Brasil, a instabilidade, a incerteza e o medo se traduziam na ameaça real do desemprego. Apesar de ter origem econômica no caráter destrutível e incontrolável do capital, o desemprego, ao adquirir o tom de ameaça real ao conjunto da classe trabalhadora, torna-se também uma força política que, em meio ao contexto de enfraquecimento da combatividade dos trabalhadores e de suas organizações sindicais⁶, acaba por reforçar ainda mais a necessidade deles engajarem corpo e mente pela e para a empresa (Alves, 2000).

⁵ Interessante notar que o *savoir-faire* dos trabalhadores na gestão toyotista sempre será renovado, porque, por um lado, eles são coagidos a participar continuamente da gestão, de modo a dar o máximo de sugestões sobre como tornar o trabalho mais eficiente e, por outro, não podemos esquecer que o cotidiano do trabalho sempre coloca novos desafios para os trabalhadores, o que instiga ainda mais a não deixarem de pensar sobre como aumentar a produtividade.

⁶ Conforme pudemos notar na obra de Alves (2000), as organizações sindicais estão se transformando em sindicatos neocorporativos de cariz setorial e propositivo que atuam não como instituições antagônicas, mas sim como parceiras do capital que, ao invés de contribuírem para a luta emancipatória dos trabalhadores, aprisionam ainda mais os trabalhadores nos limites da sociedade capitalista.

Enquanto forma de controle própria ao toyotismo, tal engajamento em relação ao trabalho, significava envolvimento contínuo dos trabalhadores com os problemas e desafios da empresa. Conforme indicou a pesquisa bibliográfica, tal envolvimento exigia do trabalhador uma atitude (disposição) em relação ao mundo do trabalho que acabava por conduzir ao nosso objetivo: compreender, mesmo que em linhas gerais, o novo momento da reificação da consciência do trabalhador. Nesse sentido, podemos afirmar que a pesquisa bibliográfica, por abordar as formas de controle do trabalho na atualidade, foi fundamental e suficiente para que alcançássemos nossos objetivos de refletir sobre o atual estágio da reificação, a ponto de não sentirmos a necessidade de realizar pesquisa empírica, limitando-nos apenas à bibliografia sobre as empresas de *telemarketing*.

Estrutura da Dissertação

Para levar a cabo nosso estudo, além da “Introdução” e das “Considerações Finais”, dividimos essa Dissertação em três capítulos. No *primeiro capítulo*, discutiremos as rupturas e continuidades entre o *welfare-state* e o neoliberalismo. Apoiando-nos na literatura sobre o tema, principalmente nos estudos de inspiração marxista, entramos no debate não só político, mas também econômico dessas duas fases do capitalismo, para discorrer sobre as formas de dominação que cada uma delas impõe aos trabalhadores, tanto dentro quanto fora do trabalho. Além disso, esse capítulo trata, de maneira secundária, da questão do sindicalismo na gestão taylorista-fordista e na toyotista.

No *segundo capítulo*, circunscreveremos ainda mais nossa Dissertação ao analisar as formas de gestão do trabalho que marcaram tanto os anos de *welfare-state* quanto os de neoliberalismo. Através de obras que hoje são consideradas fundamentais para se realizar tal estudo, analisamos o taylorismo-fordismo e o toyotismo a partir de um enfoque teórico que privilegia a compreensão dessas duas formas de gestão enquanto duas formas diferentes de controle do capital sobre o trabalho. Com isso, procuramos delinear em linhas

Apesar dessa questão ser abordada nos capítulos primeiro e terceiro da dissertação, a análise dos sindicatos não pôde ser aprofundada com as pesquisas sobre as empresas de *telemarketing*, porque elas não abordam suficientemente tal tema.

gerais a constituição da dominação do capital sobre o conjunto da classe trabalhadora, debruçando-nos sobre a reificação da sua consciência nesses dois momentos da gestão do trabalho.

Por fim, no *terceiro capítulo*, focalizaremos ainda mais nosso estudo. Através da análise das pesquisas empíricas de cientistas sociais sobre as empresas de *telemarketing* no Brasil, procuramos compreender as novas e velhas formas de controle do capital sobre o trabalho – a partir do debate sobre as rupturas e continuidades entre as formas de gestão taylorista-fordista e toyotista – para, em seguida, realizar algumas reflexões sobre a nova forma de dominação do capital na produção a partir do atual estado da reificação da consciência do trabalhador.

Capítulo 1. Do *welfare state* ao neoliberalismo:

rupturas e continuidades

Todo estudioso de Ciência Política que encontra em Marx e/ou no marxismo – em suas mais variadas correntes – o seu arcabouço teórico e, nesse sentido, seu modo de analisar o mundo, sempre se depara com o seguinte problema: a necessidade de contextualizar historicamente aquilo que analisa.

Contudo, escrever sobre um determinado período da história dos homens – no caso, o momento presente dos que vivem de seu próprio trabalho – significa se debruçar sobre a crise do passado com o qual de certo modo rompemos, mas do qual também de alguma maneira somos herdeiros. Assim, falar do contexto atual é necessariamente compreender o capitalismo⁷ em sua fase presente sem com isso ignorar a fase anterior e sua crise, ou seja, sem deixar de lado as rupturas e continuidades com um passado também capitalista.

Além da necessidade de fazer referência ao que se manteve e ao que se foi, é preciso ressaltar também quais aspectos da vida social iremos estudar. Para tanto, muitos são os pontos em que poderíamos nos deter, mas aqui, no âmbito deste capítulo, nos concentraremos nas dimensões políticas e econômicas desta crise, o que envolve uma discussão sobre o Estado e o regime de acumulação⁸.

Escolhemos essa via porque consideramos tais dimensões da vida social de grande importância, não só porque os trabalhadores (e outros setores da sociedade) fazem história através delas – quer seja na tentativa de superar ou de mantê-la – mas também porque estas

⁷ No âmbito desta Dissertação entenderemos o *capitalismo* como uma das formas de manifestação social do *sistema do capital* (Mészáros, 2002). Como tal sistema se constitui com o *estranhamento* do trabalho (Marx, 2004) que acaba por criar aquilo que Marx d’*O Capital* denominou como uma *segunda natureza* (Lukács, 2003: 198) que domina os homens por leis próprias que lhe são estranhas, o mesmo sistema torna-se uma forma de metabolismo social sem sujeito que aparece como “uma forma incontrolável de controle sociometabólico” (Mészáros, 2002: 96). Por um lado, enquanto forma de controle sem sujeito, ele ajusta a tudo e a todos, inclusive os seres humanos. Por outro, enquanto forma incontrolável sem sujeito, ele se orienta pela expansão e se move pela acumulação e extração de mais-valia.

⁸ O conceito de regime de acumulação ao qual fazemos referência está baseado nas análises de Harvey (1993) e a apropriação que o autor faz da “escola da regulamentação”. Segundo essa “escola”, argumenta Harvey (1993), haveria uma correspondência entre as condições de produção e de reprodução dos trabalhadores a ponto de criar períodos de tempos (relativamente) estáveis na história do capitalismo.

influenciam o cotidiano do trabalho, tanto nos dias normais de subordinação do trabalhador em relação ao mundo capitalista quanto nos dias em que ele se rebela.

Desse modo, começaremos nossa análise pela crise do *welfare state* e seu respectivo regime de acumulação fordista-keynesiano para, então, entender o advento do neoliberalismo e da *acumulação flexível*. Nesse percurso histórico, procuraremos relacionar a passagem mencionada acima com as ações sindicais nesses dois momentos, com o papel dos sindicatos na crise, e com as mudanças no âmbito dos direitos sociais do trabalho.

Como todas essas esferas estão fortemente inter-relacionadas, iremos fazer apenas duas divisões: a primeira parte será denominada “A crise do *welfare state*” e a segunda “O advento da nova ordem: a Era neoliberal”.

1.1 A crise do *welfare state*

Antes de iniciarmos nossa exposição sobre a crise do *welfare state* e da sua respectiva acumulação de capital, é preciso que façamos uma exposição acerca do seu advento, suas principais características e suas principais influências sobre a ação dos sindicatos. Para tanto, é preciso que escrevamos algumas linhas sobre o evento que irá marcar profundamente o capitalismo: a Grande Depressão de 1929.

Ocasionada num período de entreguerras mundiais, a Grande Depressão deu mostras da fraqueza do capitalismo. Os livres mercados do século XIX, a não-intervenção do Estado sobre a economia, e todos os outros ideais propagados pelo liberalismo econômico, acabaram por dar sinais de desgaste. A parcela capitalista da Europa e dos EUA ao não conseguirem mais expandir seus mercados ao redor do globo, ou seja, ao entrarem em estagnação econômica, acabaram por iniciar uma crise econômica que, por sua vez, se refletiu em problemas sociais como o desemprego em massa e a fome, assim como os

problemas políticos daí gerados, como a ameaça representada pela URSS ao capitalismo⁹ e a ascensão de regimes nazi-fascistas dentro da Europa (Hobsbawm, 1995).

Com a eclosão da Segunda Guerra Mundial e seus efeitos devastadores sobre o mundo, principalmente sobre a Europa – que saiu da guerra completamente destruída – impunha-se encontrar uma saída para a crise. Com o término da guerra, o capitalismo, sob a batuta dos EUA, encontrou no planejamento da economia pelo Estado (que denominaremos como *welfare state*) a grande resposta aos problemas que se deram durante a Grande Depressão e a Segunda Guerra¹⁰ (Hobsbawm, 1995; Mattoso, 1995).

Assim, inicia-se uma nova fase dentro do capitalismo que silencia os ideais do liberalismo por praticamente meio século¹¹. Sob o intermédio do *welfare state*, assiste-se ao advento de um novo regime de acumulação que procurou aliar o keynesianismo¹² ao fordismo a fim de reaquecer a economia através do controle de ciclos econômicos cuja finalidade seria a combinação de políticas fiscais e monetárias dirigida para áreas de investimento público, de crescimento da produção e do consumo em massa, e de garantias sociais como a política de pleno emprego e de complemento salarial (Harvey, 1993).

Com o novo regime de acumulação, financiado pelo Estado através do fundo público¹³ (Oliveira, 1998), o capitalismo alcançou taxas elevadas e estáveis de crescimento

⁹ Lembremos que a URSS passa por um período de rápida e forte ascensão econômica e de pleno emprego, tudo isso graças ao planejamento da economia pelo Estado soviético por via dos Planos Quinquenais (Hobsbawm, 1995).

¹⁰ Como sabemos, tal planejamento teve forte apoio por parte dos EUA que, através do Plano Marshall, da Doutrina Truman e do apoio proporcionado pelos acordos e das instituições internacionais recém-criados, financiou as economias européias e japonesa em crise, a fim de conquistar aliados, abrir mercados ao poder das grandes corporações, mas também para proteger o capitalismo frente à ameaça do regime soviético que, ao lado dos EUA, acaba por dividir o mundo em dois grandes pólos, ocasionando a assim chamada “Guerra Fria” (Harvey, 1993; Hobsbawm, 1995; Mattoso, 1995).

¹¹ Isso não significa que durante o período do Estado de Bem-Estar Social a produção intelectual de inspiração liberal não existisse. Hayek, por exemplo, atacará em 1944, com a publicação da obra “O caminho da servidão”, o intervencionismo do Estado frente ao mercado, como sendo uma ameaça aos ideais de liberdade tanto no plano político quanto econômico (Anderson, 1995).

¹² O keynesianismo é a teoria formulada pelo economista John M. Keynes e se caracteriza pela afirmação do Estado enquanto instituição que controla o mercado com o objetivo de conduzir o reaquecimento da economia através de um sistema de direitos sociais, como é o caso do sistema de pleno emprego, do salário-mínimo, do salário-desemprego, que possibilita aos trabalhadores consumirem continuamente e, com isso, reproduzirem o capitalismo.

¹³ O fundo público é compreendido como parte da arrecadação do Estado através de impostos que podem ou não ser convertido em benefícios e direitos sociais.

econômico, porque através das políticas keynesianas de investimento e melhorias sociais, e dos ideais fordistas de reaquecimento da economia através da produção em massa para o consumo também em massa, o Estado não só formou um novo homem – o trabalhador comedido, com disposição para levar uma vida de trabalho nos moldes do taylorismo-fordismo¹⁴, e que soubesse gastar com prudência o salário recebido¹⁵ (Harvey, 1993; Gramsci, 1976) –, como também elevou o padrão de vida, conteve as tendências às crises, preservou a democracia de massas e tornou remota a ameaça de guerra inter-capitalista¹⁶ (Harvey, 1993).

Desse modo, a acumulação fordista-keynesiana, própria ao *welfare state*, podia ser encarada também como fenômeno político e nesta condição, se originava e se mantinha dentro de um contexto histórico marcado pela correlação de forças entre as classes dominantes e o amplo conjunto da classe trabalhadora¹⁷. Como as classes dominantes

¹⁴ Isso será desenvolvido no capítulo 2.

¹⁵ Gramsci (1976) fala que o aumento salarial veio acompanhado da necessidade de estabelecer um gasto racional que teria como principal objetivo manter ou mesmo aumentar a eficiência muscular e nervosa do trabalhador. Nesse sentido não podia o tempo fora do trabalho ser ocupado com álcool, sexo sem fins de procriação etc. A fim de assegurar tal objetivo, Ford fundou o Dep. Sociológico. Com este departamento, ele esperava avaliar se o trabalhador estava realmente cumprindo os preceitos do fordismo, se realmente estavam deixando de lado seus costumes e tomando para si o jeito de vida que Ford desejava: uma vida prudente voltada para o trabalho na produção em massa e para o consumo do que daí fora gerado (Beynon, 1995).

¹⁶ O Estado, então, tornou-se forte e passou a ter presença marcante na economia e na sociedade como um todo, pois levou o regime de acumulação fordista-keynesiano à maturidade (Harvey, 1993).

¹⁷ Nessa Dissertação a noção ampla de *classe trabalhadora* se opõe à noção ampla de *classes dominantes*. Por certo não descartamos que dentro dessas duas classes não haja fragmentações ou mesmo lutas em torno de interesses imediatos. Mas o importante é assinalar que estamos trabalhando com a formação das classes sociais pensando na teoria do *estranhamento* em Marx (2004) e a respectiva interpretação lukácsiana. Sendo assim, se compreendemos o capitalismo como uma *segunda natureza* que tem origem inter-relacionada com o *estranhamento* do trabalho (Marx, 2004), ou seja, na perda de controle do trabalhador sobre sua atividade, veremos que o capitalismo se realiza enquanto tal apenas quando mantém o trabalho como trabalho estranhado. Então, para sobreviver, tal sistema precisa controlar os trabalhadores de modo a mantê-los na posição de *comandados* (dominados). Assim, esse mesmo sistema tem como necessidade *personificar* em determinados grupos a função de comando (dominação). Como a idéia de personificação do capital baseia-se no *estranhamento* do trabalho que é, a um só tempo, produto e produtor da propriedade privada, as personificações do capital, que aqui são entendidas como classes dominantes, não são necessariamente as que detêm posse direta da propriedade privada sobre os meios de produção, mas sim aquelas classes que procuram defender a todo custo esta forma de propriedade, porque, ao contrário da classe trabalhadora, as classes dominantes vêem, mesmo que inconscientemente, sua existência realizada plenamente na existência dessa forma de propriedade e, por conseguinte, no trabalho estranhado. Nesse sentido é que afirmamos que a posição das personificações do capital é a de defender a todo custo o *estranhamento* do trabalho, a propriedade privada (e o Estado), porque eles são as estruturas que constituem o capital enquanto sociedade baseada no *estranhamento*.

precisavam reconstruir o capitalismo a fim de manter a sua própria condição de dominação e os trabalhadores precisavam superar a situação de miséria em que se encontravam¹⁸, a nova conjuntura política impôs sobre o capitalismo a necessidade de estabelecer um *compromisso*¹⁹ que atendesse aos interesses de lucro por parte das classes dominantes através da satisfação dos interesses imediatos dos trabalhadores (Bihr, 1999).

Através deste *compromisso*, as classes dominantes reconheciam o direito de negociar com os trabalhadores e os trabalhadores relegavam para um futuro distante seu projeto revolucionário em troca de uma série de vantagens que se convertiam em direitos, seguridade e outros ganhos que garantiam a sua satisfação e a sua estabilidade econômica²⁰. Como era muito difícil para as duas classes recusar racionalizações que melhorassem a economia numa época em que se tentava recuperar o mundo capitalista em ruínas devido à Segunda Guerra, o Estado proporcionava, através da orientação, supervisão, e algumas vezes planejamento e administração da produção, o lucro para as classes dominantes e os benefícios sociais para os trabalhadores (Bihr, 1999). O aumento de salário, por exemplo,

Nesse sentido, a classe dominante pode ser tanto a burguesia quanto a parcela da classe média ou mesma uma união entre as duas. Tudo dependerá de qual esfera da sociedade estamos falando, se é do micro-cosmos do chão da fábrica ou do macro-cosmo do Estado.

Além disso, vale assinalar, a classe trabalhadora, em sua forma ampliada, apesar de toda a sua heterogeneidade, será aqui entendida muito mais como uma *classe-que-vive-do-trabalho* – para utilizarmos um conceito de Antunes (1999) –, ou seja, aquela classe composta pelos que não detém controle algum sobre seu trabalho nem sobre o trabalho dos outros, uma classe que se encontra totalmente na posição de comandada (dominada) – não importa se falamos do micro-cosmos da empresa ou do macro-cosmo do Estado –, uma classe cuja única propriedade (a sua própria força de trabalho) precisa ser vendida em troca de um salário. Exemplos dessa classe são o proletariado industrial e rural, os trabalhadores assalariados do setor de serviços, o trabalhador da chamada “economia informal” etc (ver Antunes, 1999: 103).

¹⁸ A superação de tal miséria não poderia se dar através da revolução, uma vez que as investidas emancipatórias da classe trabalhadora tinham sido duramente derrotadas, ocasionando um refluxo das mesmas (Bihr, 1999).

¹⁹ O compromisso se estabeleceu porque as classes dominantes, por um lado, precisavam reconstruir o capitalismo e, por outro, os trabalhadores sem nenhuma perspectiva revolucionária, devido à derrota de seus movimentos revolucionários, não viam outra opção a não ser renunciar à sua aventura histórica em troca das garantias de seguridade e direitos sociais (Bihr, 1999).

²⁰ Se lembrarmos que no período da Grande Depressão e da Segunda Guerra, os trabalhadores viveram por períodos de turbulências e incertezas, entenderemos o teor político da estabilidade econômica. Esta acabava por manter os trabalhadores satisfeitos com a novo regime de acumulação e de Estado e, por isso, atuava como força que freava os seus impulsos revolucionários. Contudo, veremos mais adiante, que a estabilidade foi fundamental também para a constituição de laços de solidariedade que possibilitavam a formação de ações rebeldes entre os trabalhadores.

fundamental para a compra das mercadorias produzidas em massa, ou seja, para a retomada dos lucros capitalistas, somente era assegurado porque deixara de ser apenas um custo para a burguesia e se tornara também um elemento da demanda global e, junto com a legislação do salário mínimo, tivera importante papel na elevação do padrão de consumo e do padrão de vida (Mattoso, 1995).

Podemos afirmar, portanto, que tanto para as classes dominantes como para a classe trabalhadora, o *compromisso* significou uma grande barganha, pois o ganho gerado sob a tutela do *welfare state* e da acumulação fordista-keynesiana se revertia também na realização dos interesses imediatos da coletividade de trabalhadores. O que significa afirmar que o capitalismo estava atendendo aos interesses não só dos que detinham posição de comando (dominação), mas também dos que se encontravam na condição de comandados (dominados) (Bihl, 1999).

Para fazer valer o reconhecimento dos interesses da classe trabalhadora, forma-se um arranjo de negociação triangular em que o Estado se torna o mediador entre os representantes da burguesia e os da classe trabalhadora. Assim, segundo uma determinada leitura dentro do marxismo, o *welfare state* acabava por formar uma esfera pública onde as partes (a amplitude dos capitalistas e dos trabalhadores) reconheciam, através da negociação mediada e garantida pelo Estado, seus interesses divergentes e, portanto, a existência do “outro”²¹ (Oliveira, 1998).

Contudo, apesar do reconhecimento da alteridade via formação de uma esfera pública democrática mediada e garantida pelo Estado (Oliveira, 1998), a classe

²¹ Com isso, segundo tal leitura, não só se consolida um espaço democrático formado graças ao debate entre diferentes, mas também se consolida uma democracia material. Isso porque o fundo público passa a ser objeto de negociação entre organizações que expressam interesses de classe divergentes. Assim, por um lado, o Estado deixa de ser o lócus do poder absoluto da burguesia e se torna o que Poulantzas (2000) denominou de um campo de forças que condensa a luta entre classes e frações de classe. Por outro lado, abre-se a possibilidade da transformação do sistema, uma vez que ao se tornar objeto de negociação, o orçamento público pode passar a ser empregado de uma forma que negue o próprio capitalismo (Oliveira, 1998). Contudo, tal leitura apresenta problemas, pois apesar da formação desse espaço público via negociação gerar uma série de benefícios materiais aos trabalhadores, não se pode deduzir daí que o proletariado teria o poder de decidir os “caminhos do mundo” em tal situação, uma vez que a conjuntura política fazia com que os partidos e sindicatos reformistas se tornassem instituições hegemônicas dentro do movimento dos trabalhadores, sendo paulatinamente integrados à ordem que supunham combater. Assim, por não terem como objetivo a transformação radical da sociedade, os sindicatos e partidos reformistas, a fim de participar do compromisso, acabavam por se integrar à estrutura de negociação tornando-se dependentes dela, freando o potencial revolucionário dos seus representados. Desse modo, a possibilidade de emancipação através da formação desse tipo de esfera pública se tornou algo impensável (Antunes, 1999; Bihl, 1999).

trabalhadora ainda continuava a ser uma classe dominada, pois se a classe dominante reconhecia o direito de negociar com os dominados, é porque da livre circulação da palavra não resultaria nada que fosse além dos próprios limites do capitalismo.

Portanto, da negociação não só surgiram os termos em que se daria o *compromisso*, mas também se garantia o “fim” – mesmo que temporário – de qualquer possibilidade de agitação revolucionária. Com a derrota dos movimentos revolucionários no pós-guerra, o movimento dos trabalhadores fora tomado pela hegemonia das instituições de viés reformista. Estas instituições, por não terem como norte político a transformação da sociedade, mas sim a conquista de ganhos para os trabalhadores dentro dos limites do capitalismo, faziam com que a aquisição de direitos e outros ganhos sociais através do *compromisso* significasse não só a satisfação dos seus interesses mais imediatos e a estabilidade econômica, como também o abandono do projeto de transformação radical da sociedade burguesa (Bihar, 1999).

Ao deixarem de lutar – mesmo que temporariamente – pela transformação total da sociedade, os trabalhadores não sentiam que os termos do compromisso significassem na prática dominação de classe e muito menos percebiam que tal dominação fosse um malefício porque, lembremos, malefício seria o retrocesso à Grande Depressão. Se, como vimos, o Estado era a estrutura que garantia e sustentava a negociação que, por sua vez, ampliava e aprofundava os termos do *compromisso*, então, do ponto de vista dos trabalhadores, a única maneira de se obter e defender direitos, seguridade e benefícios seria por meio do ingresso de suas organizações representativas (sindicatos e partidos) em tal processo (Bihar, 1999).

Desse modo, em meio à crescente satisfação dos trabalhadores nos limites da sociedade capitalista e em meio à impotência da esquerda revolucionária, os partidos e sindicatos hegemônicos passaram a ser aqueles cujo modelo se inspirava nos parâmetros reformistas da social-democracia. Estes não só ingressavam nas estruturas da legalidade das negociações intermediadas e garantidas pelo Estado, como também viam em tal ingresso as realizações de seus ideais: a possibilidade de conquistar o poder de Estado por vias legais a fim de fazer valer os direitos, as seguridades e outras conquistas sociais sem com isso derrubar o capitalismo. Desse modo, reforçava-se ainda mais os traços de dependência

prático-ideológica dos partidos e sindicatos – que eram ou se inspiravam na social-democracia – em relação ao Estado (Bihr, 1999).

Como o aumento dessa dependência estava em íntima relação com a tarefa de se conquistar benefícios sociais que, segundo a parcela hegemônica dos que representavam os trabalhadores, só poderia se dar através do *compromisso* mediado e garantido pelo Estado, inicia-se todo um processo de fetichização do aparato estatal. Leva-se à consciência dos trabalhadores e às suas organizações que o *welfare state* – e o *compromisso* do qual ele surgira e ao qual reproduzia – não fora produto de uma relação de forças entre classes em luta, mas simplesmente o resultado de um aparato que está numa posição acima e, portanto, de independência frente ao conjunto da burguesia e ao conjunto dos assalariados (Bihr, 1999).

Estando acima das classes e, nesse sentido, do próprio modo de vida social no qual está inserido, o Estado, segundo a visão fetichista, pode tanto atuar de acordo com os interesses dos trabalhadores quanto com outros interesses, independentemente do modo de produção (e reprodução) da vida social. Entrando em confluência com a social-democracia, a visão fetichista de Estado acaba por gerar a idéia de que não é necessário revolucionar a sociedade para se realizar os interesses da amplitude da classe trabalhadora. Não é por menos que tomando para si esse ponto de vista de um Estado neutro, aumenta-se ainda mais a dependência ideológica dos trabalhadores em relação a esse aparato e, por conseguinte, ao capitalismo (Bihr, 1999).

Contudo, para os trabalhadores, o aumento dessa dependência não se dá apenas em relação ao Estado, mas também junto às suas organizações representativas de classe. Por carregar consigo que a única forma de se obter bons resultados é por meio da legalidade colocada pelo *welfare state*, o fetichismo de Estado faz com que os trabalhadores percebam nos partidos e sindicatos a única maneira de se obter aquilo que é de seu interesse.

Uma vez que a definição desse interesse se dava dentro dos limites do capitalismo, tais organizações atuavam apenas como formas de perpetuação daquela forma de capitalismo, pois as garantias e mesmo conquistas não entravam em choque com o próprio modo de vida social existente. Muito pelo contrário, eram apenas formas de manter o aprisionamento dos trabalhadores dentro da sociedade capitalista, já que a realização de

seus interesses imediatos – que se davam em resposta aos perigos da Grande Depressão – significava a realização dos interesses mais profundos da burguesia como um todo: a manutenção da ordem social, enquanto ordem capitalista. Para os sindicatos e partidos hegemônicos que representavam os trabalhadores, não se tratava de destruir o capitalismo, mas de humanizá-lo, nem de destruir o Estado capitalista, mas de transformá-lo por dentro (Bihar, 1999).

Contribuindo para a perpetuação do capitalismo através da participação em sua estrutura de poder (Estado) a fim de realizar os interesses imediatos dos trabalhadores, os sindicatos e partidos hegemônicos entre os assalariados da época atuavam como formas de comando do capitalismo. Se olharmos especificamente para os sindicatos e suas ações, veremos que estes tiveram um papel importantíssimo para angariar e manter tais conquistas. Através da negociação coletiva legalmente constituída e garantida pelo Estado, os sindicatos tinham um campo de atuação de extrema importância para se realizar aquilo que na época passou a ser considerado a sua tarefa: negociar os termos do *compromisso* (Bihar, 1999).

Com isso, os sindicatos de inspiração social-democrata não só ganhavam legitimidade frente aos trabalhadores, dando-lhes motivos para aderirem à sua estrutura, colocando-lhes sob sua dependência ideológica e organizacional, como também transformavam a própria negociação em algo que só a eles dizia respeito. Não é por menos que ao transformarem a negociação coletiva em algo exclusivamente voltado para suas próprias estruturas, tais sindicatos acabam por se afastar da base que representavam, centralizando todas suas atividades dentro de seu próprio aparato que, ao longo desse processo, se tornava cada vez mais fechado em si mesmo. Burocratizando-se em ritmo acelerado, tais instituições tornam suas atividades especializadas a ponto dos dirigentes sindicais serem os únicos imbuídos da tarefa de negociar, porque a própria negociação implicava um alto grau de profissionalismo e conhecimentos técnicos que somente altos funcionários especializados poderiam ter para concretizar com sucesso os termos do *compromisso*²² (Bihar, 1999).

²² Além disso, vale acrescentar que com a burocratização dos sindicatos, os dirigentes acabavam não só por se especializarem na função de negociar, como também começavam a ter uma independência em relação à base que chegava ao ponto deles não só deixarem de ser submetidos ao controle da base, como também se

Contudo, esse mesmo *compromisso* se mostrou ao longo do tempo como algo passível de contradições. Apesar de ter como princípio o fechamento do universo político dos trabalhadores através da participação de suas organizações – e da integração das mesmas – no processo de negociação dos termos em que se daria a dominação – geralmente através da satisfação de necessidades que mantinham a ordem social como ordem capitalista –, o *welfare state* não conseguiu anular a possibilidade das ações rebeldes dos trabalhadores contra o modo de produção (e reprodução) capitalista (Antunes, 1999; Bihr, 1999).

Se a primeira geração, traumatizada pelos efeitos negativos da Grande Depressão, via com bons olhos os termos do *compromisso*, se aceitava relegar para um futuro distante o projeto revolucionário em troca de garantias fundamentais como pleno emprego, educação e saúde pública, além de outras garantias que vão para além de políticas públicas como a possibilidade de levar uma vida em que o consumo ganha um impacto enorme ao fornecer a possibilidade de se deixar de lado as marcas da forma árdua e degradante do trabalho nas fábricas e escritórios em troca do prazer em consumir (Marcuse, 1967), se a primeira geração aceitou tudo isso, a segunda, ao enfrentar a crise de superprodução no final dos anos 1960 e início dos 1970, que se evidenciou pela diminuição do salário *vis a vis* o aumento da produção, acabou por reagir através de ações rebeldes²³ (Antunes, 1999; Bihr, 1999).

Impulsionadas pela crise, essas ações contra a condição degradante imposta pelo trabalho taylorista-fordista foram marcadas em grande medida pela contradição que o *welfare state* elencava. Com a formação de direitos e benefícios sociais possibilitados pelo novo regime de acumulação, o *welfare state* abria espaço para a satisfação dos interesses imediatos dos trabalhadores ao tornar suas vidas muito mais estáveis, relativamente livres das turbulências do capitalismo, da Grande Depressão ou mesmo da Segunda Guerra Mundial devido ao modelo de desenvolvimento econômico no qual o fundo público estatal

tornarem membros corruptos e perpétuos, com interesses e ponto de vista distinto aos de seus representantes. Fora isso, outro elemento interessante a ser assinalado é que os moldes da negociação levavam ao corporativismo, uma vez que as negociações sempre estavam circunscritas ou ao âmbito da fábrica/escritório ou ao ramo da atividade profissional (Bihr, 1999).

²³ Segundo Bihr (1999), essa nova geração não estava mais disposta a trocar uma vida de trabalho degradante e sem-sentido pela promessa de se realizar através consumo.

passou a ser pressuposto do financiamento das indústrias que empregavam uma enorme quantidade de trabalhadores para a produção e consumo em massa e da reprodução da força de trabalho que labora nessas mesmas indústrias (Oliveira, 1998). Contudo, essa mesma vida estável que fora criada, também abria espaço para a formação de laços de solidariedade entre os trabalhadores que, com o advento da crise, poderiam desembocar em fortes manifestações de massa.

Nesse sentido, a estabilidade instituída pelo *welfare state* foi fundamental para o advento daquilo que os estudiosos do trabalho denominam como operário-massa. Sintetizando o conjunto dos trabalhadores fabris que exerciam trabalhos degradantes, de baixa qualificação e de fácil substituição, os operários-massa eram aqueles que se ressocializaram de modo homogeneizado dentro da indústria capitalista moderna²⁴ – devido à concentração em grandes massas no espaço fabril verticalizado²⁵ – e, ao mesmo tempo, eram aqueles contemplados pela relativa estabilidade proporcionada pelos direitos e outras conquistas sociais.

Com isso, os operários-massa foram a base de consolidação do *compromisso*, uma vez que o capitalismo só poderia se reaquecer economicamente caso fizesse com que esses trabalhadores – que se concentravam em grandes números numa fábrica altamente verticalizada – desempenhassem o trabalho conforme prescrito pela gestão taylorista-fordista e consumissem o produto de sua atividade.

Porém, com a crise do final dos anos 1960, que se prolongou até a metade dos anos 1970²⁶, abriu-se a possibilidade para que os operários-massa se tornassem a base de desmanche de tal compromisso. Dado o teor degradado do trabalho na forma de gestão taylorista-fordista, dada a verticalização das fábricas e dada a relativa estabilidade proporcionada pelos direitos e conquistas sociais que, por sua vez, possibilitava a criação

²⁴ A ressocialização, ou seja, a base de criação de novas solidariedades e, portanto, de uma nova identidade também se deu dentro dos partidos e sindicatos da época (Antunes, 1999).

²⁵ Por espaço verticalizado entendemos a fábrica que aglutina (praticamente) todas as etapas da produção de uma determinada mercadoria e, por isso, emprega e concentra uma grande quantidade de trabalhadores (Antunes, 1999).

²⁶ Essa crise do final dos anos de 1960 e início de 1970 se inicia com o colapso do sistema financeiro internacional de Breton Woods, com a crise de super-produção e com a crise da OPEP (Hobsbawm, 1995).

de laços de solidariedade entre eles, os operários-massa passaram a lutar contra o controle capitalista do trabalho e contra o *welfare-state* (Bihr, 1999; Antunes, 1999).

A fim de combater a sociedade baseada no *compromisso*, os operários-massa, mas não só eles, tiveram que criar formas contra-hegemônicas de organização, porque as antigas (partidos e sindicatos social-democratas), ao visarem a manutenção da ordem capitalista, militavam contra a luta política efetiva, contra a ação transformadora. Ao se tornarem em grandes burocracias, essas organizações não só se especializavam na função de negociar, como também se tornavam completamente incapazes de encorajar ou mesmo lidar com movimentos provenientes do chão da fábrica. Desse modo, foi sem ou contra elas que as lutas do proletariado se desenvolveram (Bernardo, 2000; Bihr, 1999).

Apostando na auto-organização através de conselhos de bairros e fábricas, e na auto-gestão através das ocupações de indústrias, os operários-massa criavam uma nova solidariedade dentro da classe trabalhadora que não mais se baseava no antigo estratagema social-democrata da tomada legal do Estado através de formas organizativas representativas da classe ou mesmo da estratégia leninista da tomada do poder de Estado através da própria ação dirigida pelas organizações políticas. Nesse momento, a estratégia é oposta, trata-se muito mais de se manter a luta do conjunto dos trabalhadores rebeldes como algo espontâneo e, portanto, autônomo frente a todas as estruturas de poder constituídas até o momento (Bihr, 1999).

Contudo, mesmo que incorporasse no plano de suas ações espontâneas as reivindicações profundas dos estudantes e outros rebelados, como a procura do estabelecimento de uma nova sociedade que significaria uma vida diferente e baseada na plena autonomia individual, na democracia direta, na igualdade e na solidariedade, esses novos movimentos da classe trabalhadora tiveram seus limites e em pouco tempo perderam sua força (Bihr, 1999).

Mesmo que tomassem atitudes extremamente radicais, os operários-massa logo se depararam com problemas de origem ideológica, como as marcas deixadas pelas organizações social-democratas dentro do conjunto dos trabalhadores. Assim, não foi estranho que, em sua ampla maioria, as lutas proletárias, apesar de terem sido iniciadas no espaço delimitado de uma determinada fábrica, não conseguiram se consolidar para além de

tal âmagô, uma vez que passaram a se isolar cada vez mais das demais lutas que ocorriam em outros locais de trabalho, como também daquelas que ocorriam fora do mundo da produção (Antunes, 1999; Bihr, 1999).

Por não terem conseguido se articular efetivamente entre si, como também com os outros movimentos, a classe trabalhadora não pôde manter aquela grande ação contra a sociedade capitalista, mas apenas consolidar uma crítica perante a gestão do processo de trabalho da época, uma vez que os antigos partidos e sindicatos social-democratas conseguiram não apenas combater o movimento liderado pelos operários-massa, como também tomá-lo para si, recuperando-o e mostrando que somente eles poderiam garantir as conquistas do proletariado (Bihr, 1999).

Mesmo demonstrando sinais de derrota para as organizações social-democratas, as novas formas de mobilização do proletariado tiveram impacto fundamental sobre o capitalismo. Isso porque, ao demonstrarem na prática que a eterna estabilidade não era de fato real, as ações revolucionárias impulsionaram o capitalismo, em meio à sua própria crise econômica nos primeiros anos de 1970, a se reorganizar, a fim de impedir que aquelas formas de luta dos finais dos anos de 1960 e início dos 1970 eclodissem novamente (Bernando, 2000).

Desse modo, se inicia uma nova ofensiva capitalista contra os trabalhadores, a fim de criar um mundo que tenha como princípio a busca pela eternidade da dominação de classe: o neoliberalismo.

1.2 O advento da nova ordem: a Era neoliberal

Nascido na história prática dos homens²⁷ em meio aos países de capitalismo avançado durante a década de 1970, o neoliberalismo vem num crescente ao longo do final

²⁷ Falamos em história prática apenas para alertar que não podemos esquecer que o neoliberalismo nasce logo após o término da Segunda Guerra Mundial como reação teórica ao *welfare state* feita por autores como Friedmann e Hayek, que vieram a se destacar quando o neoliberalismo passou para a ordem do dia (para a história prática) (Anderson, 1995; Moraes, 2001).

do século XX e início do XXI, estabelecendo-se como a nova forma hegemônica de dominação capitalista mundial²⁸.

Enquanto tentativa renovada da sociedade burguesa em estabelecer um patamar de dominação baseado numa forte ofensiva frente ao conjunto dos trabalhadores, o neoliberalismo tende a fechar – através da deterioração, ou mesmo da destruição de alguns dos direitos e ganhos sociais adquiridos através do *compromisso* – o horizonte histórico dos trabalhadores (mas não só deles), ou seja, anular a possibilidade de qualquer ação política que se coloque como negação da dominação de classe, “[disseminando] a simples idéia de que não há alternativas para os seus princípios, que todos, [...], tem que se adaptar a suas normas” (Anderson, 1995: 23).

Ao disseminar a idéia do “fim da história”, o neoliberalismo é definido nesta Dissertação como um movimento ideológico cujo princípio básico é responder de forma enérgica às rebeliões ocorridas no mundo do trabalho durante os anos de 1960 e 70 procurando retomar ou mesmo ultrapassar os patamares de acumulação nos tempos áureos do fordismo-keynesiano, por meio de um novo padrão que Harvey (1993) denominou como flexível: uma acumulação que significa uma nova ofensiva do capital contra o trabalho, através do confronto com a rigidez, ou seja, do ataque às conquistas sociais adquiridas pelos trabalhadores nos anos de *welfare-state*. Almejando retirar toda a antiga estabilidade conquistada na luta contra os tempos conturbados da Grande Depressão, este ataque retoma idéias de reação ao Estado de Bem-Estar Social – idéias estas que foram formuladas por Hayek, Friedmann, entre outros, e inspiradas pelo liberalismo econômico do século XIX – a fim de responder e, portanto, acabar (mesmo que temporariamente) com a crise. Segundo tal ideologia, denominada neoliberal, a resposta para os males políticos²⁹ enfrentados pelo capitalismo naquelas circunstâncias seria o fim da intervenção do Estado na economia (Anderson, 1995; Boito Jr., 1999; Navarro, 1997).

²⁸ O que não significa que o neoliberalismo se estabeleça do mesmo modo em todos os países, uma vez que a idéia de um neoliberalismo homogêneo é equivocada porque não considera o contexto histórico, quer dizer a conjuntura da luta de classes no país em que se insere (Saes, 2001), como também não leva em conta o lugar do país em meio às relações internacionais, ou melhor, dentro do espectro do imperialismo (Boito Jr. 1999).

²⁹ Mas também econômicos, pois como nos ensina a dialética de Marx essas duas esferas estão inter-relacionadas.

Nesse sentido, a ideologia neoliberal torna-se um liberalismo econômico que coloca a concorrência e a liberdade da iniciativa do capital como virtudes e, assim, o mercado como esfera superior ao Estado que, por sua vez, é considerado danoso porque ao concentrar a oferta de serviços em suas mãos, acaba com a concorrência econômica entre os capitalistas. De acordo com tal ideologia, o Estado, ao atuar como instância monopolista, elimina a soberania do consumidor e gera uma apatia entre os mesmos, uma vez que eles (os consumidores) passam a ser coibidos a aceitar qualquer coisa, já que não têm outras opções a não ser aquelas oferecidas pelo aparelho estatal. Desse modo, segundo a teoria dos neoliberais, o monopólio do Estado encadearia não só uma inadequação entre os produtos oferecidos em relação aos “verdadeiros” desejos dos consumidores, como também alimentaria o desperdício e a ineficiência da máquina econômica estatal (Boito Jr., 1999).

A crítica ao caráter monopolista do Estado aparece claramente não apenas como crítica ao *welfare state*, mas também como uma crítica voltada à sua prática econômica e político-moral. Segundo os teóricos neoliberais, os cidadãos formados pelo Estado seriam acostumados ao paternalismo dessa instituição e deixariam de desenvolver suas faculdades mentais que possibilitariam a capacidade de tomar decisões e de agir. Portanto, o Estado, identificado como *welfare state*, ao oferecer serviços e benefícios sociais, criaria cidadãos que assumem uma postura de dependência frente à burocracia estatal, abrindo mão de sua independência individual – a qual a ideologia neoliberal traduz como capacidade soberana do cidadão em escolher em liberdade o que consumir (Boito Jr., 1999).

Não é por menos que o pensamento neoliberal, ao defender esse tipo de individualidade como aquela onde se encontra a virtude social, acaba por exaltar o livre jogo do mercado, uma vez que somente através deste é que se poderia atingir as verdadeiras necessidades sociais – pois a concorrência entre capitalistas faria com que se obtivesse o verdadeiro conjunto de mercadorias e serviços que as pessoas precisariam, já que com uma ampla oferta de produtos somente os melhores seriam selecionados. Desse processo seletivo, portanto, encadear-se-ia todo um movimento que acabaria por punir a ineficiência econômica e o desperdício do Estado (Boito Jr., 1999).

Contudo, a ideologia neoliberal não corresponde às suas propostas e práticas políticas. Ao contrário de Anderson (1995) que a percebe como uma doutrina “coerente,

autoconsciente, militante, lucidamente decidid[a] a transformar todo o mundo à sua imagem, em sua ambição estrutural e sua extensão internacional” (Anderson, 1995: 22), o neoliberalismo, enquanto prática, é muito mais uma forma de dominação capitalista incoerente com o que defende (Boito Jr., 1999; Coggiola, 1996). Primeiramente, segundo uma ampla e diversa gama de autores de inspiração marxista, isso ocorre porque a existência efetiva do neoliberalismo é inseparável da existência do intervencionismo do Estado na economia (Boito Jr., 1999; Coggiola, 1996; Duménil & Lévy, 2005; Kurz, 1997). Com isso, tais estudiosos argumentam que, apesar da liberalização dos mercados, não assistimos à (re)constituição do capitalismo concorrencial, mas sim à formação, ou melhor, (re)afirmação do capitalismo monopolista³⁰. Só que este não mais se baseia, como o fora ao longo do *welfare state*, na hegemonia do capital advindo da grande indústria, mas sim na hegemonia do capital que tem origem no âmbito da esfera financeira³¹ (Chesnais, 1996; Duménil & Lévy, 2005).

Nessa nova fase do capitalismo o que vemos não é o capitalista individual, mas sim uma grande organização administrada por um corpo burocrático de especialistas anônimos de um fundo privado que possuem ativos financeiros (Chesnais, 1996). Em torno dessa condição – o de ser detentor de títulos financeiros – é que se dá o *novo compromisso* de classes. Um compromisso que tem mantido e construído o neoliberalismo, e que não tem mais como base a negociação entre trabalhadores e burguesia, mas sim entre burguesia (financeira) e classe média (composta por gestores proprietários de títulos porque participam na distribuição das ações) (Duménil & Lévy, 2005).

Frente ao *novo compromisso*, o Estado não se enfraquece, mas modifica o seu papel (Boito Jr. 1999; Munck, 2005). Agora ele se torna extensão do privado, ou seja, mantém o fundo público como pressuposto da acumulação capitalista (Oliveira, 1998), mas não para financiar direitos e sim em benefício do mercado (Galvão, 2007). Nesse sentido, de acordo com nossa interpretação, a intervenção do Estado na economia mostra como no

³⁰ Como bem percebeu uma série de autores, como é o caso de Braverman (1977), o capitalismo monopolista vinha num crescente desde os primórdios do *welfare state*.

³¹ O que não significa o fim da indústria e do trabalho industrial, pois é na produção que se produz a riqueza, mas é a esfera financeira quem tem o poder de decisão no momento de repartir e decidir o destino da mesma (Chesnais, 1996: 15).

neoliberalismo os interesses das classes dominantes se produzem e reproduzem enquanto forma de dominação constituída por um compromisso (nesse caso, uma aliança) entre a burguesia financeira e a classe média detentora de títulos (Duménil e Lévy, 2005).

Rompendo continuamente com a participação do conjunto amplo da classe trabalhadora, o neoliberalismo elimina, por assim dizer, a existência do “outro”, da presença do divergente nos rumos da política de Estado³² (Oliveira, 1999). Não é por menos que sem a presença do contra-peso, ou seja, da reivindicação dos trabalhadores, o neoliberalismo acaba por criar o contexto propício à implementação de sua prática: o estabelecimento de um Estado fraco naqueles setores que somente surgiram devido à conjuntura histórica após a década de 1930 (Oliveira, 1998; Coggiola, 1996).

Desse modo, a prática neoliberal inicia, a partir das crises estruturais dos anos de 1970, o desmonte das três políticas de Estado que constituíram e mantiveram juntas o legado do antigo compromisso (1) privatizando as atividades estatais, tais como empresas e serviços, (2) diminuindo a atividade regulamentadora e disciplinadora do Estado no âmbito da economia e das relações de trabalho, através da transferência desta atividade ao mercado, (3) realizando a abertura das economias ao capital internacional (ver Saes, 2001: 82).

Com essas mudanças, o neoliberalismo se coloca como forma de dominação de classe que retoma a dominação praticamente exclusiva das classes dominantes sobre as classes dominadas e realiza uma grande ofensiva do capitalismo reorganizado pelo capital financeiro sobre o conjunto amplo da classe trabalhadora e de sua política de classe. Agora, com a implementação do neoliberalismo, o poder praticamente exclusivo das classes dominantes – que pudemos ver com o fato dos trabalhadores estarem fora do *novο*

³² Até mesmo a experiência subjetiva dessas classes dominantes se modificou ao longo desses anos, com essa anulação da esfera pública. O cotidiano dessas classes é cada vez mais marcado pelo isolamento sintetizada pelos condomínios privados de alto luxo, pelo transporte através de helicópteros, pela presença dos prédios inteligentes que são todos eles arquitetados para que não haja contato algum com as classes dominadas – ou quando houver, que esse contato não seja mais entre formas de pensar divergentes, mas apenas um contato instrumental. Não é por menos que, segundo o autor, o neoliberalismo significa totalitarismo, porque totalitarismo, seguindo a tradição arendtiana, é a eliminação do outro que só existe enquanto tal através da fala, ou seja, do debate entre opiniões divergentes que acabam por formar o que tal teoria denomina como esfera pública (Oliveira, 1999).

compromisso – coincide com a hegemonia das finanças³³ (Duménil & Lévy, 2005). Ao fixar as regras e exercer controle sobre o fundo público, esta hegemonia tende a tornar o mundo “imagem e semelhança” de seus interesses, desembocando naquilo que Chesnais (1996) denomina como *mundialização do capital*.

Por ser caracterizada pelo fato do capital ter total liberdade de escolher quais países e quais camadas sociais tem interesse em explorar, a mundialização possibilita às classes dominantes ficarem livres para estabelecer seu domínio sem ter como entrave os limites impostos pelos territórios delimitados pelos Estados. Ao romper com tais limites, essa nova conjuntura do capitalismo coage os países a quebrarem as antigas conquistas sociais, que agora se constituem como um entrave à nova acumulação capitalista, pois a distribuição da riqueza arrecadada pelo Estado que se torna fundo público passa a ser toda ela realizada segundo os interesses daqueles que configuram o *novo compromisso*. Resultado disso é, por um lado, a conversão de tal riqueza em lucros para as classes dominantes – combatendo, então, a queda da taxa de lucro que se prolongou dos anos de 1960 até o final de 1970 (Duménil e Lévy, 2003; 2005) – e, por outro, a diminuição dos gastos sociais (Boito Jr., 1999).

Assim, entendemos como o Estado no contexto do neoliberalismo é um aparato todo ele permeado pelo *novo compromisso* classista que parece apenas confirmar, ou melhor, produzir e reproduzir incessantemente a nova dominação capitalista. Esta, como já argumentamos, é permeada pelo novo contexto econômico de hegemonia das finanças que, por sua vez, está imbricada – tanto dentro quanto fora de um determinado território nacional – com outras formas do grande capital. Disso se segue que as outras formas de capital e os interesses por elas representados não deixaram de existir, mas se inter-relacionam a todo o momento com a dominância do capital financeiro (Chesnais, 1996). Porém, como podemos ver em Boito Jr. (1999), essa mútua relação não significa que as diversas formas de capital e suas respectivas “frações” de classe convivam sempre de modo unificado, sem conflitos de espécie alguma. Para tal autor, muito pelo contrário, se o neoliberalismo é a comprovação da hegemonia de determinadas classes e “frações” tanto

³³ A hegemonia das finanças se exerce através das classes e instituições relacionadas aos fundos de pensão e aos Bancos Centrais, assim como aos bancos privados (Duménil & Lévy, 2005).

dentro quanto fora do aparato estatal, isso significa que o mesmo não beneficia da mesma forma a amplitude da burguesia (Boito Jr., 1999).

Mas, apesar dos conflitos intraclasse, estes não se mostram como decisivos se não perdermos de vista a grande missão que o neoliberalismo carrega consigo: a tentativa de anular qualquer forma de luta dos trabalhadores que aponte para algo que vá para além da sociedade existente. É nesse aspecto fundamental que, em nossa interpretação, é possível identificar uma continuidade com o *welfare state*. Se nos lembrarmos, o Estado de Bem-Estar Social tornava o mundo burguês o único mundo possível, levando ao conjunto da classe trabalhadora a mensagem conformista de que nada seria possível e melhor do que aquela forma de vida social. Isso, como já vimos, se deu através do compromisso entre burgueses e proletários que se fundamentava na eliminação de qualquer ação realmente transformadora dos trabalhadores frente à ordem vigente. Tratava-se de criar um sistema de direitos e ganhos sociais que, ao mesmo tempo em que melhorava a vida dos trabalhadores, tornava-os mais conformados ao mundo capitalista.

Apesar de seu sucesso relativo ao longo de algumas décadas do pós-segunda Guerra Mundial, tal tentativa de anular a possibilidade da ação revolucionária demonstrou seus limites a partir das demonstrações rebeldes dos trabalhadores durante a crise dos anos 1960-70. Com o término do *welfare-state*, e o início das mutações fenomênicas do capital, com a passagem para o neoliberalismo, estabeleceu-se uma nova ordem que *continua* de modo ainda mais intenso o projeto do *welfare state*: a total integração dos trabalhadores, mas só que através de novos mecanismos³⁴.

Mas, essa mesma *continuidade* se dá através de *rupturas*, já que o neoliberalismo *rompe* com o *welfare-state* ao eliminar os direitos e ganhos sociais³⁵. Para os trabalhadores, em seu cotidiano de trabalho, isso significa que o Estado, sob o imperativo da nova

³⁴ A total integração dos trabalhadores é a procura quase que intermitente do capitalismo em enclausurar todos dentro do seu limite histórico. Isso significa, entre outras coisas, a procura pela anulação de todas as possibilidades de emancipação advindas daqueles que pode(ria)m fazê-lo ou pelo menos participar ativamente em tal processo: a classe trabalhadora.

³⁵ Tal tentativa de eliminação total das políticas sociais ainda não foi possível, pois apesar de enfraquecida, as resistências por parte dos trabalhadores e da classe média em vias de proletarização frente aos ataques neoliberais ainda existem. Além disso, há um outro dado que se refere à relação dos diversos grupos sociais em relação às reformas neoliberais. Quando olhamos os diversos casos empíricos, ora uma determinada base social dá apoio à eliminação de um determinado direito, ora se coloca como inimiga ferrenha em relação à retirada de um outro (Saes, 2001).

configuração do compromisso neoliberal, passa a intervir no sentido de passar a regulamentação trabalhista ao mercado (Galvão, 2003). Em outro âmbito, isto é, fora do trabalho, isso significa uma presença cada vez maior de serviços privatizados frente aos serviços sociais³⁶ (Boito Jr., 1999).

Essa presença cada vez maior do mercado na vida dos trabalhadores tem sido de fundamental importância para se compreender os novos mecanismos de dominação. Tanto dentro quanto fora do trabalho, a crescente eliminação dos ganhos e direitos sociais tem gerado *incertezas* para os trabalhadores. Enquanto na antiga sociedade do *welfare state* tudo se mostrava estável, *sólido*, havia pleno emprego e outras conquistas sociais que acabavam não só por dominar quem trabalhava, mas também alimentar forças que poderiam levar à superação do existente – já que na estabilidade criava-se laços que poderiam desencadear uma grande ação de massas –, agora com a nova ordem social passa-se o contrário. Com a ascensão do neoliberalismo, houve a destruição da estabilidade e, por conseguinte, a inauguração de uma Era flexível, marcada pela incerteza (instabilidade, insegurança etc).

Desse modo, nesses tempos flexíveis marcados pela incerteza, tudo que era sólido passa a ser *líquido* – no sentido estudado por Bauman (2001) – inclusive as relações entre capital e trabalho. Confrontando-se com a rigidez, o regime de *acumulação flexível* (Harvey, 1993) une neoliberalismo e reestruturação produtiva de modo a não só modificar a gestão do trabalho – fazendo a passagem de um padrão baseado no taylorismo-fordismo para outro baseado no toyotismo (Gounet, 1999; Antunes, 1999; Alves, 2000) – como também a alterar o modelo de trabalho dominante. Este deixa de ser o industrial e se torna o de serviços, organizado em torno de empresas-rede conectadas entre si através das novas

³⁶ Isso ocorre porque os governos neoliberais possuem uma concepção anti-popular de política social. Para eles, trata-se de focalizar os gastos sociais na população de baixa renda. Aparentemente, isso é bastante democrático porque se propõe a corrigir as desigualdades sociais. Contudo, não é esse o real objetivo do neoliberalismo. Trata-se muito mais de repassar a arrecadação do fundo público para o capital (principalmente o financeiro). Assim, a focalização dos gastos sociais visa tão somente manter a existência dos serviços sociais num patamar mínimo, reduzido e, como no caso dos países em desenvolvimento, precário. Não é por menos que o neoliberalismo, sendo expressão da hegemonia do capital financeiro, acaba por estimular o desenvolvimento e a propagação de serviços privados que cubram a ausência de serviços sociais de boa qualidade. Por conseguinte, o resultado desse processo de *boom* das empresas de serviço privado é o aumento significativo da importância, da presença e do número da burguesia de serviços (Boito Jr., 1999).

tecnologias informacionais que possibilitam o controle e o processamento de todas as informações³⁷ acerca de cada empresa, abrindo a possibilidade para que uma pequena quantidade de empresas maiores possam se horizontalizar, ou seja, exteriorizar (terceirizar) parte de suas atividades propagando uma enorme quantidade de empresas médias ou pequenas com menor concentração de trabalhadores, com poucos níveis hierárquicos³⁸ – quando comparadas ao setor industrial no *welfare-state* – e instaladas em regiões do globo onde a exploração da força de trabalho e a retirada de direitos e conquistas sociais possam ser as maiores possíveis³⁹ (Chesnais, 1996).

Nesse âmbito mais especificamente – no plano dos direitos e conquistas dos trabalhadores –, a *lei*⁴⁰ passa a dar lugar à *negociação*⁴¹ (Galvão, 2003). Se no *welfare-state*, com a *lei*, levava-se em consideração que a relação de trabalho não era uma relação entre iguais, mas sim entre desiguais, e que por isso precisava ser equilibrada a fim de fortalecer legalmente o elo mais fraco e possibilitar que o mesmo pudesse adquirir novos direitos ou mesmo aprofundar aqueles que já faziam parte do compromisso; no neoliberalismo, com a *negociação*, ignora-se que a relação entre capital e trabalho é uma relação entre desiguais, o que abre espaço para que o capital possa impor sua ofensiva, flexibilizando (ou seja, degradando ou mesmo eliminando) uma série de direitos, de modo a criar regras que se adequem ao mercado.

³⁷ Atualmente a informação não é valorizada apenas no sentido de informação em relação aos gostos e tendências do mercado, possibilitando a prática do estoque-zero (*just-in-time*) e da produção diversificada para um consumo também diversificado (flexível). A informação também tem esse outro viés, como apontado no texto. Informação que permite uma excelente interação entre as empresas de modo a tornarem partes de um todo.

³⁸ Própria a esse momento em que o capital necessita cada vez menos de formas de trabalho estáveis, essa configuração das empresas-rede insere-se na formação de um mercado de trabalho dual que se caracteriza por um lado, pelas grandes empresas, geralmente instaladas em seus países de origem, empregando uma minoria de trabalhadores através de contratos estáveis e de longo prazo e, por outro, por uma grande maioria de empresas terceirizadas que empregam através de contratos por tempo determinado, sob um regime de trabalho temporário, *part-time* e precário.

³⁹ Esse movimento do capital ilustra quanto a mundialização do capital sob hegemonia das finanças o tornou livre para escolher em qual parte do globo se instalar (Chesnais, 1996).

⁴⁰ O uso da palavra “lei” faz referência à antiga negociação própria ao *welfare state* entre capital, trabalho e Estado, cujo objetivo era *adicionar* novos direitos ao compromisso ou mesmo *aprofundar* aqueles já contidos nos termos do compromisso desde sua origem.

⁴¹ A idéia de “negociação” nos remete à idéia não mais de aprofundar ou acrescentar novos direitos e ganhos, mas sim de degradá-los ou mesmo retirá-los, já que a lei é considerada rígida demais.

Contudo não só a legislação se torna alvo da ofensiva do capital sobre o trabalho. O salário também se torna objeto de flexibilização. Podendo ser interpretada como produto da apropriação e ressignificação capitalista dos ideais de individualidade plena, cheia de sentido, presentes nas lutas dos trabalhadores (e outros descontentes) anos 1960 e 1970 e sua conversão em individualismo, a flexibilização do salário baseia-se na capacidade do trabalhador individual ou em grupo⁴² competir com seus companheiros de trabalho por uma determinada quantidade de bônus (Alves, 2000).

A fim de obter o melhor salário possível, o trabalhador se engaja totalmente, corpo e mente, nos projetos de otimização da produção, esforçando-se, procurando ter mérito e participando da gestão do trabalho através de opiniões sobre como melhorar o índice de produtividade. Ter maior bônus, portanto, passa a ser o seu objetivo, mesmo que para isso tenha que competir e, por isso, romper os possíveis laços de solidariedade com outros trabalhadores.

Porém, a flexibilização do salário não se relaciona somente com a possibilidade de se obter uma maior remuneração. Na verdade, existe também a ameaça do desemprego. Fruto dessa fase destrutiva do capital, em que este sujeito mostra toda sua incontrollabilidade (Mészáros, 2002), o desemprego instiga ainda mais os trabalhadores a lutarem por maiores bônus porque, para o capital, tal luta comprova o quanto o trabalhador está se engajando de corpo e mente pela e para a empresa. Com isso, sob o ditame do capitalismo, a incerteza representada pelo desemprego acaba por incorporar o espírito do capital na consciência do trabalhador – uma vez que ele se engaja na busca pelo sucesso da empresa – e acaba também por desunir os trabalhadores ao criar um clima de competição entre os mesmos, levando à tona o fato de que o medo dos trabalhadores em relação ao seu futuro no trabalho passa a ser sofrido em solidão – como argumenta Bauman (2001) –, não se convertendo em ações de massa contra o sistema capitalista.

Pensando especificamente no plano da ação sindical, esse “sofrer em solidão” está intimamente relacionado ao processo de fragmentação da classe trabalhadora que é alimentada, entre outras coisas, pelo espírito de competição que a empresa procura interiorizar na consciência do trabalhador, utilizando para isso a ameaça real do

⁴² O tema da competição entre os trabalhadores intra e inter-grupos será abordado no capítulo 2.

desemprego. Perpassando a prática sindical, tal fragmentação acaba por formar um sindicalismo que Alves (2000) denomina como sindicato neocorporativo de cariz setorial, ou seja, um sindicalismo próprio a uma fase do capitalismo em que a competição entre os trabalhadores expressa o quanto a solidariedade de classe foi debilitada e, portanto, o quanto ele está em crise⁴³.

Evidenciando-se tanto no plano socioinstitucional, com o declínio da sindicalização⁴⁴, quanto no nível político-ideológico, com a adoção de estratégias pró-ativas ou mesmo propositivas à dominação do capital na empresa, a crise do sindicalismo não só é produto, mas também produtora de uma consciência entre os trabalhadores – e de uma atitude⁴⁵ – que tende a se conformar frente ao existente. Pensando na conjuntura que o neoliberalismo coloca ao mundo do trabalho, vemos que tal conformismo pode ser compreendido com a própria fragmentação da *negociação*. Nesta, os sindicatos neocorporativos de cariz setorial assumem o papel de defender tão somente os interesses dos segmentos que estão mais organizados, deixando de lado, ou mesmo entrando em conflito com os interesses daqueles setores cuja organização é mais frágil. “Por conseguinte, em vez de as entidades sindicais articularem interesses gerais de classe, agregando a classe como um todo, elas tendem a promover apenas articulações verticais, de categorias assalariadas, muito bem organizadas, fortes e ativas, mas cuja força organizacional está associada ao peso e à importância dos setores da indústria (ou dos serviços) aos quais elas – as entidades sindicais – estão vinculadas” (Alves, 2000: 89-90).

Expressando a competição entre os próprios trabalhadores sob a conjuntura neoliberal de desemprego, essa fragmentação exercida e reforçada pelos sindicatos neocorporativos tende a se ampliar, já que se encontra em íntima sintonia com o período

⁴³ Crise aqui significa um momento de turbulência, pois seguindo os argumentos de Boito Jr. (2003) e Alves (2000), o sindicalismo não está em vias de desaparecimento (decadência), como nos sugere Rodrigues (1999), mas sim em vias de mutação, onde, pensando especificamente na obra de Alves (2000), o modelo neocorporativo de cariz setorial é a expressão de um modelo que não pode sustentar as lutas emancipatórias dos trabalhadores, pois não só os desune como funciona como um aparato de controle do capital.

⁴⁴ Essa idéia de declínio da sindicalização possui alguns problemas, como aponta Boito Jr. (2003). Segundo o autor, quando pensamos no plano global, vemos um aumento da presença dos sindicatos no cotidiano dos trabalhadores em países de baixa tradição sindical, como os da Europa Oriental e da Ásia, porém não podemos deixar de lado o fato de que nos países centrais do capitalismo, houve um recuo muito forte da sindicalização – que só a partir da segunda metade dos anos 1990 parece dar sinais de recuperação.

⁴⁵ A partir do capítulo 2 denominaremos, com base em Lukács (2003), tal atitude como *atitude contemplativa*.

neoliberal – ou seja, à fase do capitalismo onde a solidariedade de classe entre os trabalhadores encontra-se cada vez mais corroída. Sendo assim, essa modalidade de sindicalismo ao desunir ainda mais os trabalhadores acaba por enfraquecê-los diante das ofensivas do capital, a ponto de não só contribuir para a maior flexibilização capitalista (degradação ou mesmo eliminação) dos direitos e outras conquistas sociais, como também de “cultivar o espírito de parceria com o capital” (Alves, 2000: 90).

Deixando de lado a sua função antagônica em relação à sociedade capitalista, o sindicalismo atualmente⁴⁶ não percebe o capital como um *outro* que lhe é estranho e que o domina por leis que também lhe são estranhas (Lukács, 2003). Agora os objetivos de dominação desta sociedade também são os seus objetivos. Tanto é que o sindicato acaba por contribuir em larga medida com as práticas do capital na empresa, pois ao se manter nos seus limites, torna-se conivente, e mesmo pró-ativo e propositivo em relação às mesmas. Neste sentido, o sindicato sustenta, como já vimos, o espírito de competição instigado pela prática neoliberal. Porém, ao sustentá-lo, esta instituição garante, mesmo que indiretamente, o engajamento do corpo e da mente do trabalhador pela e para a empresa, uma vez que a competição entre os trabalhadores tem como principal quesito não só o esforço do corpo em executar as tarefas que lhe cabem, como da mente em pensar nas possíveis melhorias para que seus corpos possam ser ainda mais eficientemente explorados⁴⁷.

Desse modo, o padrão de sindicato próprio ao neoliberalismo é, assim como fora no *welfare state*, aquele cuja função é ser uma instância de dominação sobre os trabalhadores. Controlando-os e subjugando-os aos ditames da ordem capitalista, esse sindicalismo neocorporativo de cariz setorial acaba não só por integrar os trabalhadores aos limites do capital como, ao fazê-lo, coloca-os tanto dentro das exigências da gestão empresarial por competição e engajamento (Alves, 2000) – exigências estas que estão extremamente relacionadas aos tempos neoliberais de *incerteza* –, como nas exigências da redução do

⁴⁶ Os sindicatos social-democratas dos anos de *welfare-state* também não percebiam o capital como um outro que lhe era antagônico. Porém, ao contrário do sindicalismo neocorporativo de cariz setorial, ou seja, que defende os interesses dos trabalhadores de forma fragmentada (geralmente por empresa), os sindicatos social-democratas defendiam o interesse geral (e imediato) dos trabalhadores por eles representados.

⁴⁷ Uma análise mais pormenorizada da exploração do corpo e da subjetividade do trabalhador encontra-se no capítulo 2 desta Dissertação.

papel do Estado no âmbito dos direitos e conquistas sociais (Boito Jr., 1999) – que contribuem ainda mais para a formação de um período marcado por *incertezas*.

Sendo assim, o neoliberalismo encontra no sindicalismo uma instituição que contribui para a implementação e para o aprofundamento do seu projeto de ruptura em relação ao *welfare state*. Ao flexibilizar (ou seja, degradar ou mesmo eliminar) antigas conquistas históricas dos trabalhadores, o neoliberalismo, em parceria com os sindicatos neocorporativos de cariz setorial, cria através do *novo compromisso* um mundo de *incertezas*, que divide ao invés de unir. Não é por menos que com apoio de tais instituições, a nova fase neoliberal consegue romper com o *welfare-state* – ruptura esta que percebemos na formação da dominação capitalista a partir da *incerteza* gerada pela flexibilização dos direitos e outros ganhos – e, ao mesmo tempo, ser sua continuidade: porque, ao invés de abrir, continua a fechar o universo político dos trabalhadores, ou seja, continua a enclausurá-los nos limites do existente.

Capítulo 2. Sobre as antigas e novas gestões de trabalho: do taylorismo-fordismo ao toyotismo

No capítulo anterior discutimos as rupturas e continuidades do neoliberalismo em relação ao *welfare state*. Notamos como apesar de utilizar mecanismos diferentes, essas duas formas da sociedade capitalista têm como princípio o fechamento do horizonte político dos trabalhadores, ou melhor, a perda da possibilidade de uma outra história, enfim de uma outra sociedade que não mais se baseie na dominação do “homem pelo homem”.

Agora, neste capítulo, procuraremos circunscrever ainda mais nosso estudo. O que significa dizer que iremos nos deter, por um lado, sob as formas de gestão de trabalho que caracterizam essas duas fases do capitalismo desde metade do século XX até o início deste século XXI e, por outro, sob a relação entre essas diferentes gestões com as respectivas formas de reificação da consciência do trabalhador.

A partir da divisão estabelecida por Antunes (1999) entre taylorismo-fordismo e toyotismo, dividiremos o presente capítulo em quatro tópicos. Um primeiro denominado “O binômio taylorismo-fordismo” onde estudaremos a antiga forma de gestão presente nos anos de *welfare state*. Em seguida virá o item “A reificação no taylorismo-fordismo”, onde veremos a forma de reificação da consciência do trabalhador nesse tipo de gestão da força de trabalho. Em terceiro, teremos o tópico “O Toyotismo”, onde nos debruçaremos sobre essa forma de gestão do trabalho própria a Era neoliberal. Por fim, com o tópico “A reificação no toyotismo”, analisaremos o novo estado da reificação da consciência do trabalhador sob essa nova gestão do trabalho.

2.1. O binômio taylorismo-fordismo

Apesar de ter se iniciado na indústria automobilística norte-americana durante a primeira década do século XX, o binômio taylorismo-fordismo ganha a magnitude que a bibliografia tanto aponta somente a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, época na

qual ele começa a se espriar ao longo do globo capitalista (Antunes, 1999; Gounet, 1999; Harvey, 1993).

Interpretado aqui como uma forma de gestão do trabalho que une os padrões produtivos de Taylor e Ford para se obter produção e consumo em massa (Harvey, 1993), o binômio se caracterizou pelo controle do trabalho exercido pela administração – que atuará como personificação do capital na indústria⁴⁸ – através do uso da ciência no processo produtivo (Braverman, 1977).

Pioneiro nesse aspecto, Taylor ao ver o aumento no tamanho das indústrias e a formação dos primeiros monopólios, acaba por argumentar que o desenvolvimento capitalista somente se manteria e avançaria caso rompesse a unidade que marcara o trabalho até então: a unidade entre concepção e elaboração⁴⁹.

⁴⁸ No âmbito desta Dissertação trabalharemos com a idéia de personificação do capital assim como formulada por Mészáros (2002), que argumenta ser o capital “um sistema de controle sem sujeito” (Mészáros: 2002: 125), ou seja, um sistema que fez da perda de controle do produtor frente à sua própria atividade a base da realidade social. Segundo o autor, esse processo de exteriorização do próprio produtor em relação ao seu próprio trabalho, significou *estranhamento*, ou seja, criação de uma *segunda natureza* – entendida aqui como o sistema do capital – sob a qual ninguém mais tem controle. Nesse sentido, esse sistema torna-se um *ser* incontrolável. Mas esse *ser* precisa de comandantes para se manter enquanto tal – enquanto *ser* sem controle. Por isso, ele personifica num determinado grupo da sociedade o poder de comando sobre aquilo que mantém sua incontrolabilidade – ou seja, o estranhamento do trabalhador em relação ao seu trabalho.

Na nossa interpretação, contudo, esse comando é exercido desde o macro-cosmo até o micro-cosmo da sociedade. Como estudamos no âmbito deste capítulo o “mundo do trabalho”, o comando no caso do taylorismo-fordismo está nas mãos dos que controlam o trabalho: a gerência científica. Por isso, afirmamos que ela é a personificação do capital na esfera do trabalho taylorista-fordista.

Também afirmamos, seguindo Mészáros (2002), que a gerência, apesar de também ser controlada pelo sistema do capital, ela depende desse controle para se manter na posição de comandante. Já o trabalhador é sempre o comandado porque do comando exercido sobre ele é que depende a manutenção do próprio sistema enquanto sistema sem comando sobre si e, por isso, incontrolável.

Porém, essas duas classes não estão separadas diretamente pela questão do comando. Na verdade, por detrás desta problemática existe uma outra que é a propriedade privada. A defesa incondicional desta forma de propriedade, que garante a posição de comando na sociedade capitalista, é própria às classes dominantes porque – apesar de não necessariamente deterem posse da mesma – vêm na propriedade privada a realização plena de seu ser, ou seja, a satisfação da sua existência nesta e para esta forma de propriedade. Já o conjunto do proletariado percebe na propriedade privada – que é produto e produtora do estranhamento do trabalho (ver Marx, 2004) – a sua plena irrealização ou, conforme argumenta Marx d’*A Sagrada Família* (2003), a sua plena *aniquilação* e a sua *impotência* frente a uma existência que lhe é desumana. Eis, portanto, o que separa essas duas classes.

⁴⁹ Apenas desse modo as indústrias capitalistas poderiam otimizar a produtividade do trabalho e, por assim dizer, o aumento da produção de riquezas (Braverman, 1977).

Para destruir tal unidade, introduziu-se no plano da organização (gestão) do trabalho – que veio a ser denominada como *organização científica do trabalho* (OCT) – a gerência (ou administração) científica. Tendo como principal objetivo controlar o trabalho através da expropriação de todo o conhecimento que os trabalhadores possuíam sobre o processo produtivo, a gerência rompe com o antigo padrão baseado no processo tradicional de trabalho, caracterizado pela gestão das oficinas onde o trabalhador detinha todo o conhecimento sobre a execução de seu trabalho⁵⁰ (Braverman, 1977).

Alertava Taylor, que em posse do conhecimento tradicional sobre o processo de trabalho, o trabalhador acabava por controlá-lo em sua amplitude. Por saber realizar seu trabalho do começo ao fim, sua percepção acabava sendo a de um homem que produzia a totalidade de uma mercadoria que exigia gestos e tempos que ele próprio controlava⁵¹ (Braverman, 1977).

Sendo assim, Taylor levanta a seguinte questão: pelo fato de terem controle sobre o trabalho, os trabalhadores não poderiam esconder segredos? O controle do tempo e dos movimentos não poderia ser a um só tempo um modo dos trabalhadores imporem o ritmo de produção que melhor lhes conviesse? A resposta para tais questões era clara: sim, os trabalhadores escondiam segredos porque, ao controlarem sua própria atividade de trabalho, ou seja, por deterem o conhecimento do *como* fazer, também controlavam e planejavam pormenorizadamente o ritmo de execução (Braverman, 1977).

Deste modo, para aumentar a produtividade do trabalho e, por conseguinte, a exploração do mesmo, era preciso expropriar o conhecimento dos trabalhadores acerca do processo produtivo e transferi-lo para a gerência científica. A partir de então, o conhecimento do trabalho deveria se separar do trabalhador. O que significa que este último jamais poderia ser deixado à vontade para decidir sobre o processo de trabalho. Jamais poderia ter controle sobre o seu próprio trabalho. Porque caso isso acontecesse, iria impor

⁵⁰ Afirmava Taylor que até então, por terem viva em sua consciência a unidade entre concepção e execução, os trabalhadores acabavam controlando todo o processo de trabalho, do início ao fim, impondo sobre ele o ritmo que lhes fosse mais adequado (Braverman, 1977). Tratava-se de um trabalho em certa medida marcado pelo artesanato, onde cada trabalhador era encarregado de fazer um determinado produto que deveria se ligar com outros para a formação de uma mercadoria.

⁵¹ O que fazia com que seu trabalho fosse muito mais qualificado (Braverman, 1977).

seu próprio ritmo, impedindo a produtividade tão necessária para o capitalismo em desenvolvimento (Braverman, 1977).

Por isso, a fim de aumentar ao máximo o ritmo da produção, a gerência criada por Taylor retirava todo o controle que o trabalhador tivera até então, transferindo-o à gerência e nela o concentrando. Contudo, não contente apenas com a separação do conhecimento do trabalho em relação ao trabalhador, o sistema de Taylor coloca mais um ingrediente: incubir a gerência da tarefa de processar cientificamente o conhecimento ora expropriado (Braverman, 1977).

A partir de então todo o trabalho deveria ser alvo de análise científica. Nada deveria escapar a esse processo, tudo seria pré-calculado e pré-planejado, desde o estudo dos movimentos dos corpos até a análise dos tempos para a execução de uma determinada atividade (Braverman, 1977).

Nesse sentido, se constitui uma verdadeira ciência do trabalho, ou seja, aquela que desvia a ciência da marcha do progresso e a coloca a serviço dos interesses capitalistas de extração de mais-valia. Objetivando o trabalho nos Departamentos de Planejamento ou Projeto, a gerência passa a utilizá-la a fim de decompor o trabalho em gestos simples (Coriat, 1992a), para depois classificá-lo, tabulá-lo e reduzi-lo a fórmulas, regras e leis (Braverman, 1977; Katz, 1995).

Mas o que interessava à gerência analisar cientificamente o trabalho de modo a obter o máximo de controle e previsibilidade possível acerca da produção? A resposta se dava pela seguinte constatação: se antes os trabalhadores detinham controle sobre o trabalho era porque o conheciam, o que implica afirmar que detinham domínio sobre os seus movimentos e sobre o tempo da produção (Coriat, 1992a). Agora, se os administradores quisessem controlar cientificamente o trabalho, expropriando o *savoir-faire* do trabalho, então eles teriam que se deter sobre o tempo e os movimentos dos corpos dos trabalhadores. Só assim a busca por maior produtividade teria sucesso (Braverman, 1977; Coriat, 1992a).

Para tanto, procurando analisar os movimentos e o tempo de trabalho, os cronômetros se instalaram (Coriat, 1992a). Medindo as frações de tempo para se realizar uma tarefa, como a instalação de uma peça num automóvel, eles possibilitavam à gerência

compreender melhor e, por isso, dar soluções à questão da produtividade (Katz, 1995; Sennett, 1999). Através do uso dos mesmos, o Departamento de Planejamento ou Projeto recolhia o material que serviria como base para os estudos aprofundados acerca de como controlar totalmente o trabalho.

Entretanto, era preciso não só que os administradores analisassem o tempo e o movimento do trabalho como também os fixassem de modo a estabelecer um trabalho tão simples que poderia ser realizado por qualquer trabalhador (qualificado ou não), rompendo com a antiga característica artesanal de uma forma de trabalho ainda bastante qualificado (Coriat, 1992a).

Desse modo, ao mesmo tempo em que abre espaço para o ingresso do trabalho em massa, a luta pela introdução do cronômetro pode ser considerada também como uma luta política, uma vez que se procurava recrutar força de trabalho não-sindicalizada, ou seja, fora do círculo dos trabalhadores qualificados – que eram, em sua grande maioria, sindicalizados (Coriat, 1992a).

Abrindo espaço para a introdução do trabalho não-qualificado nas indústrias e reduzindo ao máximo a complexidade da produção, o uso do cronômetro para o estudo do tempo e dos movimentos do trabalho não só foi fundamental para organizar o trabalho numa base científica (Coriat, 1992a) – por ser etapa fundamental e necessária para a separação entre saber e fazer (Braverman, 1977; Katz, 1995) – como também agiu sobre o trabalho de modo a degradá-lo (Braverman, 1977).

O trabalho que resultava desse processo era bastante simples de ser executado, exigindo do trabalhador apenas a capacidade de obedecer aos comandos vindos da gerência. Após recolher os dados sobre os movimentos e os tempos de trabalho através do cronômetro e analisá-los com os métodos científicos mais modernos, o Departamento de Planejamento ou Projeto não só dava as ordens do *como* se trabalhar, como também controlava as decisões que teriam de ser tomadas ao longo do curso do trabalho (Neto, 1988).

Isso ocasionava mudanças da gestão do trabalho. A gerência, ao monopolizar todo o conhecimento, acabava por ser o cérebro da indústria moderna e o trabalhador a mão (Neto, 1988). Assim como o cérebro emite os comandos que a mão deve executar sem em nada

pensar (porque a mão não tem cérebro próprio), a gerência é quem comanda porque o trabalhador é apenas um instrumento que não pensa, mas apenas executa (Bernardo, 2000; 2004).

Apesar de muitas vezes obedientes aos mandos dos administradores, os trabalhadores sofriam os efeitos negativos de tudo aquilo. Para eles, o trabalho era extremamente degradante e o sistema taylorista pouco fazia para atender às reivindicações de melhorias, uma vez que não se preocupava demasiadamente com a satisfação no trabalho e sequer formulava estudos aprofundados para tornar o trabalho aceitável (Katz, 1995).

Pouco satisfatório e extenuante de se trabalhar, o espaço fabril – e depois o de serviços – passa a ser considerado pelos trabalhadores como sinônimo de despotismo (Antunes, 1999; Beynon, 1995; Braverman, 1977). Mas tal despotismo não é sem motivo. Muito pelo contrário, da dissociação entre cérebro e mão, resultou uma hostilidade entre ambos. Por controlar cada fase do processo de trabalho e seu respectivo modo de execução através do controle de todos os tempos e movimentos do trabalhador, a gerência não só retirava todo o conhecimento em posse do trabalhador, como também passava a controlá-lo através do despotismo fabril (Neto, 1988: 34).

Sem ter participação alguma sobre o processo de decisão acerca do *como* executar o trabalho (Antunes, 1999), o trabalhador, ao mesmo tempo em que era expropriado de seus conhecimentos tradicionais pelos estudos do movimento e do tempo, tornava-se ainda mais subordinado ao capital (Coriat, 1992a). Agora, na Era do trabalho simples que não exigia praticamente nenhum grau de esforço mental, não era mais necessário ter engenho e instrução, mas tão somente rapidez e destreza (Coriat, 1992a).

Mesmo o aspecto físico do trabalho passou a ser alvo de investidas da gerência. Como vimos, o estudo dos movimentos dos corpos e do tempo não só possibilitava a retirada de todo o *savoir-faire* do trabalho, dissociando mão e cérebro, como também a partir desta, o trabalho passa a ser objetivamente controlado pelo capital personificado no corpo dos administradores. Sendo assim, a objetivação do trabalho como coisa fora do trabalhador, a ser controlada por algo que lhe é estranho e, por isso, hostil (Marx, 2004), significou uma extrema racionalização do trabalho, como foi o caso da divisão do trabalho

no chão da fábrica, que possibilitou o aprimoramento ainda maior dos estudos minuciosos que buscavam controlar o trabalho para a obtenção do máximo de produtividade (Braverman, 1977; Neto 1988).

Analisado pormenorizadamente pela gerência, o trabalho começou a ser decomposto em fragmentos de modo que cada trabalhador se ocupasse apenas com uma parte da mercadoria total. Assim, não se tratava mais de entrar em contato com sua totalidade pelo trabalho, mas sim de executar um gesto simples que significaria a concretização de apenas uma parcela da mercadoria a ser produzida (Antunes, 1999).

O trabalho, nesse processo de crescente racionalização, passa a ser cada vez mais afastado de suas qualidades tradicionais (Antunes,1999), tornando-se tão simples a ponto de poder ser executado por qualquer um. Com esse processo de simplificação, assistimos a um processo exponencial mecanização do mesmo. Explicando de outro modo, o que estamos a argumentar é que o processo de racionalização chegou a ponto de tornar o trabalho algo mecânico, devido à sua simplicidade e à sua repetição.

Como um martelo movido a motor pode bater uma vez num prego e depois em outro prego e assim sucessivamente, o trabalhador pode passar uma quantidade de horas de seu dia desempenhando a mesma função. E no caso do taylorismo – ou melhor, do taylorismo-fordismo – ele realmente era chamado a desempenhá-la. Ao não poder sobreviver sem o trabalho vivo⁵², mas querendo lhe arrancar todo segredo a fim de sistematizá-lo para obter o máximo de produtividade, a gerência – enquanto personificação do capital – precisa reduzi-lo à condição da máquina, sem o ser (Antunes, 1999; Neto, 1988). Nesse sentido, o controle do trabalho em seus moldes taylorista não só engendrava a expropriação do *savoir-faire* operário, como também racionalizava o trabalho a ponto de torná-lo equivalente a uma máquina – mas uma máquina especial, geradora de mais-valia⁵³ (Antunes, 1999).

⁵² O sistema do capital em sua fase capitalista só pode existir enquanto tal através da geração de riqueza extraída da mais-valia, o que significa dizer que a sociedade burguesa sempre necessitará do trabalho vivo porque a origem de toda a mais-valia vem da atividade de trabalho estranhada frente ao seu produtor (Marx, 2001).

⁵³ Como indicado na nota anterior, a idéia do trabalho vivo enquanto produtor de mais-valia foi formulada por Marx (2001).

Com o advento do fordismo, e de sua respectiva junção com o taylorismo, todo esse processo aqui analisado se aprofundou ainda mais. Com o objetivo de produzir em massa para o consumo também em massa – antes mesmo do *welfare state* (Harvey, 1993) – Henry Ford irá estabelecer em suas indústrias de automóveis não apenas o método de Taylor como também irá aprofundá-lo através da linha de montagem (Gounet, 1999; Neto, 1988).

Por meio de uma esteira em que o objeto era transportado em suas diferentes fases de acabamento até ficar pronto (Neto, 1988), Ford aprofundou ainda mais a gestão do trabalho taylorista porque possibilitou a ligação entre os diferentes movimentos de trabalho⁵⁴ (Gounet, 1999). A partir do uso de tal tecnologia, toda a fábrica passou a estar em movimento e tal movimento não estava sendo ditado pelo ritmo do produtor, mas sim pelo ritmo estudado minuciosamente pelos administradores através dos dados recolhidos pelo cronômetro acerca do tempo e dos movimentos do trabalho. O ritmo, então, passou a ser o ritmo da máquina e, este, por sua vez, tornou-se intermitente – só acabava com o fim do dia de trabalho.

Elevando à enésima potência a separação entre mão e cérebro, a linha de montagem aprofunda a objetivação do *savoir-faire* dos trabalhadores (Neto, 1988). Com esta objetivação, os estudos dos movimentos e do tempo se tornaram ainda mais eficazes. Ao deixar pouco ou praticamente nenhum espaço para que o trabalhador pensasse sobre seu trabalho enquanto estivesse trabalhando, pois qualquer desvio de atenção poderia custar entre outras coisas um dedo, uma mão cortada, ou mesmo uma demissão, a esteira possibilitou que os dados colhidos nos estudos dos movimentos e do tempo fossem praticamente perfeitos.

Com essa tendência à perfeição do recolhimento dos dados acerca do trabalho, o que vimos foi a aceleração ainda maior do seu ritmo (Coriat, 1992b). Por fazer com que a mercadoria passasse pelo trabalhador como se esta estivesse apenas de passagem, sem sequer lhe dar tempo para estudá-la, analisá-la, refletir sobre *como* trabalhá-la, a esteira confirma a idéia taylorista de que não se deve deixar espaço para a reflexão do trabalhador.

⁵⁴ O que implica afirmar que a tecnologia não detém a primazia na definição do padrão produtivo e sim a gestão (Gounet, 1999).

Pensar a respeito do *como* trabalhar torna-se impossível porque o ritmo é rápido e a mão precisa ser ligeira. Para se ter sucesso nessa forma de trabalho deve-se apenas obedecer às regras formuladas de antemão pelos administradores que processaram cientificamente todos os dados referentes ao movimento e ao tempo dos corpos dos trabalhadores.

Com isso, a produtividade se eleva e junto com ela, o controle da gerência. Como a esteira otimizava a aceleração da produção a ponto de tornar praticamente impossível o controle dos trabalhadores sobre sua própria atividade, a gerência acabava por controlar o trabalho. Por meio dos estudos do movimento e do tempo, o trabalho era decomposto com maior precisão em parcelas ainda mais fragmentadas e repetitivas. Assim, o trabalho se tornava ainda mais mecanizado (Coriat, 1992a).

A maquinaria fordista também contribuiu em grande medida para a mecanização do trabalho. Por ser extremamente rígida, uma vez que se baseava na geração de mercadorias em massa a partir de instalações para um único tipo de produção, sem comportar a possibilidade de modificação no tipo ou na seqüência de operações (Leite, 1994a), a esteira era planejada de modo a tornar o trabalhador um mero executor tarefas, apêndice que deveria se fixar num determinado posto de trabalho como autômato (Neto, 1988) que, na normalidade do trabalho, pouco⁵⁵ ou mesmo nada podia fazer frente ao ritmo ditado por ela.

Portanto, ao ditar o ritmo da produção e ao marcar o tempo necessário para a realização de cada tarefa (Antunes, 1999; Beynon, 1995), a linha de montagem, unida à gerência científica, não só aprofundava o poder de comando dos administradores sobre os trabalhadores, como também e por consequência disso, elevava a racionalização do trabalho num patamar ainda não visto. Desse modo, a união entre taylorismo e fordismo tornou-se durante os anos do *welfare-state* a mais avançada das formas de racionalização do trabalho (Antunes, 1999).

⁵⁵ A idéia de pouco aqui não tem um sentido valorativo, mas tão somente indica que o trabalhador muitas vezes resistiu durante o próprio processo de trabalho contra as investidas do binômio (ver Braverman, 1977; Katz, 1995; Sennett, 1999). Assim como também as personificações do capital também souberam investir contra essas formas de resistência (ver Beynon, 1995).

2.2. A reificação no taylorismo-fordismo

O movimento de racionalização do trabalho, assim como colocado pelo taylorismo-fordismo, não significou apenas a perda de controle do trabalhador sobre seu próprio trabalho e, por conseguinte, a objetivação deste último e sua redução a um dado a ser processado cientificamente. Esse movimento indica algo mais. Indica que o trabalhador agora se confronta “com sua própria atividade, com seu próprio trabalho como algo objetivo, independente dele e que o domina por leis próprias, que lhes são estranhas”⁵⁶ (Lukács, 2003: 199).

Fruto do processo de universalização da troca mercantil e, por conseguinte da prevalência do trabalho abstrato como elemento que possibilita tal universalização, a racionalização do trabalho tem significado a “eliminação cada vez maior das propriedades qualitativas, humanas e individuais do trabalhador” (Lukács, 2003: 201).

Fragmentando o trabalho em operações parciais que interrompem “a relação do trabalhador com o produto acabado e reduz seu trabalho a uma função que se repete mecanicamente” (Lukács, 2003: 201) de modo a abrir espaço para o máximo de produtividade, a racionalização do trabalho taylorista-fordista – mas não só ela – torna o trabalho uma quantidade “objetivamente calculável, que se opõe ao trabalhador sob a forma de uma objetividade pronta e estabelecida” (Lukács, 2003: 201).

⁵⁶ Conforme Lukács (2003), esse processo se constitui dentro do contexto histórico de universalização da troca de mercadorias. Enquanto forma dominante do metabolismo social, a mercadoria, com sua estrutura fetichista, transforma uma relação entre pessoas numa relação entre coisas. Se lembrarmos de Marx d’*O Capital* (2001), veremos que o processo de universalização da mercadoria e, por conseguinte, do seu fetichismo, só pode ser possível porque as mercadorias possuem algo em comum que possibilita a troca entre coisas concretamente diferentes: o trabalho. Contudo, o trabalho quando pensado qualitativamente, ou seja, concretamente, também se torna algo impossível de ser comparado. Pois como poderíamos dizer que a atividade de um pedreiro é igual à de um marceneiro? Mas, quando pensamos abstratamente o trabalho, não vemos especificidades mas apenas equivalências. Estas, por sua vez, são a possibilidade de tornar trabalhos concretamente diferentes em coisas iguais. Tal igualdade se funda no tempo, ou melhor, no tempo médio de trabalho socialmente necessário para a fabricação de uma mercadoria. Quer dizer, com a universalização da troca de mercadorias, temos a universalização do trabalho abstrato e, por conseguinte, do cálculo numérico como medida da igualdade. Assim, a universalização troca de mercadorias acompanha a abstração e, por isso, a inversão das relações entre os homens: de um mundo concretamente diferente (e não desigual), temos o reino do abstratamente igual, ou seja, da redução dos homens à condição de coisa tanto no plano da troca como no da produção.

Desse modo, o princípio de calculabilidade racional por meio do cronômetro e dos estudos do tempo e dos movimentos fez com que no taylorismo-fordismo houvesse uma fragmentação não só do processo de trabalho, que se tornou cada vez mais uma reunião objetiva de trabalhos parciais racionalizados determinados pela eficiência – quer dizer pelo mínimo tempo necessário para se realizar uma operação –, como também uma fragmentação do próprio trabalhador.

Enquanto ser fragmentado, o trabalhador não aparece no processo de trabalho “como o verdadeiro portador desse processo; em vez disso, ele é incorporado como parte mecanizada num sistema mecânico que já encontra pronto e funcionando de modo totalmente independente dele, e a cujas leis ele deve se submeter” (Lukács, 2003: 203-4).

Acompanhado do processo de fragmentação do sujeito através da especialização do trabalho e do cálculo, a racionalização transforma o trabalho numa matéria estranha ao trabalhador que acaba por criar uma *segunda natureza* que o controla e o domina por leis próprias, independente da sua consciência, como um “sistema acabado e fechado” (Lukács, 2003: 204). Desse modo, o movimento de racionalização é parte do movimento de reificação (Lukács, 2003).

O trabalhador, então, segundo os princípios e objetivos da reificação, deve – ou deveria – se tornar um ser passivo diante do mundo que se ergue sob seus olhos e que é fruto de sua própria atividade. O processo de trabalho, assim como toda a sociedade, por conseguinte, se torna uma *objetividade fantasmagórica*⁵⁷ (Lukács, 2003: 194) que se desenrola conforme suas próprias leis, “independentemente da consciência e sem a influência possível de uma atividade humana [*revolucionária*]” (Lukács, 2003: 204).

Nesse sentido, a reificação tem como princípio transformar o trabalho objetivado, racionalmente fragmentado e medido em uma “realidade cotidiana durável e intransponível, de modo que, também nesse caso, a personalidade torna-se o espectador impotente de tudo o que ocorre com sua própria existência, parcela isolada e integrada a um sistema estranho” (Lukács, 2003: 205).

⁵⁷ Essa objetividade é o próprio sistema do capital (Mészáros, 2002) que emerge como uma *segunda natureza* diante dos olhos de todos.

A reificação, assim, ao eternizar a realidade dentro (e fora) do trabalho, acaba por constituir uma disposição do trabalhador frente a ela, que se denomina *atitude contemplativa* pois, por enclausurar o trabalhador nas rédeas da sociedade e do trabalho na forma capitalista, esta atitude leva à consciência do trabalhador o conformismo frente ao existente (Lukács, 2003: 205).

Portanto, com a racionalização própria ao taylorismo-fordismo, a atitude contemplativa chega a um patamar ainda não visto. Por reduzir o trabalho, através dos estudos dos movimentos e do tempo, a um número objetivo e passível de cálculo e por torná-lo ainda mais fragmentado e repetitivo pela manipulação científica, o capital, através de suas personificações, enclausura o trabalhador taylorista-fordista nos limites de tal processo.

A atitude contemplativa própria ao taylorismo-fordismo impede o trabalho de participar como sujeito no trabalho, levando-o a perceber o mundo do trabalho como algo que já têm suas leis formuladas de antemão, às quais deve tão somente obedecer e jamais promover uma atitude realmente transformadora; e fixando-o no fluxo do tempo ditado pela gerência (Sennett, 1999), que, ao retirar o seu controle sobre tal fluxo e sobre seu próprio trabalho, leva à sua consciência a disposição para que possa permanecer calado e de mãos atadas frente a tal processo de trabalho.

A partir do momento em que atravessam a porta do local de trabalhado, o corpo e a mente do trabalhador já não mais lhe pertencem porque, com a objetivação do trabalho, ambos passam a ser objetos de controle. Desse modo, na normalidade dos dias degradantes de trabalho, seu futuro é a confirmação do presente: de que o amanhã será a repetição do hoje, assim como a peça que entra nesta fração de minuto é igual à peça que entrará logo em seguida.

Como vimos no primeiro capítulo, apenas a crise poderia fazer advir à consciência dos trabalhadores a *possibilidade* de se desemaranhar da rede da reificação. Somente o acesso às contradições postas a “nu e cru” pela crise poderia libertá-los da atitude contemplativa. Somente através da crise os trabalhadores poderiam ultrapassar o momento

da verdade que a própria gerência colocava – que tudo tinha se reduzido ao denominador comum de coisa calculável e comandável⁵⁸.

Só assim, os trabalhadores podiam levar as contradições até as últimas conseqüências, fazendo valer na cena histórica a grande luta de classes – luta que decide a vida ou a morte de tal sistema. Portanto, somente desse modo, poderia o trabalhador superar tal verdade, mudando conceitualmente a sociedade, ou seja, revolucionando-a em todos os aspectos. Mas também, só assim o capital poderia modificar *fenomenicamente* a realidade (Antunes, 1999), substituindo um padrão de trabalho por outro sem modificar a sua essência: a busca pela mais-valia e pela eternização do sistema do capital.

2.3. O Toyotismo

Mesmo que tenha surgido na Toyota do Japão durante os anos de 1950 a 1970 (Gounet, 1999), o toyotismo⁵⁹ somente ganhou projeção mundial e, portanto, estabeleceu-se como a forma contemporânea de trabalho, a partir da década de 1980 (Alves, 2000), quando a sobrevivência do capital dependia da sua reorganização “com vistas à retomada do seu patamar de acumulação e ao seu projeto global de dominação” (Antunes, 1999).

Sendo uma resposta às ações rebeldes dos trabalhadores no final dos anos de 1960 e início de 1970⁶⁰, o toyotismo procurou através de novas formas de gestão da força de trabalho não só unir os padrões produtivos a fim de realizar a implementação de uma produção flexível para um consumo também flexível (Harvey, 1993), como também

⁵⁸ Esta análise tem forte inspiração no artigo “O que é marxismo ortodoxo?” (Lukács, 2003).

⁵⁹ A noção de toyotismo que utilizaremos nesta Dissertação tem como base os trabalhos de Alves (2000) e Antunes (1999). Ao contrário de uma forte tendência na sociologia do trabalho que compreende o toyotismo, o toyotismo ou modelo japonês como um entre outros modos de gestão da força de trabalho cuja origem nos remete ao Japão dos anos 1950, tanto Alves (2000) quanto Antunes (1999) compreendem o toyotismo como a forma de trabalho na contemporaneidade, pois segundo os autores o aspecto essencial do trabalho na atualidade é a captura da subjetividade dos trabalhadores pela lógica do capital através da quebra, num primeiro momento, da divisão entre concepção e execução – divisão esta que marca o taylorismo-fordismo.

⁶⁰ Segundo Linhart (2007), tal resposta significou a “humanização” do trabalho, ou seja, a quebra com o trabalho extenuante e degradante próprio ao taylorismo-fordismo, a partir da formação de um trabalho mais atraente e envolvente, que levasse o trabalhador a se engajar em relação à sua atividade no processo produtivo.

restabelecer a hegemonia do capital dentro do local de trabalho através da produção enxuta⁶¹ (Alves, 2000; Antunes, 1999).

Estabelecendo-se no plano do capitalismo global numa época em que se desenvolviam as novas tecnologias microeletrônicas e informacionais, o toyotismo procurou extirpar o trabalho repetitivo através da quebra da separação entre concepção e execução – que marcara o taylorismo-fordismo (Antunes, 1999).

Se antes os trabalhadores eram imbuídos apenas de executarem as tarefas pensadas pela gerência, agora eles são convidados, ou melhor, coagidos, também a pensar acerca das mesmas. O capital, assim, transfere o *savoir-faire* do trabalho, que antes se concentrava no plano da administração, para os trabalhadores, dotando o trabalho de maior dimensão intelectual (Antunes, 1999; 2005).

Contudo, é bom que se diga, a restituição do *savoir-faire* para o trabalho não significou a constituição de um trabalho emancipado, auto-determinado. O trabalho ainda permanece sendo controlado pelo capital. Porém, ao contrário do taylorismo-fordismo, tal controle é mobilizado pelo *savoir-faire* dos trabalhadores. Ou seja, os que vivem de seu próprio trabalho devem utilizar sua capacidade intelectual para aumentar ainda mais a exploração sobre sua própria atividade, de modo que o seu pensamento transforme-se em sinônimo de produtividade (Antunes, 1999; Bernardo, 2004).

Nesse sentido, na gestão toyotista, a capacidade intelectual do trabalhador deve estar presente no processo de trabalho porque nela se encontra a fonte para melhor extrair mais-valia. Para que isso seja possível, a empresa precisa criar uma série de ambientes onde os trabalhadores sejam instigados ou mesmo coagidos a participar e a se envolver com os problemas do capital. Tudo isso deve ser feito através da fala. A comunicação adquire função primordial nesses ambientes, porque por meio dela os trabalhadores partilham seus conhecimentos, seu *savoir-faire* (Antunes, 1999). Este, por sua vez, acaba sendo recolhido e apropriado pela empresa que, assim como no taylorismo-fordismo, não admite segredos

⁶¹ O *just-in-time* (prática baseada nos supermercados onde as mercadorias são repostas assim que as prateleiras são esvaziadas) e o *kanban* (espécie de placa que vem colada junto às peças e que, quando retirada pelo trabalhador, indica que a peça precisa ser reposta) são os alicerces da produção enxuta, porque ambas têm como objetivo reduzir gastos e diversificar a gama de mercadorias de modo a repô-las imediatamente no mercado (Coriat, 1994; Gounet, 1999).

por parte dos trabalhadores. Isso significa afirmar que não deve haver clivagem nem monopólio do conhecimento. Todos devem participar. Todos devem se comunicar (Hirata, 1996).

Contudo, não é porque todos participam e todos se comunicam que o local de trabalho se tornou mais democrático. A participação e a comunicação para a qual a gestão toyotista faz tanto apelo não se relaciona com a criação de um espaço público, como pensado por Arendt (1988) ou Habermas (1984). Pelo contrário, está vinculada à necessidade do capital em fazer com que os trabalhadores pensem continuamente sobre os desafios impostos pelo dia a dia na empresa, principalmente sobre as ocorrências inesperadas no processo de trabalho, analisando situações, fornecendo alternativas e tomando decisões sempre renovadas (Hirata, 1996) de modo a tornarem os movimentos dos seus corpos ainda mais eficientes, otimizando o tempo de produção e, por conseguinte, a possibilidade de extrair uma maior quantidade de mais-valia relativa. Nesse sentido, o trabalho na atualidade depende cada vez mais das interações comunicativas, uma vez que da comunicação emergem os conhecimentos dos trabalhadores que serão selecionados e analisados pelas personificações do capital – administradores (gerentes) reunidos em várias instâncias da empresa, como é o caso do “Recursos Humanos” (Araújo & Araújo, 2006).

Espaço privilegiado para a comunicação, o Círculo de Controle de Qualidade⁶² (CCQ) permite que o trabalhador participe da gestão da empresa. Sob pena de ser punido, o trabalhador é coagido a falar sobre os problemas postos pelo cotidiano de trabalho e a dar “múltiplas sugestões concretas” (Hirata, 1983: 61), pois “qualquer sugestão, mesmo a mais boba e esquisita, é valorizada como *prova* de que o trabalhador está pensando na [*em favor da*] empresa e não *contra* ela...” (Hirata, 1983: 62).

Assim como no taylorismo-fordismo, nenhum segredo pode ser escondido acerca de como melhorar a produtividade do trabalho. Todos os trabalhadores devem participar de modo a dizerem qual o melhor modo de superar os possíveis entraves produtivos que a empresa enfrenta. Mas, ao contrário do taylorismo-fordismo – que retirava tais segredos dos trabalhadores simplesmente apropriando-se de seu *savoir-faire* através da

⁶² Os CCQs foram formados no Japão durante os anos 1960 e são compostos por 6 a 10 trabalhadores em média que “se reúnem em média duas vezes por mês, durante cerca de uma hora” (Hirata, 1983: 62) para discutirem sobre os problemas enfrentados no trabalho (Hirata, 1983).

intensificação do trabalho e das análises acerca do tempo e dos movimentos dos corpos (Braverman, 1977) –, no toyotismo o capital repassa o *savoir-faire* para os trabalhadores e instiga-os e coage-os a participarem da gestão do trabalho e a comunicarem suas opiniões sobre *como* tornar o trabalho ainda mais eficiente. Nesse sentido, os trabalhadores mobilizam não apenas seus corpos, mas também suas mentes na participação comunicativa no processo de trabalho, perdendo o controle sobre sua própria atividade, de modo que o capital se reapropria do *savoir-faire* repassado para os trabalhadores através dos ambientes de comunicação criados pela empresa e o materializa nas novas tecnologias e nas novas formas de gestão do trabalho.

Como nesses ambientes, a participação proletária instigada e coagida pelo capital é intermitente e, por isso, sempre modificável, segue-se que tanto a tecnologia quanto a gestão do trabalho precisam deter algum grau de flexibilidade⁶³. No caso das tecnologias, flexibilidade significa ser programável⁶⁴, pois somente assim ela pode agregar continuamente dentro dela os conhecimentos dos trabalhadores. Desse modo, o advento da microeletrônica e da tecnologia informacional, ou seja, das novas tecnologias, possibilita que os conhecimentos dos trabalhadores advindos dos ambientes de participação criados pelo capital sejam agregados nela a qualquer momento. Com isso, a tecnologia otimiza a produtividade, como também reproduz parte das tarefas que antes eram executadas pelo trabalho vivo, já que ao participar, o trabalhador perde controle sobre o seu *savoir-faire* e este se objetiva na máquina que o transforma em trabalho morto e em mecanismo de controle sobre o tempo, os movimentos e a própria consciência do trabalhador (Antunes, 1999).

Assim, com a objetivação do conhecimento proletário e a passagem deste para a tecnologia, o trabalhador fica à mercê do capital. Agora, com o uso da tecnologia microeletrônica e da informação, o capital forma bancos de dados com os registros de todas as sugestões, opiniões etc, dos trabalhadores sobre como aumentar a produtividade. Estas

⁶³ Flexibilidade é aqui entendida de maneira crítica, a saber como uma maneira de tornar ainda mais eficaz o método de apropriação da mais-valia e do controle do capital sobre o trabalho.

⁶⁴ A exigência de flexibilidade da tecnologia deve-se ao fato da própria produção ser hoje produção flexível – produção diversificada e pronta para suprir o consumo (Antunes, 1999). Esta flexibilidade foi atingida com a invenção do microprocessador que tornou a produção programável e, portanto, passíveis de qualquer modificação (Coggiola, 1996).

não só são separadas do trabalhador e apropriadas pelas personificações do capital na empresa – como os administradores (gerentes) – como são processadas, organizadas, analisadas etc (Wolff, 2005). Até mesmo a antiga memória coletiva da classe trabalhadora, com as possíveis maneiras de ludibriar a empresa e reduzir a intensidade do trabalho, uma vez conhecida e registrada no computador torna-se superada (Bernardo, 2004).

Ao envolver os trabalhadores com os problemas da empresa, retirando-lhes os segredos e os materializando na tecnologia microeletrônica e informacional, o capital incrementa o controle físico e mental sobre o trabalho⁶⁵ (Coggiola, 1996) de modo a estabelecer o ritmo e a velocidade de trabalho (Katz, 1995). Com isso, a tecnologia abre a possibilidade para o aumento da produtividade e, por conseguinte, para a redução do tempo de produção, através da aceleração dos ritmos de trabalho (Leite, 1994a; Fontennelle, 2002), do aumento do número de gestos que um mesmo trabalhador deve fazer (Leite, 1994a) e da racionalização dos tempos das máquinas que substituem as atividades de trabalho (Coriat, 1992b).

Mas, ao mesmo tempo em que obtém um aumento da produtividade, o conhecimento objetivado na máquina microeletrônica e informacional – que garante o exercício do controle do capital sobre o trabalho – também possibilita a transformação de parte do trabalho vivo em trabalho morto, ou seja, em atividade que a máquina pode desempenhar. Não só o conhecimento do trabalhador se torna alvo de investida de controle do capital, como se torna linguagem da máquina (Antunes, 1999).

Como afirma Antunes (1999), a superioridade do toyotismo nos anos 1980 estava embasada na relação trabalho e tecnologia. Por não poder extinguir o trabalho vivo, o capital abre espaço para que a tecnologia microeletrônica e informacional interaja com ele no seu processo de valorização através de uma maior relação entre conhecimento e tecnologia. Tendo seus conhecimentos agregados dentro da maquinaria, o trabalhador perde controle sobre sua própria atividade e esta passa a pertencer à máquina. Isso significa que a tendência do trabalho vivo em se converter em trabalho morto se acentua. Contudo, não só

⁶⁵ Contudo, a nova tecnologia também exerce seu controle sobre o trabalho através da vigilância individual do trabalhador a partir da visualização em tempo real de sua atividade. Obtendo, medindo e gravando os dados acerca dos movimentos e dos tempos (Fontennelle, 2002; Katz, 1995), as novas tecnologias não só controlam os trabalhadores, como lhes incitam o autocontrole (Coriat, 1994), aprofundando e aprimorando ainda mais a antiga prática *taylorista-fordista* de captura e estudo do tempo e dos movimentos dos corpos.

a atividade intelectual do trabalho é objetivada na máquina, como pensara Lojkin (2002), mas também suas funções manuais. Tudo se transforma em algo passível de ser computadorizado, ou seja, de ser reduzido a regras simples programáveis (Holloway e Peláez, 1992).

A nova tecnologia não só pode receber e processar intermitentemente os conhecimentos dos trabalhadores sobre *como* melhorar a produtividade, como também pode desempenhar parte das suas atividades. Com o aprofundamento da tecnologização do ambiente de trabalho, o que *tende* a desaparecer, ou melhor, a ser substituído pela máquina é a atividade rotineira e repetitiva. Podendo ser pré-codificada e programada para que as máquinas as executem, o trabalho na sua forma mecanizada, estaria cedendo espaço, segundo uma determinada leitura, para um trabalho mais criativo⁶⁶, uma vez que ao realizar as atividades mecânicas desempenhadas pelos trabalhadores da Era taylorista-fordista, a nova máquina possibilitaria que o trabalho apenas se ocupasse das atividades dotadas de maior nível mental/intelectual (Castells, 1999).

Segundo Lazzarato e Negri (2001), esse novo trabalho criativo e intelectualizado – denominado como trabalho imaterial – seria altamente subversivo e inadaptável ao modo de sociedade capitalista, porque se constituiria como a antítese do trabalho que marca essa forma de vida social: o trabalho no seu formato mecânico. Contudo, o trabalho na sua forma contemporânea é fruto das exigências da própria acumulação de capital (Antunes, 1999). Sendo assim, não podemos afirmar que tal atividade seja uma forma emancipada de trabalho, inadaptável ao regime social do capital, porque ao ser controlado e explorado, o trabalho acaba por frustrar e distorcer a perspectiva de superação (Braga, 2004). Portanto, conforme analisa Antunes (1999), se as tecnologias, ao executarem parte do trabalho que antes era feito pelo trabalhador, exigem maior mobilização das propriedades intelectuais do trabalho vivo, isso não significa que estas mesmas tecnologias estejam criando um trabalho para além do capital. Na verdade, as tecnologias microeletrônicas e informacionais, ao alocarem intermitentemente os conhecimentos dos trabalhadores, bem como parte de suas atividades, controlam e exploram ainda mais o trabalho vivo. Portanto, o processo de eliminação da separação rígida entre execução e elaboração, apesar de abrir espaço para

⁶⁶ Dado o aprofundamento da união entre concepção e execução, o trabalho seria dotado de maior substância intelectual e, por conseguinte, tornar-se-ia mais criativo.

que o caráter intelectual do trabalho aflore dentro da mente dos trabalhadores, não gera um trabalho liberto das amarras do sistema do capital, mas sim um trabalho ainda mais subsumido à sua lógica, um trabalho que não só mobiliza o corpo do trabalhador, mas também a sua subjetividade pelo e para o capital (Alves, 2000; Antunes, 1999).

Mobilizando corpo e mente através do processo de envolvimento do trabalhador com os problemas da empresa, o trabalho no toyotismo faz transparecer sua dimensão ativa⁶⁷. O trabalhador, nesse sentido, ao participar do processo produtivo dando opiniões, sugestões etc, acaba não só por melhorar a produtividade e controle do capital, como também por acionar a cooperação e instalar a atividade de comunicação⁶⁸ no âmbito do local de trabalho (Zarifian, 1996). Com isso, o capital, em sua nova fase, cria o engajamento total de sua força de trabalho. Esta característica marcante da nova racionalidade do trabalho não só se materializa nas máquinas microeletrônicas e informacionais, tornando-as veículos de controle e otimização do tempo de produção, como também se solidifica e se exerce na gestão do trabalho (Antunes, 1999).

Produto e produtora de uma conjuntura onde o trabalho precisa cada vez mais mostrar a sua dimensão ativa, sob o risco de perecer⁶⁹, a nova gestão do trabalho tem seu nóculo central localizado na pró-atividade dos trabalhadores. Com o processo de quebra da divisão rígida entre concepção e execução, não só o *savoir-faire* foi levado de volta ao trabalho, como também o cotidiano do trabalho se modificou. A partir desse momento, como vimos, o trabalhador não só é imbuído de fazer, mas também é encarregado de pensar continuamente acerca do processo de trabalho. Mobilizando sem parar suas capacidades intelectuais, a atividade de trabalho torna-se dinâmica a ponto do trabalhador ser polivalente, ou seja, capaz de realizar um amplo conjunto de atividades (Antunes, 1999).

⁶⁷ A dimensão ativa do trabalho é possibilitada pela diminuição da divisão entre concepção e execução, que termina por levar o trabalhador não só a fazer como também a pensar pela e para a empresa (Alves, 2000; Antunes, 1999).

⁶⁸ Esta atividade se difere do conceito de comunicação conforme pensado por Habermas (1984) e Arendt (1988) porque não visa a formação de um espaço público, mas sim à formação de lucro e envolvimento do trabalhador pela e para a empresa.

⁶⁹ Mello e Silva (2004) afirma que as novas formas de gestão do trabalho funcionam com grande sucesso devido à conjuntura neoliberal, onde a garantia de seguridade para o trabalhador está definhando. Desse modo, sob a ameaça de desemprego, o trabalhador não vê outra alternativa a não ser se engajar no processo produtivo.

Ao fazer emergir na cena histórica a polivalência, o toyotismo combate o aspecto degradante do trabalho taylorista-fordista como é o caso de sua mecanização. Deixando de ser mecânico, o trabalho não mais se baseia na antiga divisão taylorista-fordista onde cada trabalhador ocupava um posto de trabalho, manuseava uma única máquina e desempenhava a mesma atividade durante uma jornada inteira de trabalho. A partir da ascensão do toyotismo nos anos 1980, o capital passa a adotar como modelo de gestão do trabalho em equipe, onde cada trabalhador é responsável por operar um conjunto de máquinas simultaneamente⁷⁰ e, ao mesmo tempo, ajudar os colegas de equipe nos mais diversos trabalhos que a fabricação de um produto exige (Gounet, 1999).

Desse modo, o trabalho enquanto atividade em equipe relaciona-se intimamente com o trabalho polivalente porque não exige um trabalhador especializado numa determinada função, mas sim um trabalhador pluriespecializado, capaz de executar diversas tarefas simples⁷¹ (Alves, 2000). Rompendo com o caráter parcelar do taylorismo-fordismo, o trabalho em equipe precisa de um tipo trabalhador cada vez mais envolvido com a atividade em grupo, a ponto de se tornar um sujeito ativo, com iniciativa e capacidade de realizar diversas tarefas e de participar da gestão, dando seu ponto de vista sobre os problemas cotidianos que a empresa esteja enfrentando e cooperando com seus colegas no trabalho (Antunes, 1999).

Todavia, a cooperação dos trabalhadores dentro das equipes não mostra união, mas sim uma maior divisão. Apesar do tempo de trabalho ser tempo partilhado em equipe (Coriat, 1994), da produtividade ser estabelecida a partir de uma meta que o grupo deve alcançar (Antunes, 1999) e da responsabilidade pelo exercício de trabalho ser do grupo e

⁷⁰ Com a automação, ou seja, com a adoção de uma certa autonomia para as máquinas, um só trabalhador pode operar várias máquinas ao mesmo tempo (Coriat, 1994) e, por conseguinte, romper a antiga relação taylorista-fordista um homem-uma máquina (Gounet, 1999).

⁷¹ Alves (2000) afirma que o trabalho polivalente, apesar de pluriespecializado, não é trabalho qualificado, porque os trabalhadores ainda são encarregados de executarem trabalhos simples que geralmente são fragmentados (Katz, 1995; Wood, 1993). E esses trabalhos, como veremos adiante, são medidos pelas novas tecnologias e publicizados para todo o local de trabalho (Melo e Silva, 2004). Com isso, interpretamos que o trabalho no toyotismo não só se estranha e se submete ao controle do capital, sendo transformado em dado a ser organizado, analisado etc quando a subjetividade do trabalhador é mobilizada para que todos os segredos possam ser recolhidos pela administração, mas também que os movimentos dos corpos e os estudos do tempo, próprios ao taylorismo-fordismo, continuam a existir. Isso segundo alguns autores atestaria que o toyotismo não é simplesmente uma ruptura, sem ligação alguma com o taylorismo-fordismo, mas sim uma “mescla” com este último (Wood, 1993), ou melhor, “uma ‘ruptura’ no interior de uma continuidade plena” (Alves, 2000: 33).

não do indivíduo (Hirata, 1996), de acordo com a literatura especializada nesse tema do trabalho em grupo, o que vemos é uma competição ainda mais acirrada entre os que trabalham (Alves, 2000; Mello e Silva, 2004).

Alimentado por indicadores de performance medidos pelas tecnologias microeletrônicas e informacionais – indicadores esses que são publicizados no ambiente de trabalho para toda a empresa, inclusive para a equipe de trabalho –, os trabalhadores comparam a todo o momento sua produtividade individual: comparação feita tanto na relação dele com o grupo do qual faz parte, como também em relação aos trabalhadores de outros grupos que executam as mesmas tarefas (Mello e Silva, 2004).

Com esse tipo de prática onde todos sabem quem são os mais e os menos produtivos, os trabalhadores são instigados a se auto-controlarem, auto-recriminar-se, auto-punirem-se e a controlarem, recriminarem e punirem uns aos outros (Antunes, 2005; Mello e Silva, 2004). Então, cada um se torna seu próprio supervisor e tende a supervisionar os outros. Essa experiência de vigilância e controle total, sobre si e sobre os outros, leva à consciência de cada trabalhador a idéia de que no novo mundo do trabalho não há mais um comando vindo de fora, porque todos devem ser chefes, patrões, comandantes etc, ou seja, todos devem ser responsáveis pela produtividade da empresa (Alves, 2000). Até mesmo uma nova “gramática” surge no trabalho. Para esta, não há mais trabalhadores trabalhando, mas operadores, colaboradores etc realizando prestação de serviços, atividades criativas etc⁷² (Heloani, 1994).

Isso se reforça ainda mais quando os problemas de produtividade são compartilhados entre os trabalhadores através do envolvimento nos ambientes participativos. A diminuição da divisão entre concepção e execução, assim como a experiência de vigilância e controle total, mostra ao trabalhador que não há mais comandantes (dominantes) e comandados (dominados), que na verdade todos são igualmente comandantes porque todos fazem e pensam igualmente no trabalho. Contudo, por mais que o capital procure estabelecer essa visão a partir da experiência empírica do trabalhador no cotidiano de trabalho, esta mesma experiência lhe mostra (mostra ao trabalhador) na prática que nem todos são iguais dentro de uma empresa. Ainda existem

⁷² Isso, segundo Mello e Silva (2004), pode ser denominado como ideologia do trabalhador-empendedor.

aqueles que comandam os “comandantes”. Estes são os administradores (gerentes)⁷³ (Araújo & Araújo, 2006). Ocupando a posição de personificações do capital, eles propagam a ideologia do auto-emprego e garantem, através do poder de comando, a produção e reprodução do mundo do trabalho assim como ele se encontra, como uma forma de controle e submissão do trabalho ao capital que, por sua vez, captura e mobiliza não só os corpos, mas também e principalmente a mente (a subjetividade) de cada trabalhador.

2.4. A reificação no toyotismo

A nova racionalidade do trabalho toyotista caracteriza-se pela captura e submissão não só do corpo, mas também da mente (subjetividade) de cada trabalhador. A partir do momento em que o capital rompe a divisão taylorista-fordista entre concepção e execução, não só o trabalho é objetivado do corpo do trabalhador, como o seu conhecimento é objetivado de sua subjetividade. Este último, assim como o trabalho, uma vez objetivado, transforma-se em coisa a ser manipulada, analisada e processada por aqueles que personificam o capital. Enquanto coisa objetiva, o conhecimento do trabalho exterioriza-se de sua mente e retorna a ela e ao corpo do trabalhador como algo que lhe é estranho, criando uma *segunda natureza* cuja existência lhe é independente e o domina por leis próprias (Lukács, 2003).

Mas essa *segunda natureza* que surge da ruptura entre concepção e execução e que permite ao trabalhador pensar no trabalho, acaba por criar, ao contrário da reificação no taylorismo-fordismo, um sujeito ativo, engajado na sua atividade, disposto (ou melhor, instigado e coagido) a participar, dando opiniões, sugestões etc e a se esforçar ao máximo, exercendo várias funções num mesmo local de trabalho.

⁷³ Além dos administradores, poderíamos citar os líderes de equipe. Porém, não lhes fizemos referência porque os líderes de equipe são trabalhadores como os outros e, nesse sentido, encontram-se na mesma condição dos seus colegas de equipe, uma vez que seu trabalho é atividade estranhada, e assim produz e reproduz essa *segunda natureza* chamada capital que domina e controla a todos. Além disso, vale dizer, a função de líder é, na maioria dos casos, rotativa, e não vem acompanhada de um diferencial salarial significativo, nem de mudança na hierarquia.

Sendo assim, deparamo-nos com a reificação da consciência do trabalhador sob novas formas. Esta se define muito mais por uma contínua mobilização não só do corpo, mas principalmente da mente de cada trabalhador e da equipe da qual faz parte. A todo o momento, o trabalhador é instigado e coagido a ser dinâmico e a dar dinâmica ao mundo produtor de mercadorias. Para o capital, quem não estiver disposto a pensar e a dar novas respostas para novos desafios, assim como quem não tiver a capacidade de ser polivalente, torna-se dispensável para o novo mundo do trabalho.

Nesse aspecto, a racionalização do trabalho sob moldes toyotistas exige uma nova disposição do trabalhador frente ao capital. Não se trata mais tanto da atitude contemplativa sob os parâmetros do taylorismo-fordismo onde a não participação no trabalho, fruto da separação entre concepção e execução, criava um mundo cujas leis já estavam formuladas de antemão. Agora, é a participação do trabalhador quem garante a existência dessas mesmas leis. Ao abrir espaço para que o trabalhador exerça uma atitude pseudo-transformadora sob a realidade do trabalho, o capital exige por opiniões, sugestões, mudanças frenéticas nos movimentos dos corpos.

Até mesmo o tempo que antes era imposto individualmente pela gerência para cada trabalhador, agora se torna o tempo da meta de produção em grupo. Este procura criar na consciência do trabalhador uma disposição própria de quem não está sendo comandado (dominado), mas sim de quem tem um desafio diante de si. Como um atleta que corre em liberdade contra seus oponentes para bater um recorde, o trabalhador em grupo e individualmente – segundo as exigências dessa nova atitude contemplativa – sente-se instigado, por um clima de competição criado pela gerência⁷⁴, a procurar as maneiras mais eficazes para cumprir a meta num menor espaço de tempo.

Para tanto, o capital envolve o trabalhador, tornando-o ativo para responder a inúmeros desafios que a empresa se depara e pode vir a se deparar. A vida no trabalho ganha dinamismo e o trabalhador deve se tornar ainda mais pró-ativo e responsável pela produção. A partir do momento em que isso acontece, o capital começa a exigir uma nova disposição do trabalhador frente ao mundo reificado. Uma disposição que se baseia num

⁷⁴ Este clima se dá por meio da divulgação por toda a fábrica dos rendimentos individuais e de cada equipe de trabalho (Mello e Silva, 2004).

senso de engajamento, de pró-atividade e de dinamismo frente ao trabalho. Para tanto, o corpo e a mente são mobilizados. Contudo, o corpo e a mente ativa são inautênticos, porque atuam como força que produz e reproduz a vida enquanto vida no capital.

Desse modo, se vivemos de fato num mundo onde o dinamismo é algo real, ou seja, um mundo onde o trabalhador a todo momento se depara com um novo desafio, essa incessante novidade nada mais é do que a confirmação da mesmice da vida reificada, da garantia de que o amanhã será essencialmente igual ao hoje, ou seja, de que o tempo histórico se paralisou. Portanto, ao criar essa disposição frente ao mundo, disposição esta que é de frenética mudança e ativação, o capital acaba por formar um trabalhador cujas energias emancipatórias estejam totalmente paralisadas⁷⁵, onde o pensar e o fazer sejam tão somente pela e para a empresa (Antunes, 1999).

⁷⁵ Quando fazemos tal afirmação, não estamos dizendo que esse processo é irreversível e que não há saída para o mesmo. Na verdade o que argumentamos é o contrário. Em nossa interpretação é o capital quem busca tal fechamento do horizonte histórico e não a teoria na qual nos inspiramos. Na verdade, por se apoiar em Marx, nossa teoria tem como ponto norteador a história como um processo *aberto*. Processo *aberto* este que o capital acaba por fechar, porque a história em aberto significa a possibilidade de que o futuro seja diferente do presente, ou seja, de que o capitalismo não seja a forma de sociedade futura.

Capítulo 3. As novas e velhas formas de gestão e reificação da consciência do trabalhador: o *telemarketing* como uma das expressões de nossa época

Estudamos no capítulo anterior o controle do trabalho e a reificação tanto na gestão taylorista-fordista quanto na toyotista. Agora, procuraremos enfrentar a relação entre ruptura e continuidade entre essas duas formas de gestão do trabalho para discutir, através das formas de controle que ambas mobilizam, a reificação da consciência do trabalhador na atualidade.

Para tanto, utilizaremos os estudos de pesquisadores acerca de uma nova modalidade de trabalho que surge efetivamente na cena histórica do país a partir dos anos 1990, como expressão da introdução do país no contexto maior da *acumulação flexível* (e da *mundialização do capital*): o *telemarketing*. Conhecida como *call centers* ou como Centrais de Teleatendimento (CTAs), as empresas de *telemarketing* são terceirizadas que prestam serviços para várias empresas do setor industrial e de serviços, e, além disso, se caracterizam por utilizar as tecnologias de ponta – tecnologias informacionais – para os serviços de atendimento ao cliente (SACs), às vendas, ao suporte técnico dos produtos e serviços prestados pelas empresas contratantes etc (Venco, 2006).

Para analisar tais empresas, fizemos a leitura de diversas pesquisas acerca dos operadores de *telemarketing* no campo das Ciências Sociais (Sociologia, Ciência Política etc) sem procurar dar conta dos textos em sua íntegra, por ser um objeto complexo e com muitos detalhes. Na verdade, fizemos um recorte em nossa leitura. O que nos interessava era pincelar os aspectos que dizem diretamente respeito à gestão do trabalho a fim de discutir, sob a ótica do controle do trabalho, a reificação da consciência do trabalhador na atualidade.

Dividimos o capítulo em 3 itens. Um primeiro intitulado “O surgimento da reestruturação produtiva e do neoliberalismo no Brasil” onde estudaremos de modo bastante breve a relação entre a ascensão do neoliberalismo e da reestruturação produtiva no cenário nacional. Um segundo intitulado “O surgimento e o panorama das empresas de *telemarketing* no Brasil” onde iremos inscrever, a partir do primeiro item, nosso objeto de estudo: as empresas de *telemarketing*. Por fim, iremos focalizar ainda mais nosso estudo no

item “A gestão e a reificação da consciência do trabalhador nas empresas de *telemarketing*”, onde analisaremos a nova forma de gestão e reificação através dos estudos empíricos realizados sobre o trabalho nas empresas de *telemarketing*.

3.1 O surgimento da reestruturação produtiva e do neoliberalismo no Brasil

Apesar de ter se aprofundado somente nos anos 1990, com a adoção do neoliberalismo, a reestruturação produtiva no Brasil deu seus primeiros sinais de vida a partir dos anos 1980. Impulsionada pela retração dos mercados internos oriunda da busca de superávits comerciais para pagar a dívida externa acumulada durante os anos de ditadura militar, a reestruturação produtiva ocorreu primeiramente nas empresas subsidiárias do grande capital que, devido ao contexto de crise do mercado interno, passaram a orientar suas vendas para o mercado mundial (Alves, 2000).

Em competição com as grandes empresas instaladas em países de capitalismo avançado, as empresas subsidiárias fixadas no Brasil, ao terem como objetivo a exportação, passaram a adotar um novo padrão de gestão do trabalho – o toyotismo – e uma nova tecnologia – a microeletrônica – de modo restrito e seletivo, uma vez que o país passava por um período de recessão que impedia um grande volume de investimento para importar as tecnologias microeletrônicas e porque, no âmbito da gestão do trabalho, temos, por um lado, a resistência dos sindicatos mais combativos, e, por outro, a resistência do empresariado.

Expliquemos melhor isso. Com o acirramento da luta de classes no Brasil dos anos 1980 – que levou ao surgimento daquilo que a literatura sobre o tema denominou como *novo sindicalismo*, ou seja, um tipo de sindicato organizado a partir das bases e fortemente combativo –, os trabalhadores, por meio de suas organizações sindicais, passaram a demandar por maior participação dentro do trabalho, a fim de poder discutir salário, emprego e condições de trabalho (Alves, 2000).

Mobilizando-se de inúmeras maneiras – através de greves, por exemplo –, eles lutavam contra o despotismo tradicional da gerência. Prejudicadas a cada dia por causa de

tais mobilizações, algumas empresas começaram a adotar seletivamente as técnicas toyotistas, a fim de iniciar uma nova forma de controle sobre o trabalho, alicerçada não mais na divisão entre execução e elaboração, mas sim no envolvimento dos trabalhadores na empresa, na mobilização de seus corpos e cérebros pela e para o capital.

Contudo, como indicam Salerno (1993), Hirata (1983), Leite (1994b) e Castro (1993), apesar da introdução de métodos toyotistas como é o caso dos CCQs e do *just-in-time*, o trabalho no Brasil dos anos 1980 não era organizado em equipes, nem era polivalente⁷⁶ e nem contava (ou contava pouco) com a participação dos trabalhadores, até mesmo porque as empresas não incorporavam (ou incorporavam muito pouco) a contribuição intelectual deles.

Nesse sentido, assistimos nos anos 1980 muito mais a uma introdução precária, deficiente e bastante limitada do toyotismo no Brasil, já que ainda era muito presente a tradição taylorista-fordista nas gerências das grandes empresas aqui instaladas – empresas estas que muitas vezes procuravam inserir e moldar essas novas técnicas de trabalho dentro de um padrão rígido de trabalho e, por conseguinte, não conseguiam de fato envolver os trabalhadores com os seus objetivos.

Porém, é importante ressaltar que não só as empresas colocavam limites ao toyotismo, mas também os próprios sindicatos. Combativos, esses sindicatos pertencentes ao movimento do *novo sindicalismo* faziam forte resistência a esse objetivo de envolvimento advindo do toyotismo porque argumentavam que envolver significava integrar e manipular a consciência dos trabalhadores de modo a afastá-los das lutas contra o capital (Alves, 2000).

Foi somente nos anos 1990 que as empresas começaram de fato a envolver os trabalhadores em seus projetos de aumento de produtividade e dominação. Isso porque, com a introdução do neoliberalismo e com o refluxo da luta de classes expressa na derrota do Partido dos Trabalhadores (PT) em 1989 e na ascensão das práticas sindicais

⁷⁶ Segundo Salerno (1993), isso não significava o desenvolvimento de múltiplas habilidades, mas sim de multitarefas, onde o trabalhador ficava encarregado tão somente de alimentar várias máquinas ao mesmo tempo.

neocorporativas setoriais e propositivas, houve um aprofundamento da reestruturação produtiva.

Com a necessidade neoliberal de inserir o Brasil na *mundialização do capital*, iniciou-se a abertura comercial, a propagação da ideologia do mercado livre e soberano⁷⁷, dado que as principais agências do capital financeiro – FMI, Banco Mundial etc – passaram a pressionar o Estado para que houvesse livre fluxo de capitais e para que se deixasse livre o território nacional para o capital explorá-lo em total liberdade. Portanto, em meio a essa pressão, abre-se os mercados nacionais para o mundo e, com isso, as empresas aqui instaladas são coagidas a aprofundar ainda mais o processo de reestruturação produtiva, uma vez que a concorrência dentro da própria nação passa a colocar o risco delas perecerem (Alves, 2000).

Próprio ao neoliberalismo, esse processo de abertura comercial – que aprofundou ainda mais a reestruturação produtiva – se iniciou com o governo Collor, mas se radicalizou exponencialmente com a eleição de Fernando Henrique Cardoso (FHC) que foi eleito sob a fama de ter controlado a inflação e, nesse sentido, ter estabilizado os preços através da criação do Plano Real na época em que era Ministro da Fazenda do governo Itamar Franco (1993-1994).

Segundo Singer (1999), com o Plano Real, passa a reinar a visão neoliberal de que a elevação dos preços se origina do setor público e, sendo assim, os preços só se estabilizariam caso os mercados fossem deixados “livres”⁷⁸ e caso ocorresse “um ajuste fiscal acompanhado por políticas monetárias restritivas” (Singer, 1999: 30). Desse modo, a prática de abertura dos mercados significou a desregulamentação dos mesmos, pois a abertura comercial implicou, de acordo com essa política de estabilização dos preços, o enxugamento do Estado. Com isso, houve, por um lado, a redução dos fundos públicos para

⁷⁷ Segundo Sallum Jr. (2000) já no decorrer dos anos 1980, “o empresariado combate o intervencionismo estatal, clama por desregulamentação, por uma melhor acolhida ao capital estrangeiro, por privatizações, etc. Em suma, passa a se ter uma orientação cada vez mais desestatizante e internacionalizante” (Sallum Jr., 2000: 26). Isso porque, argumenta Alves (2000), desde 1987, um ano após o governo Sarney ter implementado o Plano Cruzado, notava-se a pressão do capital financeiro internacional para que o Brasil adotasse uma política de liberalização comercial, que só irá vir à tona no cenário nacional a partir do governo Collor.

⁷⁸ Utilizo aspas porque, como já argumentamos no cap. 1, o que assistimos no neoliberalismo não é a livre concorrência entre grande e pequeno capital, mas sim a hegemonia do grande capital monopolista.

o financiamento de serviços sociais voltados para atender os trabalhadores e as suas respectivas famílias – o que fez aumentar ainda mais a quantidade de empresas do setor de serviços privado que, a partir de tal redução dos fundos públicos, passaram a substituir os serviços sociais⁷⁹ – e, por outro, a privatização de muitas empresas estatais⁸⁰ (Netto, 1999).

Lado a lado a essas práticas de privatização e de redução dos gastos sociais, assistimos, conforme argumenta Boito Jr. (1999), à precarização dos empregos e salários. Interpretada nesta Dissertação sob a ótica da flexibilização (degradação ou mesmo retirada) dos direitos e das conquistas sociais – que se insere num contexto maior da inserção do Brasil na *acumulação flexível* (Harvey, 1993) –, tal precarização se inicia a partir dos anos 1990 com a substituição da lei pelo contrato.

Segundo Galvão (2003), os neoliberais ao clamarem pela redução dos regulamentos legais, ou seja, pela redução do papel regulador de Estado no mercado de trabalho, na verdade estão afirmando que a lei é a forma mais nefasta para que haja livre jogo das forças do mercado e, com isso, para que o mercado seja soberano. Nesse sentido, os neoliberais acabam por propor que as normas que irão reger as relações de trabalho sejam realizadas pelas partes envolvidas, estabelecendo a igualdade jurídica entre capital e trabalho. Mas, como observa a autora, essa igualdade é falsa porque aumenta a assimetria entre capital e trabalho, “igualando aqueles que são socialmente, econômica e politicamente desiguais” (Galvão, 2003: 2).

Contudo, o que poderia parecer uma *não-intervenção* do Estado – que elimina ou reduz “os obstáculos legais frente às possibilidade do capital explorar sua força de trabalho” (Galvão, 2003: 2) do modo que lhe for mais conveniente, impondo uma nova ofensiva no âmbito da produção (e também de outras esferas da vida) – é, na verdade, uma forma de *intervenção* estatal, porque é esta instituição quem deixa capital e trabalho livres

⁷⁹ Vale acrescentar que a partir da década de 1990 no Brasil, em meio ao aumento do desemprego, o setor de serviços passou a absorver parte dos trabalhadores que foram demitidos do setor industrial e agropecuário, além daqueles trabalhadores que recém ingressaram no mercado de trabalho (Pochmann, 2001).

⁸⁰ Segundo Lesbaupin e Mineiro (2002), a privatização no Brasil se deu sob o pretexto das estatais serem obsoletas e dispendiosas, que custavam muito para o Estado. Mas, como indicam os autores, as privatizações não podem ser relacionadas com a falência do Estado, porque ele gastou e muito em investimentos para a melhoria das empresas antes de serem privatizadas – como é o caso do investimento em novas tecnologias –, e, além disso, fez empréstimos depois da privatização e revitalizou aquelas empresas com prejuízo.

para negociar, reforçando ainda mais o poder de dominação do capital sobre o trabalho (Galvão, 2003)

Desse modo, ocorre uma passagem na formulação das regras. Se antes estas eram constituídas legalmente, sob a batuta do Estado, o que vemos a partir da década de 1990, com a abertura comercial – que marcou o início do neoliberalismo no Brasil – foi a constituição de regras pelas exigências do mercado, negociadas entre capital e trabalho não mais no plano geral da categoria profissional, mas no plano restrito da empresa (Alves, 2000).

Esse movimento de descentralização da prática de negociação, ao lado do movimento de regulamentação das negociações conforme as necessidades do mercado, reforça ainda mais o enfraquecimento do conjunto dos trabalhadores frente aos imperativos do capital na produção. Por certo, isso aprofunda ainda mais a modificação da própria ação sindical que, a partir do governo Collor, torna-se cada vez mais neocorporativa, ou seja, cada vez mais alinhada aos projetos das empresas e inclinada à negociação pulverizada – de cariz setorial⁸¹. Nesse sentido, os sindicatos neocorporativos tendem a atuar como um aparato do capital que controla ainda mais as forças emancipatórias dos trabalhadores, ao fragmentar e transformá-los em parceiros do capital que não só devem fazer, mas também pensar pela e para a empresa (Alves, 2000).

Essa influência que o capital e os sindicatos neocorporativos exercem sobre a fragmentação de todo o conjunto da classe trabalhadora e sobre a flexibilização dos direitos e conquistas sociais, está relacionada, em certa medida, com a descentralização produtiva, cuja característica é a terceirização⁸² (Alves, 2000).

Conforme estudamos no primeiro capítulo, a terceirização tem relação com essa flexibilização. Própria à época de *mundialização do capital* – onde as grandes empresas

⁸¹ Sobre o conceito de sindicato corporativo de cariz setorial, ver capítulo 1.

⁸² Nesta Dissertação entendemos terceirização como a exteriorização (ou melhor, entrega) de parte das antigas atividades desenvolvidas em determinadas empresas para outras. Por exemplo, uma fábrica de chocolate não necessariamente precisa produzir as embalagens, mas sim contratar uma empresa terceirizada para prestar tal atividade. Por sua vez, tal empresa terceirizada passa a acumular uma série de encomendas de embalagens não apenas por uma, mas por várias fábricas de chocolate. Ou seja, as empresas terceirizadas são aquelas que realizam as atividades que antes eram realizadas na empresa contratante.

para poderem explorar em total liberdade a força de trabalho do globo⁸³ exteriorizam parte de suas atividades para terceiras com a garantia de poder controlá-las através da formação de redes onde cada grande empresa se conecta com as demais subsidiárias através da tecnologia informacional (Chesnais, 1996) –, a terceirização criou uma enorme quantidade de empresas, principalmente no setor de serviços, que muitas vezes são contratadas por mais de uma grande empresa⁸⁴, fragmentando ainda mais o sentimento de pertencimento do trabalhador a uma grande classe social (ou mesmo a uma categoria corporativa⁸⁵) (Alves, 2000).

Portanto, podemos afirmar que a terceirização não só fragmentou o sentimento de pertencimento de classe, como também ao fazê-lo, impulsionou ainda mais a fragmentação das negociações entre capital e trabalho que, por não contarem (as negociações) com a regulamentação do Estado – cuja função seria a de reduzir “a assimetria entre capital e trabalho, assegurando ao elo mais fraco dessa relação direitos de abrangência universal” (Galvão, 2003: 2) –, acabaram por contribuir para a flexibilização dos direitos e das garantias sociais, numa época de refluxo dos movimentos combativos dos trabalhadores no Brasil, como é o caso dos anos 1990 (Alves, 2000).

⁸³ O capital, na era de sua *mundialização*, pode explorar em total liberdade a força de trabalho instalada no globo, procurando otimizar ainda mais seus lucros através da busca de territórios onde haja atrativos fiscais, baixa tradição (ou mesmo refluxo) do movimento sindical combativo, pois com isso pode flexibilizar os direitos e as conquistas dos trabalhadores sem grandes barreiras contrárias a tal movimento.

⁸⁴ Como fizemos notar no capítulo 1, essa divisão entre terceirizadas e grandes empresas contratantes faz parte da divisão dual do mercado de trabalho em todo o globo, inclusive no Brasil. A partir dos anos 1990, com o *boom* da terceirização, assistimos, por um lado, as grandes empresas empregarem uma minoria de trabalhadores qualificados (geralmente brancos e de sexo masculino), com contrato de trabalho para longo prazo e dentro dos padrões formais da legislação trabalhista (Consolidação das Leis do Trabalho). Por outro, vemos as empresas terceirizadas contratando, em sua maioria, uma força de trabalho pouco qualificada (onde o número de mulheres, negros e outros grupos “minoritários” se destaca), com contrato de trabalho a curto prazo e geralmente sem a utilização da Consolidação das Leis do Trabalho.

⁸⁵ Com a terceirização a realidade do trabalhador foi tão fragmentada que ele não só vê dificuldade em se identificar como pertencente a uma classe ou mesmo a uma categoria de trabalhadores, mas também começa a ver problemas de pertencimento a uma grande empresa. Expliquemos melhor. Com a terceirização, muitas empresas passaram a ser contratadas por mais de uma grande empresa. Isso, fez com que o trabalhador não soubesse bem ao certo contra quem lutar, porque ao mesmo tempo em que se via trabalhando na empresa X, dentro dela ele também trabalhava para a empresa Y, Z etc. Sendo que cada uma dessas empresas contratantes exige um tipo diferente de trabalho que coloca diferentes problemas numa mesma empresa que nem sempre são sentidas simultaneamente pelos trabalhadores, então, inicia-se, em algumas empresas – como é o caso das empresas de *telemarketing* –, uma dificuldade para o conjunto dos trabalhadores daquela terceirizada se mobilizar em conjunto contra a mesma.

Mas a flexibilização não emerge apenas através da substituição da lei pelo contrato e da fragmentação impulsionada pela terceirização e consolidada pelos sindicatos neocorporativos, a flexibilização também é instaurada pelas novas leis trabalhistas capazes de degradar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Exemplo claro disso é a Lei do Contrato Temporário. Criada em 1998, em pleno governo FHC, tal legislação trabalhista abriu espaço para o aprofundamento da flexibilização dos direitos e das garantias sociais, como também deu legitimidade jurídico-institucional para a concretização de acordos sindicais, cujo resultado foi o *boom* dos contratos temporários (Alves, 2000).

Utilizando como prerrogativa a ameaça real do desemprego, que é fruto dessa fase destrutiva e incontrolável do capital, todos esses ataques que se aprofundaram com o governo FHC – como é o caso da flexibilização dos direitos e das garantias sociais, da fragmentação dos trabalhadores e do surgimento dos sindicatos neocorporativos – acabaram por criar um sentimento ainda maior de incerteza e de medo sobre a consciência do trabalhador, a ponto de torná-lo vulnerável até mesmo às práticas de radicalização da reestruturação produtiva⁸⁶.

A partir do aumento de importação das tecnologias microeletrônicas e informacionais tanto em grandes empresas quanto em empresas menores devido ao barateamento desses equipamentos e do novo horizonte de valorização aberto pelo Plano Real, o processo de reestruturação produtiva se aprofundou. Isso porque a adoção de métodos de gestão toyotista foi incrementada a ponto de na grande maioria das empresas, independentemente de seu tamanho, ter se iniciado uma nova forma de hegemonia do capital na produção. Essa forma de hegemonia – que foi impulsionada não só pelas inovações tecnológicas, mas também pela fragmentação e pela flexibilização dos direitos e garantias sociais – passa a exigir algo novo, algo que não se assistiu durante os tempos marcados pela hegemonia da gestão taylorista-fordista de trabalho. Esse elemento novo é a mobilização não só dos corpos dos trabalhadores, como fora o taylorismo-fordismo, mas

⁸⁶ Segundo indicam as obras de Lima (2002; 2006), a radicalização da reestruturação produtiva no Brasil está tão relacionada às práticas de flexibilização (degradação ou mesmo retirada) dos direitos e outras conquistas sociais que estas só são possíveis porque a reestruturação produtiva forja um trabalhador – ao qual a autora denomina como trabalhador-colaborador – cujo sentimento é de impotência em relação a esse momento de ameaça de desemprego – momento este que justifica as práticas de flexibilização (degradação ou mesmo retirada) dos direitos e outras conquistas sociais.

também de sua subjetividade, que passa a estar cada vez mais integrada à lógica de valorização do capital, pensando pela e para a empresa (Alves, 2000).

3.2 O surgimento e o panorama das empresas de *telemarketing* no Brasil

Apesar de termos notícias das primeiras empresas de *telemarketing* no Brasil já no final dos anos 1970 (Venco, 2003), esse ramo de atividades somente se desenvolveu a ponto de se tornar um mercado de trabalho consolidado e em contínua expansão a partir dos anos 1990 (Silva, 2006), época na qual foi introduzido o neoliberalismo (e a reestruturação produtiva) no país.

A partir da segunda metade dos anos 1990, com o governo Fernando Henrique Cardoso, a prática política neoliberal se radicalizou, a ponto de aprofundar, entre outras coisas, a política de privatização, quebrando o monopólio do Estado sobre o setor das telecomunicações e abrindo espaço para a modernização do setor (Uchima, 2005).

Utilizando as tecnologias informacionais, como computador, Internet etc, as novas companhias privadas do setor de telecomunicações abriram espaço para que o Brasil adentrasse de vez na nova fase de *mundialização do capital*, pois permitiram, por um lado, às grandes empresas a possibilidade da formação de redes através da exteriorização de parte das atividades antes nelas instaladas e, por outro, o controle das empresas terceirizadas que lhes vendem serviços de modo extremamente eficaz, internalizando exterioridades⁸⁷ (Chesnais, 1996).

Enquanto terceirizada do setor de serviços que sofre um *boom* com a adoção da prática de privatização do setor das telecomunicações e, por conseguinte, com a introdução sistemática das tecnologias informacionais no país, as empresas de *telemarketing* se inserem na nova fase de acumulação por serem expressão da necessidade do capital precisar cada vez menos do trabalho estável e cada vez mais do precário (Antunes, 1999).

⁸⁷ Segundo Antunes (1999), como parte da exigência da empresa-enxuta, parte das atividades que antes era realizada na fábrica agora se exerce no setor de serviços.

No caso do *telemarketing*, tal precarização das relações de trabalho se dá na própria forma de contratação da força de trabalho. Aglutinando dentro de si uma série de equipes contratadas formalmente por um tempo determinado⁸⁸ onde cada uma delas é responsável por promover um serviço para uma determinada empresa – o que segundo Braga (2006c) significaria o enfraquecimento de uma aliança política entre os trabalhadores –, as empresas de *telemarketing* procuram utilizar sua força de trabalho em missões provisórias e de curta duração⁸⁹.

Composta por mulheres jovens de 18 a 25 anos com Ensino Médio concluído em sua grande maioria, essa força de trabalho não só compõe a nova morfologia da classe trabalhadora (Antunes, 1999) – morfologia essa caracterizada por sua heterogeneidade – como também expressa o quanto a divisão sexual do trabalho é atual em nossos dias.

Como indica Antunes (1999) e Hirata (2002), os trabalhos mais precários são aqueles exercidos pelas mulheres. No caso específico do *telemarketing*, o que vemos é não só a contratação precária da força de trabalho e sua baixa qualificação – porque o trabalho que lá se executa é tão simples que pode ser facilmente substituído –, como também um baixo salário que varia em torno de R\$400,00 a R\$1200,00⁹⁰.

Sem muitos atrativos, o trabalho de operador pode ser considerado, de acordo com Rosenfield (2007a; b), como um emprego trampolim. Por não oferecer a possibilidade de

⁸⁸ Segundo Venco (2006), os operadores são contratados a título de experiência durante 3 meses. Passado esse período, gerentes, coordenadores e supervisores fazem uma avaliação de cada operador e decidem ou não por sua contratação. Como o trabalho nesse ramo de atividade é muito esgotante, as empresas preferem contratar em tempo determinado porque sabem de antemão que parte dos trabalhadores após o vencimento do contrato não serão tão produtivos quanto se espera (Rosenfield, 2007a; b). Além disso, faz parte do conhecimento daqueles que contratam os teleoperadores que os novos trabalhadores sempre procuram se auto-superar (Rosenfield, 2007a; b) e, como indica Venco (2006), se envolver com a empresa.

⁸⁹ Nestas missões os supervisores são encarregados de estabelecerem o número de operadores que irão compor cada turno de trabalho de acordo com o volume de serviços que a empresa de *telemarketing* presta/vende aos clientes (Oliveira, 2004).

⁹⁰ De acordo com as inúmeras pesquisas, o salário depende se o operador atua no *telemarketing passivo* (o que apenas recebe ligações de cliente ou de um possível cliente) ou no *ativo* (aquele que telefona para o cliente ou um cliente em potencial). O *passivo* geralmente exige menor qualificação e menor tempo de treinamento. O *ativo*, por sua vez, exige maior qualificação e maior tempo de treinamento. Sendo assim, o salário no *telemarketing ativo* é sempre maior que no *passivo* e variável de acordo com a produtividade de cada trabalhador, criando aquilo que Coli (2000) denomina como uma regra individualizada de contrato de trabalho que “leva em conta desde os múltiplos aspectos da *performance* do trabalhador na produção até a sua produtividade individual” (Coli, 2000: 13). Assim, por ser melhor remunerado, a proporção de mulheres no *telemarketing ativo* é menor quando comparada ao *passivo*.

realizar uma carreira, tal emprego é passageiro, já que possibilita ao operador dar um “salto” na carreira exercendo outra profissão ou algumas poucas funções no âmbito do próprio *telemarketing*⁹¹. Conforme indica Braga (2006b):

Na verdade, as entrevistas indicaram que muitos deles interpretavam a profissão, a despeito dos “problemas” claramente perceptíveis para o progresso profissional, como uma espécie de “porta de entrada” para o mercado de trabalho formal e também para a aquisição de alguma qualificação técnica. Nesse sentido, esse tipo de empresa neoliberal em rede, regulada pelo fluxo informacional, produz um efeito ambivalente bastante curioso: por um lado, faz com que os teleoperadores compreendam que não devem esperar pelo progresso profissional. Em termos de ascensão vertical, o que podem almejar é tornar-se supervisores ou, no máximo, monitores de qualidade. Por outro, as CTAs [Centrais de Teletendimento ou simplesmente empresa de *telemarketing*] acenam com um “sedutor” e rápido – além de “democrático” – acesso ao mundo empresarial “moderno” (Braga, 2006b: 24)

Porém, apesar da precariedade que se revela desde o modo de contratação até a falta de carreira, essa forma de emprego é a que mais emprega atualmente no setor de serviços (Silva, 2006). Funcionando 24 horas por dia durante os 7 dias da semana, essa modalidade de trabalho emprega uma enorme quantidade de trabalhadores para exercerem uma jornada de trabalho de 6 horas por dia durante 6 dias da semana, com direito a 15 minutos de pausa para lanche – que será compensada no final da jornada de trabalho – e 5 minutos para utilizar o banheiro. Apesar de ter uma jornada de trabalho abaixo das 44 horas de trabalho semanais, e mesmo abrindo espaço para que o trabalhador possa estudar e cuidar dos afazeres domésticos, essa forma de trabalho é extremamente exaustiva e controlada, conforme veremos no item a seguir.

⁹¹ Segundo Venco (2006) a hierarquia na empresa de *telemarketing* é a seguinte: “a base da pirâmide em um *call center* é composta exclusivamente por operadores, ficando no patamar seguinte os supervisores de equipe, incumbidos de obter dos operadores o alcance das metas, e os monitores, que ouvem as ligações dos operadores e apontam falhas no atendimento. Acima destes, os subgerentes, que analisam os relatórios de produtividade, depois os gerentes responsáveis pelas campanhas ou contas e, em outro nível, as gerências de recursos humanos, comercial e marketing; no topo da pirâmide a superintendência” (Venco, 2006: 30)

3.3 A gestão e a reificação da consciência do trabalhador nas empresas de *telemarketing*

Quando se tem contato com a literatura acerca dos operadores de *telemarketing* no Brasil, a primeira coisa que faz saltar aos olhos é que os diferentes estudos atestam de forma enfática o quanto o trabalho do teleoperador é regido por uma racionalidade que, muito longe de constituir um trabalho criativo, emancipado e liberto – conforme fora pensado por Castells (1999), Negri e Lazzarato (2001) –, reafirma uma forma de trabalho bastante controlada, robotizada e rotinizada.

Através do uso das tecnologias informacionais, o teleoperador é controlado a partir do momento em que entra na empresa. Por meio de um cartão magnético que contém sua senha de acesso, o operador é inserido naquilo que Braga (2005; 2006a; 2006b; 2006c) denomina como *fluxo informacional*, um ambiente formado pela conexão das empresas em redes informacionais onde os atendimentos são realizados em ritmos altamente acelerados e controlados por computadores e softwares.

Como nas empresas de *telemarketing*, o trabalho vivo é a voz do teleoperador, então o objeto a ser controlado é a própria comunicação. Para tanto, supervisores, gestores etc reduzem a fala do operador a um objeto denominado *script* – espécie de roteiro que aparece na tela do computador de cada operador – que controla e domina a sua atividade por leis que lhe são próprias e estranhas aos próprios operadores.

Sendo assim, volta-se à lógica taylorista-fordista onde o trabalhador precisa somente saber executar algo que já fora elaborado de antemão. Por isso, não caberia ao operador pensar sobre sua própria atividade⁹², mas apenas fazê-la. Saber-ler o *script* e saber-ouvir o cliente, de modo a responder de acordo com as prescrições elaboradas de antemão pelos supervisores, gestores etc, seria o fundamental para o trabalho em tais empresas (Venco, 2003).

⁹² Contudo, conforme veremos, a empresa exige que o operador pense no trabalho sobre como melhorar ainda mais a produtividade da empresa. Isso significa que mesmo num trabalho altamente marcado pelo taylorismo-fordismo, há toyotismo. Porque, como vimos no capítulo 2, por toyotismo entendemos a capacidade de mobilizar não só os corpos, mas também a subjetividade dos trabalhadores em torno dos objetivos do capital pela aceleração da produção e também pelo fechamento de seu horizonte histórico.

Com isso, o *script* torna-se o mecanismo responsável pela racionalização e, por conseguinte, pela padronização da voz de cada operador (Nogueira, 2006b; Wolff & Cavalcante, 2006). Até mesmo a entonação da voz é racionalizada e padronizada (Nogueira, 2006a; 2006b). O “sorriso na voz”, tão exigido nas empresas de *telemarketing*, é elaborado e pensado pela gerência e supervisão (Venco, 2003). Nada é espontâneo, tudo é calculado minuciosamente por aqueles que elaboram o roteiro a ser executado pelos operadores. Não é por menos que Braga (2005; 2006a; 2006b; 2006c) denomina esse modo de trabalho com *script* como comunicação instrumental⁹³.

Procurando obter o máximo de produtividade, a empresa utiliza o *script* para simplificar o trabalho a ponto de torná-lo apêndice da máquina, robotizando e mecanizando a atividade do teleoperador (Nogueira, 2006a; Wolff, 2004). Por isso, esse tipo de comunicação proporcionada pelo uso do *script* seria o responsável pelo aumento da eficácia comercial e pela redução do tempo de conexão com um determinado cliente, pois fora criado exatamente para que a quantidade de operações executada por cada teleoperador se multiplicasse num intervalo de tempo cada vez menor a fim de otimizar a produtividade (Braga, 2005; 2006a; 2006b; 2006c; Venco, 2003).

Transformando o trabalho num objeto mecânico passível de se sujeitar ao ritmo acelerado do *fluxo informacional*, o *script* eleva a tal grau a simplificação – e a degradação – do trabalho que a atividade do operador pode ser em parte executada pela própria maquinaria informacional⁹⁴. Conforme mostra Venco (2003):

Todos os procedimentos passíveis de serem submetidos à lógica binária passaram a ser realizados por esse equipamento, que “atende” a todas as ligações da central, fazendo uma apresentação dos serviços por meio de um “menu eletrônico” e, portanto, sem a necessidade da intervenção do operador (Venco, 2003:41)

⁹³ Comunicação instrumental é aquela que não se dá espontaneamente. É aquela em que a própria fala é planejada pelo capital e não visa à formação daquilo que Arendt (1988) e depois Habermas (1984) denominam como esfera pública – esfera onde a fala divergente circula livremente –, mas sim à otimização da produtividade da empresa de *telemarketing*.

⁹⁴ Afirmamos no capítulo 2 que a substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto deve ser parcial porque o metabolismo do capital, como mostra Antunes (1999), depende do uso do trabalho vivo na produção, porque o consumo das mercadorias que dali surgem só é possível através do trabalho assalariado.

Evitando ao máximo a utilização do trabalho vivo, a maquinaria literalmente substitui o atendimento humano. Contudo, não o faz totalmente. Uma vez esgotando a possibilidade de atender o cliente através das máquinas, a própria tecnologia transfere o atendimento para os operadores que estão há mais tempo ociosos. O operador não é escolhido pelo cliente e sim pela máquina que foi programada para colocar em ação aquele que está há mais tempo sem executar a atividade que lhe cabe⁹⁵. Com essa impessoalidade, a tecnologia informacional possibilita a otimização da produtividade, pois como nos mostra Venco (2003):

na etapa de transferência das chamadas telefônicas às operadoras, há um aparelho de distribuição automática de ligações (DAC), que faz uma seleção das funcionárias que estão há mais tempo ociosas, colocando-as sistematicamente em ação. Esse equipamento permite, além do aumento da produtividade, impedir que haja a escolha, por parte do cliente, de uma determinada funcionária. Tal conduta se fundamenta em diferenciar o atendimento a distância em relação ao pessoal e visa distanciar a operadora do cliente, de uma forma polida, tendo em vista o ganho de produtividade (Venco, 2003: 45)

Contudo, a mesma tecnologia que foi programada para levar em conta tão somente o critério de ociosidade da força de trabalho; a mesma tecnologia que foi programada para provocar um distanciamento e uma impessoalidade na relação entre cliente e operador, é a mesma tecnologia que dá a impressão de um atendimento personalizado ao mostrar ao operador as informações fundamentais sobre quem está sendo atendido. Segundo Venco (2003):

⁹⁵ Segundo Braga (2006a; 2006b; 2006c) a passagem da chamada para o operador ocioso pode ser feita automaticamente num intervalo de 0 a 20 segundos, ou pode ser manual, num intervalo de no máximo dois ou três sonsidos.

na passagem do atendimento “eletrônico” para o “humano”, a tela exibida no monitor de vídeo, contendo todos os dados do cliente, já é disponibilizada à operadora. Esse procedimento permite recepcioná-lo pelo nome, na tentativa de minimizar as desvantagens do relacionamento a distância, invariavelmente impressionando positivamente o usuário (Venco, 2003: 45)

Em posse dos dados fundamentais sobre os clientes, recolhidos por meio do atendimento eletrônico e do banco de dados das empresas, o teleoperador inicia seu atendimento reproduzindo aquilo que está escrito no *script* enquanto é vigiado pelo panóptico eletrônico (Venco, 2003; 2006), uma forma de controle tecnológico que permite ao supervisor ver “quantos atendentes estão em operação, quantos em horário de café, quantos estão atendendo, quantos estão ociosos, quem é o próximo da fila a atender a ligação, quem será o último daquela sequência” (Oliveira, 2004: 254), assim como registra todas as interrupções, atrasos, ausências e, no que concerne ao *script*, possibilita que o supervisor grave a fala do teleoperador e escute em tempo real a sua execução⁹⁶ (Venco, 2003).

Contribuindo em larga medida para que os *scripts* sejam executados em sua totalidade a fim de garantir o melhor desempenho possível, as tecnologias informacionais, ao contrário do que Castells (1999) afirma, podem ser um fator fundamental para a padronização e a simplificação do trabalho. Com vistas a acelerar o ritmo do atendimento, a vigilância aberta pelo uso da tecnologia informacional não só reforça a idéia de que o operador deve tão somente executar uma atividade elaborada por outrem como, ao reforçar tal idéia, garante a redução do trabalho do teleoperador à condição de um mero reprodutor de uma comunicação objetivada num *script* (Nogueira, 2006a; Wolff, 2004).

Enquanto apêndice da máquina, o teleoperador assiste à sua própria atividade se transformar numa coisa estranha ao seu próprio corpo e mente. Objetivada num *script*

⁹⁶ Nesse aspecto, seguindo os parâmetros da gestão taylorista-fordista, a tecnologia informacional nas empresas de *telemarketing* estabelece o duplo papel que os operadores devem desempenhar em seu trabalho: o papel de ler um roteiro elaborado de antemão pelos supervisores, gestores etc, e de ouvir atenciosamente o cliente (Venco, 2003; 2006).

elaborado por outrem, a sua fala se transforma num objeto a ser estudado e analisado pela “gestão científica” no *telemarketing*. Por meio das tecnologias informacionais, que vigiam e não abrem espaço para que o trabalhador fique ocioso em sua função, supervisores, gestores etc não só acompanham o atendimento de cada operador por meio da escuta, como também vêm as tecnologias processando automaticamente na tela do computador o trabalho de cada teleoperador na forma de dados quantitativos.

o supervisor vê a todo tempo o que cada atendente está fazendo, fica na tela do computador do supervisor o nome de cada atendente e os gráficos com os tempos/ritmos/duração de cada atendimento (Oliveira, 2004: 254)

Gerando “relatórios de produtividade, registrando todas as pausas feitas pelos teleoperadores e o número de chamadas realizadas e recebidas” (Venco, 2006: 150), assim como medindo a quantidade de operadores livres/ocupados, reagendando as chamadas não atendidas e verificando o tempo médio de atendimento (Wolff, 2004), a tecnologia informacional (através do *software*) permite a otimização não só do controle, mas também da produtividade. Sofisticando o taylorismo-fordismo, uma vez que abre espaço para que o trabalho do teleoperador se padronize a tal ponto que ele próprio se sinta teleguiado por um sistema acabado e fechado que lhe é alheio, o *software* extrai todos os dados possíveis acerca dos movimentos e dos tempos individuais de cada operador na execução de sua atividade (Wolff, 2004).

Sem controle sobre o ritmo de trabalho e vigiado pelas tecnologias informacionais que pouco ou nenhum espaço deixam para que o trabalhador fique ocioso em sua atividade, o operador de *telemarketing* se reduz a um autômato cuja função é ler o que já foi escrito por outrem e ouvir pacientemente o que o cliente tem a dizer. Com isso, o trabalho se torna tão simples que pode ser repetido e acelerado continuamente.

No entanto, esse mesmo trabalho altamente controlado pelas tecnologias informacionais que reforçam a idéia taylorista-fordista de que o trabalhador deve executar um trabalho elaborado por terceiros; esse mesmo trabalho que se mostra altamente simplificado, padronizado, robotizado e rotinizado; é o mesmo trabalho que exige do

trabalhador a mobilização do seu *savoir-faire* na relação com o cliente no momento do atendimento (Wolff, 2004).

Na interação com o cliente, o operador muitas vezes se percebe na iminência de fugir do *script*, uma vez que precisa exercer alguma influência modificadora sobre o roteiro estabelecido pela supervisão e gerência para que o atendimento não soe robotizado⁹⁷. Novamente, as tecnologias informacionais são indispensáveis. Como vimos no capítulo anterior, as novas tecnologias se caracterizam por sua flexibilidade, pela possibilidade de serem modificadas continuamente na interação com o trabalho vivo (Antunes, 1999). Com a possibilidade de gravar os atendimentos em tempo real, os supervisores, gerentes etc notam as possíveis soluções dadas pelos operadores, no momento da própria execução do trabalho, aos problemas contidos no roteiro e o modificam de modo a torná-lo cada vez mais condizente com a prática cotidiana do operador e com os problemas que ele enfrenta no momento do atendimento. Nesse sentido, podemos afirmar que apesar de existir todo um controle para que o *script* seja seguido, os operadores algumas vezes saem do roteiro. Mas, antes de ser um problema para a empresa, isso de certa maneira é esperado pelos próprios supervisores, gestores etc que estão sempre atentos às gravações das falas dos operadores a fim de captar seu *savoir-faire* e objetivá-lo no roteiro (Venco, 2006; Wolff, 2004).

após o início da operação, os *scripts* sofrem ajustes a partir da monitoração dos atendimentos e da constatação do grau de atratividade que exercem sobre os clientes contatados (Venco, 2006: 155)

Nesse sentido, o *script* apesar de ser o trabalho objetivado sob o qual o trabalhador perdeu controle e que passa a dominá-lo por leis próprias, também é algo passível de modificações e de relação com o *savoir-faire* do operador. Segundo Rosenfield (2007a; 2007b) isso atestaria o quanto o trabalho do teleoperador pode ser *também* dotado de

⁹⁷ Como nos mostra Wolff (2004) e Wolff & Cavalcante (2006), o próprio cliente por exigir respostas que não se adaptam às exigências prescritas no *script*, exige que o operador saia do roteiro. Contudo, essa exigência é carregada de mal-estar: por um lado porque o operador fica temeroso em perder o emprego ao desobedecer a ordem do *script*, por outro porque é igualmente angustiante ver os clientes irritados por se sentirem falando com robôs (ou seja, para o operador, é causa de mal-estar ver sua própria atividade reduzida à de um autômato).

criatividade e autonomia⁹⁸, porque na relação com o cliente, o operador teria que mobilizar sua subjetividade, seus pensamentos, de modo a criar um discurso e experimentar a sensação única do trabalho útil de adaptar um *script* à individualidade do cliente. Contudo, essa criatividade, essa autonomia, esse trabalho útil, são, dialeticamente, o seu contrário. Vejamos melhor isso. Se é verdade que a empresa garante que o trabalhador possa contornar o *script*, ela o faz porque procura aumentar ainda mais a produtividade do trabalho a partir da padronização da fala do teleoperador. Como vimos em parágrafos anteriores, a empresa se apropria do *savoir-faire* dos trabalhadores na própria prática de trabalho, objetivando esse saber no *script* que novamente irá robotizar a atividade do teleoperador. Porém, esse processo não é automático e, por isso, enquanto essa pseudoafirmação do caráter criativo e autônomo do trabalho não se materializa na prática mecânica e padronizada do *script*, o trabalhador memoriza e reproduz *ad nauseum* a fala elaborada em sua mente, criando um segundo *script* na sua subjetividade (Venco, 2006) – que, num futuro próximo, será apropriado pelos supervisores, gestores etc, e objetivado em um novo *script* (Venco, 2006; Wolff, 2004).

Então, mesmo que haja espaço para que o *script* seja seguido parcialmente (Rosenfield, 2007a; 2007b; Silva, 2006; Venco, 2006; Wolff, 2004; Wolff & Cavalcante, 2006), a empresa de *telemarketing* procura, através da objetivação no *software* das possíveis saídas dadas pelos operadores durante a execução do trabalho, a padronização da fala dos operadores via *script*, com o intuito de tornar o trabalho tão simples a ponto de ser objeto de análise dos supervisores, gestores etc que, por meio dos dados quantitativos recolhidos pela tecnologia informacional, estudam os movimentos dos corpos de cada operador de modo a estabelecer um tempo médio de atendimento (TMA) – que gira em torno de 30 segundos a 2 minutos – para se obter as metas propostas pela empresa contratante (Venco, 2003).

⁹⁸ É bom deixar claro ao leitor que Rosenfield (2007a; 2007b) argumenta no sentido de mostrar que o trabalho no *telemarketing* é ambíguo, se por um lado dá margens para a criatividade, autonomia etc, por outro controla sua atividade, tornando-a repetitiva etc. Contudo, ao contrário de autores como Venco (2006), Nogueira (2006a) e Wolff (2004), Rosenfield (2007a;2007b) trata esse processo sem nenhuma relação dialética, como se fosse uma ambiguidade entre dois lados separados de um mesmo trabalho e sem relação (dialética) entre si.

É determinado que o tempo médio de uma ligação telefônica, compreendido entre o contato com o cliente até a finalização do atendimento, seja de no mínimo 30 segundos e, desejavelmente, não deve ser excedido para além de 2 minutos (Venco, 2003: 71).

Com o objetivo de não ultrapassar o TMA, a empresa utiliza a tecnologia informacional no sentido de criar uma enorme pressão sobre o trabalhador⁹⁹. Quando o tempo limite é ultrapassado no processo de trabalho, uma luz intermitente brilha no canto da tela do computador do teleoperador indicando que o tempo já se esgotou. Além disso, a mesma tela mostra o número de clientes na fila e, para finalizar, o supervisor passa a interferir diretamente sobre o atendimento indicando que o operador extrapolou o limite de tempo e que, portanto, o atendimento deve ser encerrado imediatamente e com sucesso – o que significa, no mínimo, ler corretamente o *script* (ver Venco, 2003: 71-3).

Fora isso, procura-se controlar o trabalhador espacialmente a fim de que ele consiga alcançar a meta. Seguindo as análises de Foucault, Venco (2003; 2006) nota que o planejamento e uso do espaço feito pela empresa de *telemarketing* acaba por criar uma forma de controle panóptico onde supervisores, coordenadores, gestores etc possam ter visibilidade geral em relação ao que se passa no “chão da empresa”.

Nesse espaço passível de ser totalmente visualizado por aqueles que se encontram numa posição de dominação e controle, os operadores são segmentados por baias que enclausuram o trabalhador de tal modo que ele fica espacialmente voltado somente ao trabalho, sem poder sequer entrar em contato com outros operadores. Conforme indica Venco (2003), nas baias:

as operadoras têm em sua frente apenas o computador e o *headset*, suas únicas e fundamentais ferramentas de trabalho. As divisórias laterais impedem-nas de

⁹⁹ Além disso, a empresa de *telemarketing* utiliza métodos já elencados como *script*, atendimento eletrônico, transferência eletrônica de chamadas, gravação e acompanhamento do atendimento, assim como levantamento e análise de dados a respeito dos movimentos dos corpos dos operadores, para tornar o trabalho deles ainda mais subjugado aos imperativos de produtividade.

visualizar suas colegas, muito embora todas elas possam ser observadas pelos supervisores (Venco, 2003: 56)

Mas, apesar do aprisionamento por uma baía que isola os trabalhadores, impedindo que eles se comuniquem entre si, o trabalho no *telemarketing* depende e muito da cooperação entre os trabalhadores para garantir o cumprimento do TMA e das metas. Mesmo sendo difíceis de serem alcançados, a meta e o TMA impostos pela empresa devem ser passíveis de concretização. Porém, para que os trabalhadores os alcancem, o esforço deve ser enorme e em grupo (Braga, 2005; 2006a; 2006b; 2006c).

em primeiro lugar é preciso salientar que a definição das metas deve contemplar, evidentemente, chances razoáveis de sucesso. Caso contrário, dois ou três meses sem alcançar a meta implicaria em um claro desestímulo para o teleoperador. E a empresa procura sempre posicionar a meta em um espaço tal que permita sua execução, mas com um considerável esforço por parte do teleoperador ('esforço enorme'). O ideal é manter o teleoperador sempre tensionado no sentido de alcançar os objetivos da empresa. Em segundo lugar, cabe realçar o papel que a equipe desempenha para a atividade individual. Na verdade, o esforço é também coletivo. Do grupo, o teleoperador extrai parte da motivação para alcançar os objetivos impostos pelo contrato. Trata-se da força do trabalhador coletivo orientada no sentido de atingir os objetivos da empresa. E esta força não deve ser subestimada (Braga, 2005: 23)

Nessa citação da pesquisa de Braga (2005) fica claro quanto o trabalho em grupo é fundamental para que as empresas de *telemarketing* obtenham com sucesso as metas planejadas. Ao fazer com a equipe seja o *locus* de onde o teleoperador retira parte da motivação para concretizar um objetivo que não é autenticamente seu, a empresa de *telemarketing* começa a dar seus primeiros passos em direção ao envolvimento dos trabalhadores com seus interesses.

No que tange a este ponto, à questão do envolvimento, temos uma inflexão. O teleoperador não só deve ser controlado pelas tecnologias informacionais, pelos supervisores, gestores etc, e pelo espaço das baias de modo que seja coagido a executar uma atividade pensada de antemão, mas deve ser controlado também por práticas de gestão empresarial que o instigue (e o coaja) a se envolver “ativamente” nos projetos da empresa. Não basta que o operador venda sua força de trabalho e mobilize seu corpo de modo a executar uma atividade planejada por outrem dentro de um sistema que se encontra pronto e acabado, mas o operador também deve engajar sua própria alma para a consecução dos objetivos empresariais (Venco, 2006).

Aqui, ao contrário dos autores que argumentam no sentido de mostrar que o trabalho no *telemarketing* é tomado hegemonicamente por uma racionalidade e por uma gestão taylorista-fordista (Braga, 2005; 2006a; 2006b; 2006c; Oliveira, 2004; Venco, 2003; 2006), apontamos para algo diferente. Argumentamos, com base na pesquisa desses e de outros autores, que mesmo nesse tipo de trabalho, profundamente marcado pela lógica taylorista-fordista, não é possível que deixemos de lado a presença do toyotismo, pois a padronização, a vigilância, o gerenciamento científico etc, inserem-se na nova hegemonia do capital na empresa, uma vez que se acomodam às estruturas da gestão toyotista. Ou seja, a participação, o engajamento e o envolvimento do trabalhador tão exigidos pelas empresas na atualidade, não são estranhos às práticas tayloristas-fordistas, até mesmo porque o *savoir-faire* ora repassado aos trabalhadores – que abre espaço para que os trabalhadores mobilizem não só seus corpos, mas também sua subjetividade – é apropriado pela empresa através do próprio envolvimento, de modo a criar uma *segunda natureza* que se reflete na forma de um trabalho reduzido a uma coisa abstrata que pode ser muito bem padronizada, vigiada e manipulado cientificamente.

A prática mais cara à empresa de *telemarketing* e que aponta nesse sentido é a presença das campanhas de qualidade total onde os trabalhadores mobilizam sua capacidade intelectual a fim de discutir com os outros membros da mesma equipe as possíveis melhorias a serem feitas no trabalho a fim de que a produtividade seja aumentada e as metas alcançadas num TMA ainda menor. Como aponta Nogueira (2006a; 2006b), as campanhas de qualidade são:

reuniões constituídas de grupos de trabalhadoras que são instigadas pelas supervisoras a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade da empresa, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho (Nogueira, 2006a: 81-2; 2006b: 282)

Para que essas campanhas possam funcionar, a empresa precisa restabelecer o *savoir-faire* dos operadores a fim de que eles possam não só fazer, como também pensar no trabalho. Mobilizando sua subjetividade de modo a sugerir possíveis modificações no trabalho, o operador contribui, através de sua capacidade cognitiva, para que os objetivos empresariais possam ser alcançados com maior eficiência (Nogueira, 2006a; 2006b).

Com a reposição do *savoir-faire* do trabalho, os operadores pensam sobre sua atividade, dando soluções acerca de como aumentar ainda mais a produtividade empresarial. Contudo, esse mesmo *savoir-faire* repassado aos operadores e objetivado na forma de opinião, acaba por ser apropriado pelo capital que, com o auxílio da flexibilidade das tecnologias informacionais, incorpora tais idéias – advindas da força de trabalho – no *software*¹⁰⁰ que irá controlar ainda mais eficientemente o trabalhador, reduzindo o trabalho à condição de um dado abstrato, que pode ser manipulado, padronizado e vigiado, assim como no taylorismo-fordismo.

Mas, ao contrário dessa forma de gestão, a atual exige que o trabalhador engaje seu corpo e sua subjetividade na consecução dos objetivos de otimização da produtividade, com o apoio daquilo que Venco (2006) denomina como engajamento emocional. Para se alcançar as metas, os supervisores se tornam líderes e animadores de suas equipes, estabelecendo junto com os gerentes e com os próprios trabalhadores atividades que procurem unir e manter o ânimo da equipe em alta.

¹⁰⁰ Geralmente essas idéias, como apontam as pesquisas de Venco (2003; 2006) e Wolff (2004), são objetivadas no *script*. Este além de ser modificado por causa das alterações que os operadores fazem no roteiro enquanto realizam o atendimento, também “pode ser alterado de acordo com sugestões dadas pelos próprios operadores” (Wolff, 2004: 329) reunidos em grupos de qualidade total.

Nesse sentido, atuam as atividades de caráter lúdico. Utilizando bonecos, balões coloridos, fantasias etc, procura-se criar uma sensação de festa dentro do próprio trabalho árduo e controlado do teleoperador, a fim de descontrair o ambiente de trabalho e tornar os trabalhadores mais unidos entre si e mais unidos com os supervisores, gerências etc, criando a sensação, mesmo que momentânea, na consciência do trabalhador de que não há mais hierarquias, de que todos formam uma grande equipe, ou seja, de que todos estão unidos por uma só causa: pelo sucesso da empresa, pelo cumprimento da meta¹⁰¹.

Ao unir os trabalhadores em torno dos objetivos do capital, supervisores, gestores etc passam a combinar tais atividades lúdicas com a competição. Com o objetivo de fazer com que as metas possam ser alcançadas com sucesso num TMA cada vez menor, supervisores, gestores etc promovem formas de competição entre equipes “por melhores vendas, pelo melhor vendedor, pela decoração mais criativa do espaço da equipe, pela fantasia mais original etc. São recursos utilizados pela empresa para a manutenção de um clima competitivo e estimulante, para se ultrapassarem diariamente os patamares de vendas” (Venco, 2006: 193-4).

Além disso, os supervisores, gestores etc implementam em algumas equipes estratégias que garantam a competição no seu interior. Para tanto, publiciza-se os desempenhos de cada membro pertencente a ela, o que permite que todos os operadores que façam parte daquele grupo visualizem os dados de produtividade de cada trabalhador, dos mais e dos menos eficientes¹⁰². Nesse sentido, Venco (2006) observa:

algumas equipes usam um quadro indicando o *ranking* de cada operador. Esse quadro tem uma estrutura móvel – pode-se virá-lo para baixo, para registrar as vendas, e levantá-lo, para que toda a equipe o veja (Venco, 2006: 129)

¹⁰¹ Conforme indica Venco (2006), os trabalhadores são coagidos a participar desse processo de trabalho lúdico, porque “a não adesão acarreta perda de pontos na avaliação, pois é um comportamento entendido como falta de espírito de equipe” (Venco, 2006: 179).

¹⁰² Conforme mostra a pesquisa de Nogueira (2006a), os trabalhadores que forem mais produtivos chegam a receber premiações, como bilhetes aéreos para realizar uma viagem em território nacional.

Publicizando os dados acerca da produtividade de cada membro da equipe, o operador passa a controlar seus colegas de grupo, como passa a se autocontrolar, a fim de não ser considerado pelos colegas, pelos supervisores, gestores etc, o responsável pelo não cumprimento das metas. Conforme argumenta Mello e Silva (2004), o propósito de tal publicização:

é que o operador compare o tempo todo a sua produtividade individual: comparação primeiro entre ele próprio e o grupo de que faz parte – célula – e em segundo lugar com outros responsáveis pelo mesmo processo de trabalho, incluído aí o mesmo maquinário. Todos ficam conhecendo quem são os mais produtivos e os menos produtivos (Mello e Silva, 2004: 22-3).

Mas, apesar da existência de diversas formas de controle que garantem a obtenção das metas num TMA cada vez menor, as empresas de *telemarketing* não dispensam o controle corpo a corpo exercido pelos supervisores. Alertando através de gritos sobre a necessidade de se atingir as metas, os supervisores não só mantêm a equipe totalmente voltada e concentrada no trabalho, como de certa maneira obtém um envolvimento dos operadores que pode ser visto quando eles próprios interiorizam a palavra de ordem do supervisor fazendo dela seu próprio lema de trabalho (Venco, 2006).

os supervisores circulam entre os operadores reprimindo conversas e gritando-lhes frases para manter o ritmo de trabalho e os índices de produtividade: “Vamos bater a meta! Vamos discar” [...] os operadores, especialmente os do atendimento ativo, voltavam às pressões por produção, repetindo continuamente a expressão dos supervisores: “Vamos bater a meta.” (Venco, 2006: 198-200)

Embora presente e introjetada pelo operador, a preocupação em atingir as metas tem um fator político regulador que é o neoliberalismo. Mobilizado a todo momento no discurso empresarial sob o mote do desemprego, o discurso que apela para o novo mundo

neoliberal coage os trabalhadores a se sujeitarem às diversas formas de controle e ao ritmo incessante da empresa.

Como argumenta Braga (2006c), o receio do desemprego não apenas atua como força de sujeição do trabalhador aos imperativos da empresa, mas também tende a retirar do trabalhador toda ou parte das forças potencialmente antagônicas ao capital, como é o caso das organizações sindicais, partidárias etc de caráter combativo. Isso se reforça ainda mais na própria seleção que a empresa de *telemarketing* realiza. Os coordenadores e gestores tendem não só a selecionar os operadores que tenham o perfil mais adequado para o trabalho em *telemarketing*, como também procuram escolher dentre os trabalhadores interessados nas vagas somente aqueles que sejam disciplinados, dóceis e pouco críticos (ver Braga, 2006c: 144). Conforme indica o autor:

Por um lado, os coordenadores de operações e os gerentes de RH, conforme pudemos verificar nas entrevistas, esforçam-se continuamente em explicar aos teleoperadores que eles se encontram envolvidos em uma competição econômica terrível, buscando dissuadi-los de qualquer ação coletiva de natureza sindical ou político-organizativa. Por outro, a seleção dos trabalhadores exige qualidades comportamentais, tais como disponibilidade, flexibilidade, prontidão para aceitar novas regras, todas elas estruturadas por certa inclinação em subordinar-se ao sistema (Braga, 2006c: 144).

Nesse clima de competição fomentado não só pelas práticas de gestão da força de trabalho, como também pelas incertezas próprias à Era neoliberal, tende-se a quebrar todas as possíveis solidariedades entre os trabalhadores que signifiquem antagonismo em relação ao capital. Agora, nesse momento de incertezas, onde toda estabilidade tende a ser anulada, tudo parece ser feito para ser vivido em isolamento¹⁰³. O desemprego, enquanto síntese desse processo de instabilidade ao invés de unir os trabalhadores na luta contra o capital, acaba por desuni-los (Bauman, 2001).

¹⁰³ Nesse sentido, as pesquisas de diversos autores apontam que os operadores sofrem depressão, choram frequentemente nos corredores da empresa etc.

Coagindo os trabalhadores com a ameaça de desemprego, gerentes, supervisores etc podem fazer operar, mesmo que momentaneamente – porque se trata de um emprego de passagem – a nova reificação da consciência do trabalhador. Com base na gestão do trabalho nessas empresas, podemos compreender o *telemarketing* como uma expressão forte do significado da reificação na atualidade. Apesar de ser fortemente marcada pelo taylorismo-fordismo, a gestão do trabalho nessas empresas se insere na nova hegemonia do capital não só porque utiliza as novas práticas de trabalho toyotistas que exigem a mobilização dos corpos e da subjetividade dos operadores, mas também porque o próprio toyotismo acaba por acomodar as práticas tayloristas-fordistas em sua estrutura. Como argumenta Alves, o toyotismo quando pensado em relação ao taylorismo-fordismo, é entendido muito mais como “uma ‘ruptura’ no interior de uma continuidade plena” (Alves, 2000: 33).

Sendo assim, a reificação e a atitude do sujeito, assim como planejada pelo capital, também contêm rupturas e continuidades frente ao taylorismo-fordismo. Se, por um lado, a leitura do *script* robotiza os teleoperadores, porque exige obediência em relação a esse sistema pronto e fechado ao qual o trabalhador deve reproduzir através da mobilização dos seus corpos, por outro, o trabalho no *telemarketing* exige que o operador também pense pela e para empresa.

Repondo o *savoir-faire* ao trabalho e criando ambientes comunicacionais onde os trabalhadores possam sugerir modificações que tornem seu trabalho ainda mais eficiente, a empresa procura formar um operador que seja ativo. Mas tal atividade que se expressa em opiniões, acaba por ser apropriada pela gerência, pelos supervisores etc que as objetivam no roteiro que novamente aparece como coisa a qual os operadores devem obedecer.

Enclausurando o operador num trabalho cuja incessante atividade subjetiva nada mais significa do que a confirmação do mesmo, de que o trabalhador deverá render obediência a algo que lhe é estranho e que o domina por leis próprias, a reificação no *telemarketing* acaba por fechar o universo político do trabalhador¹⁰⁴. Nesse sentido, a atitude contemplativa modifica-se de modo a transformar o trabalhador não mais num mero

¹⁰⁴ Interessante notar que tal fechamento acaba por se conciliar com a pseudo-felicidade promovida pelo capital e exposta pelo sorriso mecânico e pelas bexigas, festas, competições, premiações etc.

espectador, mas sim num ator que é, simultaneamente, espectador do sistema reificado da empresa. Ao mesmo tempo em que o trabalhador mobiliza sua subjetividade para modificá-la, a empresa cria, através de tal mobilização, um sistema que tende a robotizar, controlar e acima de tudo enclausurar o operador nas rédeas do sistema do capital. Portanto, dentro do contexto histórico de ruptura e continuidade frente ao taylorismo-fordismo, o *telemarketing* sintetiza esse novo momento da reificação, onde o fechamento do universo político se dá pela *mobilização* dos corpos e mentes dos trabalhadores que acabam por criar um sistema ao qual se exige *passividade*.

Considerações Finais

Procuramos, ao longo desta Dissertação, elucidar o atual momento da reificação da consciência do trabalhador relacionando-a com a gestão do trabalho toyotista. Analisando os estudos empíricos sobre o trabalho nas empresas de *telemarketing* no Brasil – estudos estes que foram realizados por pesquisadores brasileiros das Ciências Sociais –, percebemos que só poderíamos compreender tais empresas como toyotistas caso nos voltássemos ao debate sobre as formas de controle do capital sobre o trabalho.

Segundo a literatura marxista sobre o tema, citamos especificamente Alves (2000) e Antunes (1999), o toyotismo seria uma forma de gestão que indicaria uma ruptura no interior de uma continuidade, ou seja, ele necessariamente teria alguma relação com o taylorismo-fordismo. Não é por menos que no estudo das empresas de *telemarketing* encontramos diversas práticas próprias a essa gestão do trabalho.

Contudo, como fizemos notar no capítulo 3, tais práticas não podem mais indicar que tal forma de trabalho seja taylorista-fordista. Isso porque, mesmo que estas ainda perdurem, elas necessariamente fazem parte da própria estrutura toyotista, estrutura esta que, por um lado, repassa o *savoir-faire* para o trabalhador, exigindo com que ele não só execute, mas colabore na elaboração de seu próprio trabalho; e que, por outro, se reapropria do mesmo *savoir-faire* através da mobilização não só dos corpos, mas também da subjetividade dos trabalhadores, reduzindo o trabalho à condição de mero objeto, que pode ser manipulado, padronizado, simplificado etc por supervisores, gerentes etc.

Ao estudar a gestão do trabalho nas empresas de *telemarketing* – tendo como enfoque o controle do trabalho – notamos que a utilização do *script* ilustrava bem o nosso raciocínio. Enquanto um roteiro que deveria ser lido pelo teleoperador no momento do atendimento ao cliente, o *script* se mostrava como algo próprio à gestão taylorista-fordista, porque era elaborado por outrem – no caso, os supervisores e gestores –, ao qual o trabalhador deveria render obediência e executá-lo.

Contudo, as pesquisas mostravam que havia a possibilidade deste mesmo roteiro ser modificado pelos trabalhadores, fosse no momento de execução do trabalho, fosse através

das sugestões nos ambientes participativos. Sendo assim, o *script* estava dentro da própria dialética de ruptura e continuidade toyotista, porque a sua constante renovação via envolvimento – envolvimento ora na execução do trabalho ora nos ambientes participativos – significava a redução do trabalho à condição de coisa manipulável, padronizável etc pela gerência e pelos supervisores que, em posse do *savoir-faire* dos trabalhadores exposto durante as práticas de envolvimento, transformavam o *script* em algo estranho ao trabalhador, que não fora por ele elaborado, e que exige obediência caso ele queira obter sucesso – receber bônus salarial, bater metas etc.

Assim, na atualidade, a manipulação, padronização e simplificação do trabalho passam necessariamente pela exigência de envolvimento via engajamento do trabalhador com os problemas da empresa. Nesse sentido, o envolvimento, tão cobrado pelo capital – que, conforme vimos no capítulo 3, apóia-se (1) na repassagem do *savoir-faire* ao trabalhador, (2) na conjuntura de enfraquecimento dos sindicatos e (3) na instabilidade, no medo e na incerteza próprias ao neoliberalismo – traz à tona o novo momento da reificação.

Definindo-se exatamente pelo atual estágio da gestão do trabalho, que cria um trabalhador ativo, dinâmico, sempre pronto às mudanças, esse novo momento da reificação funciona a partir de uma nova atitude (disposição) do trabalhador perante o mundo do capital. Agora trata-se muito mais de deixar de lado o papel de mero espectador, e tomar para si o papel de ator. Mas de um ator que ao atuar, acaba por criar uma *segunda natureza* que o domina e o controla por leis próprias que lhe são estranhas e as quais ele deve obediência.

Nesse sentido, o atual estágio da reificação da consciência do trabalhador exige mobilização e inovação total. Porém, tal mobilização e tal inovação são inautênticas, porque servem tão somente como uma força que mantém o trabalhador preso aos limites do próprio capital. Sendo assim, a inovação e a mobilização dos corpos e mentes dos trabalhadores pelo e para o capital, termina em seu inverso, ou seja, na negação da possibilidade de realmente se mobilizar e de criar o novo.

Portanto, podemos concluir que, através da afirmação da ação e da transformação pela gestão toyotista, o atual estado da reificação aprisiona os trabalhadores nos limites do próprio capital, fechando o seu horizonte político e, com isso, impossibilitando, mesmo que

momentaneamente, a ascensão das energias revolucionárias do conjunto da classe trabalhadora que apontem para um caminho inteiramente outro: para uma vida plenamente emancipada.

Referências Bibliográficas

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

ANDERSON, Perry. “Balço do neoliberalismo”. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo; BORÓN, Atilio [et al.] (orgs.) *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

_____. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.

ARAÚJO, Angela Maria Carneiro & ARAÚJO, Juliana Vieira. *Trabalhadores e gerentes: um estudo sobre a construção do controle e da resistência*. 30º Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2006.

ARENDT, Hannah, *Da revolução*. São Paulo: Ática, 1988.

BAUMAN, Zigmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERNARDO, João. *Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

_____. *Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana*. São Paulo: Cortez, 2004.

BEYNON, Huw. *Trabalhando para a Ford: trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

BOITO JR. Armando. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Xamã Editora, 1999.

_____. “A crise do sindicalismo”. In: SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, João Ramalho (orgs.). *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo, Boitempo Editorial, 2003.

BRAGA, Ruy. O trabalho na trama das redes: para uma crítica do capitalismo cognitivo. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, vol. VI, n. 3, sep.-dec. 2004. Disponível em <www.eptic.com.br>.

_____. “Nossa herança (info)taylorista: aspectos da degradação do trabalho e da relação de serviços em Centrais de Tele-Atividade”. XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). Porto Alegre, 2005.

_____. “Infotaylorismo: o trabalho do teleoperador e a degradação da relação de serviço”. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, vol. VIII, n. 1, ene.-abr. 2006a. Disponível em <www.eptic.com.br>.

_____. “Trabalho e fluxo informacional: Por uma sociologia da condição proletária contemporânea”. 30º Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2006b.

_____. “Uma sociologia da condição proletária contemporânea”. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, vol.18, n.1, junho 2006c, p. 133-152.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Nadya Araújo. “Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japanização de ocasião”. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n. 37, p. 155-173, nov. 93.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã Editora, 1996

COGGIOLA, Osvaldo. “Informática, automação, capitalismo e socialismo”; “Neoliberalismo, futuro do capitalismo?”. In: COGGIOLA, Osvaldo & KATZ, Claudio (orgs.) *Neoliberalismo ou crise do capital?* São Paulo: Xamã Editora, 1996.

COLI, Juliana. *A trama da terceirização: um estudo do trabalho no ramo de tecelagem*. Campinas: Editora da Unicamp, 2000.

CORIAT, Benjamin. *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Coyoacán: Siglo XXI Editores s.a. de c.v., 1992a.

_____. El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. México: Coyoacán: Siglo XXI Editores s.a. de c.v., 1992b.

_____. *Pensar pelo Averso*. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

DUMÊNIL, Gérard. & LÉVY, Dominique. “Superação da crise, ameaças de crises e novo capitalismo”. In: CHESNAIS, François [et al.]. (orgs.) *Uma nova fase do capitalismo?*. São Paulo: Xamã: 2003.

_____. “O neoliberalismo sob a hegemonia norte-americana”. In: *A finança mundializada: raízes sociais e políticas, configuração, conseqüências*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

FONTENNELLE, Isleide Arruda. *O nome da marca: McDonald’s, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

GALVÃO, Andréia. *Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil*. Tese de Doutorado, IFCH/Unicamp. Campinas, 2003.

_____. *O neoliberalismo na perspectiva marxista*. V Colóquio Internacional Marx e Engels. Campinas, 2007.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

GRAMSCI, Antonio. “Americanismo e fordismo”. In: *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. São Paulo: Civilização Brasileira, 1976.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública: investigação quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo, Cortez, 1994.

HIRATA, Helena. “Receitas japonesas, Realidade brasileira”. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, v. 2, 2, p. 61-65, jul. 83.

_____. “Fordismo e modelo japonês”. In: FORTES, José Augusto Abreu Sá; SOARES, Rosa Maria Sales de Melo (orgs.). *Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial*. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

_____. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLLOWAY, John & PELÁEZ, Eloína. *Aprendendo a curvar-se: pós-fordismo e determinismo tecnológico*. Revista Outubro, n. 2, 1992. Disponível em: <<http://blog.revistaoutubro.com.br/edicoes-anteriores/24/>>.

KATZ, Claudio. “Origem e função do controle patronal”; “Inviabilidade e crise”; “Pós-taylorismo”. In: KATZ, Claudio; BRAGA, Ruy; COGGIOLA, Osvaldo (orgs.). *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995.

KURZ, Robert. *Os últimos combates*. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAZZARATTO, Maurice & NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEITE, Márcia de Paula. *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, 1994a.

_____. “Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra”. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso B. de *et alii* (org.) *O Mundo do Trabalho - Crise e Mudança no Final do Século*. São Paulo: Scritta, 1994b.

LESBAUPIN, Ivo & MINEIRO, Adhemar. *O Desmonte da Nação em Dados*. Petrópolis: Vozes, 2002.

LIMA, Eurenice. *O encantamento da fábrica: Toyotismo e os Caminhos do envolvimento no Brasil*. Tese de Doutorado. IFCH/Unicamp. Campinas, 2002.

_____. “Toyota: a inspiração japonesa e os caminhos do consentimento”. In: ANTUNES, Ricardo (org.) *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

- LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.
- LOJKINE, Jean. *A revolução informacional*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- LUKÁCS, Georg. *História e Consciência de Classe: estudos sobre a dialética marxista*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- MARCUSE, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política: livro I*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- _____. *A Sagrada Família ou a crítica da Crítica crítica: contra Bruno Bauer e consortes*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.
- _____. *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.
- MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Ed. Página Aberta Ltda., 1995
- MELLO E SILVA, Leonardo. *Trabalho em grupo e sociabilidade privada*. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Ed. 34, 2004
- MÉSZÁROS, István. *Para além do Capital: rumo a uma teoria da transição*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- MORAES, Reginaldo. *Neoliberalismo: de onde vem, para onde vai?*. São Paulo: Editora Senac, 2001.
- MUNCK, Ronaldo. “Neoliberalism and politics, and the politics of neoliberalism”. In: SAAD-FILHO, Alfredo; JOHNSTON, Deborah (ed.). *Neoliberalism: a critical reader*. London: Pluto Press, 2005.
- NAVARRO, Vivenç. *Neoliberalismo y Estado del Bienstar*. Espanha, Barcelona: Editora Ariel, S.A., 1997.
- NETO, Rodrigues de Moraes. *Marx, Taylor e Ford: as forças produtivas em questão*. São Paulo, Brasiliense, 1988.

NETTO, João Paulo. “FHC e a política social: um desastre para as massas trabalhadoras”. In: LESBAUPIN, Ivo (org). *O Desmonte da Nação: balanço do governo FHC*. Petrópolis: Vozes, 1999.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. *O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular, 2006a.

_____. “A feminização do trabalho no mundo do telemarketing”. In: ANTUNES, Ricardo (org.) *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006b.

OLIVEIRA, Francisco de. *Os direitos do antivalor : a economia política da hegemonia imperfeita*. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. “Privatização do público, destituição da fala e anulação política: o totalitarismo neoliberal”. In.: OLIVEIRA, Francisco; PAOLI, Maria Célia (org.) *Os sentidos da democracia: políticas do dissenso e hegemonia global*. São Paulo: Petrópolis, 1999.

OLIVEIRA, Sirlei. *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma (re)visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003)*. Tese de Doutorado. FFLCH/USP. São Paulo, 2004.

POCHMANN, Marcio. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

POULANTZAS, Nicos. *O Estado, o poder, o socialismo*. 4 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

ROSENFELD, Cinara Lerrer. “Construção da identidade no trabalho em *call centers*: a identidade provisória”. V Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo. Uruguay, Montevideo, 2007a.

_____. “Paradoxos do Capitalismo e trabalho em *call centers*: Brasil, Portugal e Cabo Verde”. Caderno CRH, Salvador, v. 20, n. 51, p. 447-462, set.-dez. 2007b.

SAES, Décio. *República do Capital*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

SALERNO, Mário Sérgio. “Modelo japonês, trabalho brasileiro”. In: HIRATA, Helena. (org.). *Sobre o “Modelo” Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp, 1993.

SALLUM JR., Brasília. “O Brasil sob Cardoso: neoliberalismo e desenvolvimentismo”. *Tempo Social*, Revista de Sociologia da USP, vol. 11, n. 2, fevereiro 2000(a), p. 23-47.

SENNET, Richard. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Luiz Fernando Santos Corrêa da. *Relações de trabalho em Call-Centers: flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais em novo cenário de emprego*. Dissertação de Mestrado. IFCH/UFRGS. Porto Alegre, 2006.

SINGER, Paul. “A raiz do desastre social: a política econômica de FHC”. In: LESBAUPIN, Ivo (org). *O Desmonte da Nação: balanço do governo FHC*. Petrópolis: Vozes, 1999.

UCHIMA, Ricardo. *O processo de flexibilização das relações de emprego no setor de telecomunicações do estado de São Paulo: o caso da empresa Telefônica*. Campinas: Cesit/Unicamp, 2005.

VENCO, Selma. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

_____. *Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing*. Tese de Doutorado, FE/Unicamp. Campinas, 2006.

WOLFF, Simone. 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. IFCH/Unicamp. Campinas, 2004.

_____. *Informatização do trabalho e reificação: uma análise à luz dos programas de qualidade total*. Campinas: Editora da Unicamp; Londrina: Eduel, 2005.

WOLFF, Simone; CAVALCANTE, Sávio. “O mundo virtual e reificado das telecomunicações: o caso Sercomtel”. In: ANTUNES, Ricardo (org.) *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

WOOD, Stephen. “Toyotismo e/ou japonização”. In: HIRATA, Helena (org.) *Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp, 1993.

ZARAFIAN, Phillippe. “Produtividade e novo modelo de organização”. In: FORTES, José Augusto Abreu Sá; SOARES, Rosa Maria Sales de Melo (orgs.). *Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial*. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.