

**RELAÇÃO CAPITAL-TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES CAPITALISTAS
CONTEMPORÂNEAS:
A EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE**

Jean Martins de Souto¹

Rua Tangará, 214
Blumenau/SC Brasil
Tel.: (47) 3336-4924
E-mail: jmsouto@uol.com.br

Rúbia da Silva²

Rua Tangará, 214
Blumenau/SC Brasil
Tel.: (47) 3336-4924
E-mail: rubi96@uol.com.br

¹ Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Pós-Graduação em Administração – CPGA
Florianópolis/SC Brasil

² Fundação Universidade Regional de Blumenau-FURB
Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE
Blumenau/SC Brasil

Resumo: Baseado em literaturas da área, elege-se como tema do presente artigo a relação capital-trabalho nas organizações capitalistas contemporâneas e a evolução dos mecanismos de controle. Procura-se, seguindo uma perspectiva marxista em um ensaio teórico-crítico, pontuar aspectos importantes do modo capitalista de produção e das recentes mudanças no mundo do trabalho relacionando-as ao desenvolvimento das estratégias de controle organizacional. Caracterizam-se as novas formas de controle e a subsunção do trabalho por meio de um caso emblemático publicado em revista de circulação nacional. Por fim, contrapõem-se as recentes iniciativas do capital reafirmando a resistência trabalhadora com base em estudos realizados por Bain e Taylor (2000) em um *call center* britânico.

Palavras-chave: Controle; Trabalho; Capitalismo; Resistência.

**RELAÇÃO CAPITAL-TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES CAPITALISTAS
CONTEMPORÂNEAS:
A EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE**

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste texto é analisar a evolução dos mecanismos de controle relacionando-a as recentes transformações no mundo do trabalho na atual fase de mundialização do capital. Assim, em um encadeamento coerente, inicia-se o artigo fazendo uma retrospectiva histórica do capitalismo, aproveitando para destacar importantes conceitos marxistas no entendimento desse modo de produção. Em seguida, com especial atenção ao atual estágio do desenvolvimento capitalista, procura-se compreender as metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho traduzidas, notadamente, no processo de heterogeneização da classe-que-vive-do-trabalho, na polivalência do toyotismo, na integração do trabalhador à lógica do capital e no enfraquecimento dos sindicatos.

Então, entendendo as particularidades do capitalismo e do trabalho, parte-se para a descrição dos mecanismos de controle caracterizando desde as formas mais diretas e aparentes até as novas práticas de envolvimento operário onde configura-se o “modelo de trabalhador que ‘pensa e age em nome do capital’” (JINKINGS, 2002, p. 210). Essa práxis do controle organizacional e a conformação do “novo (e precário) mundo do trabalho”¹ são elucidadas ainda na reportagem publicada pela Revista Exame sobre a AmBev (Companhia de Bebidas das Américas), exemplo de empresa onde pratica-se a “hipercompetitividade”. Por último, discutem-se os movimentos contra o capital e as formas emergentes de resistência trabalhadora presentes em um *call center* britânico, a *Telcorp*, pesquisado por Bain e Taylor (2000).

2 CAPITALISMO ONTEM E HOJE: NOVAS IDÉIAS, MESMOS IDEAIS

A gênese do sistema capitalista de produção é rodeada de incertezas, pelo menos em termos precisos. Suas características são percebidas desde a baixa idade média (séculos XI ao XV na Europa) quando se inicia a transferência da vida social, econômica e política dos feudos para a cidade. Ainda assim, muitos historiadores consideram a existência de um amplo sistema de mercado do séc. XV ao XIX uma hipótese no mínimo complicada, sendo que

¹ Expressão título da obra de Alves (2000a) usada diversas vezes no decorrer de seu trabalho.

algumas novas abordagens, da década de 70, falam em uma “economia-mundo européia” (BRAUDEL, 1976 apud FALCON, 2000) e um “sistema mundial moderno” (WALLERSTEIN, 1974 apud FALCON, 2000), de bases claramente capitalistas, já no século XVI (FALCON, 2000). De fato, segundo Falcon (2000), certos textos de Marx em *O Capital* parecem confirmar tais assertivas como por exemplo: “Se bem que os primeiros esboços da produção capitalista tenham se realizado desde cedo em algumas cidades do Mediterrâneo, a era capitalista data somente do século XVI” (MARX, 1959 apud FALCON, 2000). Aliás, o século XVI assinala, na maior parte das literaturas, o início da fase comercial do capitalismo (que se estende até o século XVIII), período das grandes navegações e expansões marítimas européias quando a burguesia mercante parte para terras fora da Europa em busca de riquezas.

Todavia, de acordo com Falcon (2000, p. 17) “os séculos que antecederam a Revolução Industrial são, por definição, *pré-capitalistas* [...]” (grifo do autor). Em outras palavras, é a partir da Revolução Industrial², fenômeno inglês que se inicia no século XVIII e modifica o sistema de produção, colocando máquinas para fazer o trabalho antes realizado pelos artesãos, que pode-se falar em capitalismo, ou pelo menos na arrancada de uma importante fase: a industrial. É nessa época que se inicia a expropriação das terras comunais com o enfraquecimento das guildas³ e a conseqüente quebra do “saber fazer” de cada ofício dominado pelos artesãos. Entra em cena a divisão do trabalho e com ela uma mudança no significado de produzir: de produzir algo para uso próprio (trabalho concreto), porque tem utilidade para aquele que produz (valor de uso), passa-se a produzir algo em uma relação social (trabalho social) na qual perde-se a noção de como e para quê o objeto foi concebido (abstrato), cria-se uma mercadoria sem sentido negociada em prateleiras e balcões (valor de troca). Um trabalho estranho ao trabalhador - que ele não se apropria - cujo resultado tem valor de troca comercializado por um intermediário: o dono dos meios de produção, o capitalista. Contudo, segundo Marx (1978), essa mudança acontece primeiramente com o capital convertendo o trabalho em instrumento do processo de valorização do capital mantendo as características de controle do saber fazer por parte do operário⁴ (subsunção

² Hobsbawm (1977) acrescenta à Revolução Industrial – uma revolução econômica – “a Revolução Liberal, ou revoluções democrático-burguesas – cujo carro-chefe é a Revolução Francesa (1789-1815)”, uma revolução política, social e ideológica que derruba o absolutismo monárquico e suas injustiças dando início a sociedade liberal burguesa.

³ Durante a Idade Média e mesmo após, na Europa, as corporações de ofício, corporação artesanal ou guildas eram associações de artesãos de um mesmo ramo, que procuravam garantir os interesses de classe e regulamentar a profissão (Wikipédia, 2005).

⁴ Nesse momento o capitalista se enquadra como dirigente utilizando um processo imediato de exploração do trabalho alheio que só pode ser expandido através do aumento das horas trabalhadas (mais-valia absoluta).

formal). Em um segundo momento, com o auxílio da maquinaria criada na Revolução Industrial, surgem às forças produtivas sociais e, com a divisão do trabalho, novos métodos são aplicados para a obtenção de mais mais-valia com os mesmos recursos disponíveis - o que hoje chamam de produtividade e o que Marx batizou de mais-valia relativa. A partir daí configura-se a subsunção real do trabalho ao capital e estão dadas as formas mais atuais do que vemos hoje como Capitalismo.

Na atualidade, segundo Ianni (2002, p. 208), “está em curso um novo surto de universalização do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório⁵”. Com base em novas tecnologias, novos produtos, na recriação da divisão internacional do trabalho e mundialização dos mercados, o capitalismo progride levando suas forças produtivas - capital, tecnologia, força de trabalho e divisão internacional do trabalho - a transpor fronteiras geográficas, históricas e culturais, ampliando seus modos de articulação e contradição (IANNI, 2002, p. 209). No mundo globalizado as operações fabris são dispostas conforme a racionalidade econômica redistribuindo corporações pelo mundo afora em um “mercado único do dinheiro em escala planetária [...] operado, não somente por bancos e empresas, mas, sobretudo, por investidores institucionais (fundos de pensão e de investimento)” (MATTOSE, 1998). Nesse intrincado progresso capitalista, Ianni (2002) destaca ainda a combinação ou a substituição do fordismo pela flexibilização dos processos de trabalho, a polarização de atividades - produtivas, industriais, administrativas, etc. - e a emergência das cidades globais, a industrialização e urbanização dos campos e o declínio do Estado-nação, que começa a se obrigar em aceitar decisões dos centros de poder regionais e mundiais. Assim sendo, para Ianni (2002, p. 209) o mundo contemporâneo

parece ter-se transformado em uma imensa fábrica. Tanto assim que já lhe cabe a metáfora de fábrica global. Uma fábrica em que se expressam e sintetizam as forças produtivas atuantes no mundo: e agilizadas pelas condições e possibilidades abertas tanto pela globalização dos mercados e empresas como pelos meios de comunicação baseados na eletrônica. A partir da eletrônica, [...] o mundo dos negócios agilizou-se em uma escala desconhecida anteriormente, desterritorializando coisas, gentes e idéias.

Como veremos a seguir, nessa presente fase de mundialização do capital, frente a tantas metamorfoses, “progressos” e “evoluções”, e mantendo-se a “insuperável condição

⁵ Para Ianni (2002, p. 209) a universalização do capitalismo é um processo civilizatório porque “desafia, rompe, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar”.

fundante da ordem social capitalista”⁶, um novo complexo social do mundo do trabalho tem se erigido (ALVES, 2000a; ANTUNES, 2002; ANTUNES; ALVES, 2004).

3 AS MUTAÇÕES⁷ NO MUNDO DO TRABALHO: A CONFORMAÇÃO ATUAL DA CLASSE-QUE-VIVE-DO-TRABALHO

Enquanto alguns autores como Rifkin (1995) defendem a tese de fim do trabalho (e, conseqüentemente, da classe trabalhadora), outros, assim como nós, percebem uma nova forma de ser da classe trabalhadora atual compreendida por um “amplo leque diferenciado de grupamentos e segmentos” (ANTUNES, 2002, p. 210). De fato, em virtude da *desproletarização* do trabalho industrial nos países de capitalismo avançado bem como do fenômeno de *subproletarização*, decorrente das novas formas de trabalho surgidas (subcontratados, terceirizados, etc.), o que vem ocorrendo com a classe-que-vive-do-trabalho⁸ é um processo de heterogeneização, complexificação e fragmentação que marca sua atual conformação (ANTUNES, 2002; ANTUNES; ALVES, 2004).

A partir do início da crise do fordismo e pelas próprias características do toyotismo, como nova forma de organização do trabalho implantada na Toyota nas duas décadas de 1950 a 1970 (GOUNET, 1999), ou, mais especificamente, a partir do final da década de 70, uma fragmentação crescente do proletariado vem ocorrendo (BIHR, 1998). Segundo Bihr (1998) três grupos esboçam o “espectro atual das imagens proletárias”: os proletários estáveis, os excluídos do trabalho e a massa flutuante de trabalhadores instáveis entre esses dois conjuntos.

Os primeiros são aqueles que têm um emprego mais ou menos garantido. Para Bihr (1998) à medida que a crise (do capitalismo) se aprofunda e se prolonga esse grupo tende a encolher e ter suas garantias reduzidas. Antunes e Alves (2004) sujeitam essa redução, “do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, herdeiro da era da

⁶ A contradição está na “socialização na produção de riquezas e a apropriação privada das mesmas por parte de um grupo seletivo de proprietários dos meios de produção” (ARRUDA JR., 1998, p.20).

⁷ Termo empregado por Antunes e Alves (2004).

⁸ Segundo Antunes (2002) a expressão é sinônimo de classe trabalhadora, das pessoas que vendem sua força de trabalho, englobando: “1) todos aqueles/as que vendem sua força de trabalho, incluindo tanto o trabalho produtivo quanto o improdutivo (no sentido dado por Marx); 2) ao assalariados do setor de serviços e também o proletariado rural; 3) o subproletariado, proletariado precarizado, sem direitos, e também trabalhadores desempregados, que compreendem o exército industrial de reserva e são postos em disponibilidade crescente pelo capital, nesta fase de desemprego estrutural. A expressão exclui, naturalmente, os gestores e altos funcionários do capital, que recebem rendimentos elevados ou vivem de juros. Ela incorpora integralmente a idéia marxiana do trabalho social combinado, tal como aparece no Capítulo VI (inédito), à qual me referi acima” (p. 235).

indústria verticalizada” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 336) a própria retração do taylorismo/fordismo como forma de organização do trabalho. Ou, de outra forma, a reestruturação produtiva do capital (surgimento do toyotismo, dispersão do espaço físico produtivo, introdução de novas tecnologias, entre outros aspectos) substitui a estabilidade por formas mais “desregulamentadas” de trabalho que caracterizam o terceiro grupo descrito por Bihr: a massa flutuante de trabalhadores instáveis. Nesse conjunto de trabalhadores se enquadram aqueles indivíduos sujeitos as “modalidades de trabalho precarizado” (ANTUNES; ALVES, 2004) como os proletários de empresas que trabalham por subcontratação e por encomenda – incluindo os trabalhadores em domicílio⁹, os trabalhadores em tempo parcial – a maior parte mulheres (80% na França), os empregados temporários – com contrato de duração determinada, os estagiários e os trabalhadores “clandestinos” - da economia informal (BIHR, 1998). Por último, o grupo dos excluídos do trabalho, os considerados idosos pelo capital – com idade próxima de 40 anos (ANTUNES; ALVES, 2004), os jovens em fase de iniciação no mercado de trabalho e os trabalhadores pouco qualificados que, em muitos dos casos, dependem exclusivamente da seguridade social e vivem na miséria.

Outros aspectos relevantes e que merecem atenção na descrição do processo de heterogeneização, complexificação e fragmentação da massa proletária são pontuados por Antunes e Alves (2004). Segundo os autores, a descaracterização do proletariado industrial deve-se, entre outras coisas, a expansão dos assalariados no setor de serviços¹⁰, fruto, mais uma vez, “do amplo processo de reestruturação produtiva, das políticas neoliberais e do cenário de desindustrialização e privatização” (ANTUNES; ALVES, 2004, p. 338). Outro aspecto assinalado é a propagação do trabalho no Terceiro Setor como forma alternativa de ocupação. Essas organizações sem fins lucrativos, resultantes da desmontagem do *Welfare*

⁹ Segundo Antunes e Alves (2004) a Benetton e a Nike são exemplos dessa modalidade de trabalho expandindo suas atividades produtivas para o espaço doméstico ou pequenas unidades produtivas ligadas (por meio da telemática – uso combinado do computador com outros meios de telecomunicação) às empresas. Essa desconcentração do processo produtivo amplia ainda mais a exploração das mulheres que combinam o trabalho produtivo em domicílio com o reprodutivo doméstico.

¹⁰ Essa mudança trouxe, de acordo com Antunes (2002), um novo sentido aos conceitos marxistas de trabalho produtivo e improdutivo. Para Marx trabalho produtivo seria aquele que produz mais-valia e participa diretamente do processo de valorização do capital, enquanto o trabalho improdutivo é utilizado como serviço para uso público ou do capital. Ou seja, trabalho improdutivo é consumido como valor de uso e não se “constitui como um elemento vivo no processo direto de valorização do capital e de criação de mais-valia” (ANTUNES, 2002, p. 197). Assim sendo, “o mundo do trabalho hoje é composto, como pensava Marx, pelo trabalho produtivo e também pelo improdutivo. O que há de novo nessa reflexão é tentar entender, no conjunto da produção do capital, o que é hoje atividade produtiva e o que hoje permanece como atividade produtiva” (Ibid.,

State, têm absorvido parte dos trabalhadores desempregados do mercado industrial e de serviços. Finalmente, a característica transnacional do mundo do trabalho, consoante com o processo de transnacionalização do capital, é citada por Antunes e Alves como mais um dos motivos para a complexificação do entendimento de classe trabalhadora na atualidade. O novo modelo estrutural das organizações, que articulam suas operações fabris “segundo a necessidade e a racionalidade econômica” (RIBEIRO, 2003, p.3), reflete-se em mais estratificações e fragmentações da classe trabalhadora misturando sua dimensão local, regional e nacional com a internacional (ANTUNES; ALVES, 2004).

Além da fragmentação, o “novo (e precário) mundo do trabalho” é marcado ainda pela flexibilização oriunda das mudanças no modo capitalista de produção surgidas com o toyotismo. Nele, a produção é puxada pela demanda, “[...] a empresa só produz o que é vendido e o consumo condiciona toda a organização da produção” (GOUNET, 1999, p. 26), o que afeta toda a organização do trabalho que passa a operar de modo flexível para “responder com rapidez às mudanças na demanda do consumo” (SENNETT, 2000, p. 59). Como explica Gounet (1999, p. 27)

o parcelamento das tarefas do fordismo já não é suficiente. As operações essenciais do operário passam a ser, por um lado, deixar as máquinas funcionarem e, por outro, preparar os elementos necessários a esse funcionamento de maneira a reduzir ao máximo o tempo de não-produção.

Sendo assim, segundo o autor, a intensificação do trabalho atinge o auge com a polivalência alterando a relação homem-máquina e substituindo a especialização fordista. Ao invés da relação um homem/uma máquina temos agora uma equipe/um sistema onde cada trabalhador opera em média cinco equipamentos (GOUNET, 1999). Essas mudanças na organização do trabalho são concomitantes (ou resultantes) ao movimento de automação dos processos de trabalho que, para Bihr (1998), envolvem uma combinação de uma “automação de substituição”, que põe fim a operações manuais e as substitui por alguma atividade automatizada, e uma “automação de integração”, uma forma informatizada de gestão dos fluxos produtivos¹¹. Essa “nova tecnologia produtiva” – novas máquinas e formas de organizar o trabalho – aumenta as possibilidades de intervenção do trabalhador e conduz ao imperativo de um maior envolvimento seu. Isso explica a procura pela melhoria das

p. 198). É por este motivo que Antunes defende uma noção ampliada de classe trabalhadora que incorpore a totalidade dos trabalhadores assalariados.

¹¹ Segundo o autor o objetivo dessa “automação de integração” “é otimizar a combinação, no espaço e no tempo, das matérias-primas, das energias, dos equipamentos, dos homens, da informação, etc., reduzindo ao mínimo os tempos mortos no encadeamento das operações produtivas” (GOUNET, 1999, p. 89).

qualificações do operariado em geral e a criação de controles sociais - como as equipes auto-gerenciáveis e células de produção - e tecnológicos - como sistemas informatizados integrados ao próprio material produtivo.

O envolvimento operário, assinalado anteriormente, traduz-se em flexibilidade de caráter, uma espécie de maleabilidade, relacionada até aqui a organização do trabalho, que vai muito além da polivalência e das características físicas do ambiente na empresa toyotista. Em uma sociedade centrada no mercado¹² a alienação é condição *sine qua non* ao desempenho de nosso papel produtivo. No interior das organizações contemporâneas o homem é um ser parcial objetivado em suas ações e pensamentos com vistas a valorização e a auto-reprodução do capital. O trabalhador deve ser o que a organização espera dele, deve estar pronto e apto a moldar-se (mais uma característica da flexibilidade) às situações que se apresentam independentemente de sua vontade, pois, “se assim não o fizerem, se não demonstrarem essas ‘aptidões’, (‘vontade’, ‘disposição’ e ‘desejo’), os trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem ‘perfil’ e ‘atributos’ para aceitar esses ‘novos desafios’” (ANTUNES, 2002, p. 130).

A saga de Rico, personagem real em estória contada por Sennett (2002), é o melhor exemplo dessa alienação e degradação do caráter. Como conta Sennett, o lema “não há longo prazo”, marca maior de um capital impaciente, desejoso de rápidos retornos, corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. Os “valores de camaleão da nova economia”, expressão utilizada pelo autor, tornam-se disfuncionais “como diretivas para o caráter pessoal, sobretudo em relação à sua – de seu personagem Rico - vida familiar” (SENNETT, 2002, p. 24), ou seja, o comportamento de sucesso no dia-a-dia organizacional não pode (ou não deve) servir de exemplo como modelo de educação as crianças. Essa é a prova maior do comportamento flexível, da verdadeira subjetividade inautêntica no mundo do trabalho.

No novo (e precário) mundo do trabalho cabe ressaltar ainda, assim como Alves (2000ab), o enfraquecimento do poder sindical. Segundo o autor duas dimensões históricas caracterizam a crise do sindicalismo moderno: a dimensão socioinstitucional, assinalada pelo declínio nos índices de sindicalização, e a político-ideológica, marcada pela integração dos sindicatos à lógica mercantil.

¹² Uma sociedade que “considera o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais” (RAMOS, 1989, p. 140).

No plano socioinstitucional as causas estão vinculadas a fragmentação – caracterizada pelas novas modalidades de trabalho, a migração para o setor de serviços e as racionalizações da produção – que extinguíram inúmeras vagas de classes importantes para o movimento sindical – todas expressão direta ou indireta do intrincado processo de reestruturação produtiva (ALVES, 2000a). Além disso, o desemprego estrutural, fruto das crises constantes do capitalismo, também influencia nos níveis de sindicalização. Hoje, a grande maioria da classe-que-vive-do-trabalho luta pela manutenção de seus empregos e de modo algum desafia o capital com reivindicações de melhoria salarial, benefícios ou algo que o valha; reivindicações estas características do movimento sindical. Essa massa excedente serve como um excepcional regulador dos custos com o trabalho já que, dentro da lógica de mercado, o excesso de oferta representa perda de valor, ou, no caso do trabalho, redução de salários.

Nesse mesmo complexo estrutural do desenvolvimento capitalista, a crise da dimensão político-ideológica é marcada pelo surgimento das estratégias sindicais de caráter cooperativo com o capital – como afirma Alves (2000b) citando outros autores, estratégias que passam da confrontação à cooperação conflitiva, da luta de classes na produção para uma convergência antagônica “ou um sindicalismo de ‘concertação social’, que é, nada mais, nada menos, que um defensivismo de novo tipo, de caráter neocorporativo” (ALVES, 2000b, p. 112). Um sindicalismo do tipo social-democrata europeu¹³, de parceria com o capital, onde “a dimensão classista [de resistência anticapitalista] é abandonada em prol de práticas sindicais voltadas para a mera preservação de interesses de segmentos organizados do proletariado industrial (ou de serviços)” (ALVES, 2000a, p. 88-89). Como diria Antunes (2002, p. 241), referindo-se a Central Única dos Trabalhadores, “desenvolve-se, em seu núcleo dominante, uma postura de abandono de concepções socialistas e anticapitalistas, em nome de uma *acomodação dentro da ordem*”. Esse sindicalismo de nova espécie, de menor afronta ao capital, ou a própria tese de enfraquecimento do movimento sindical, pode ser ilustrada pelas estatísticas descendentes do número de greves e grevistas divulgadas pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e apresentadas nos gráficos abaixo.

¹³ A experiência do sindicalismo inglês relatada por McIlroy (1997) também é bastante elucidativa sobre a experiência da social-democracia, com a Central Sindical Nacional (TUC) aderindo às práticas do Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH) na tentativa de suplantar o seu declínio, e os efeitos adversos da subida ao poder do partido da TUC, o Partido Trabalhista. Após quatro anos de derrotas consecutivas, o Partido

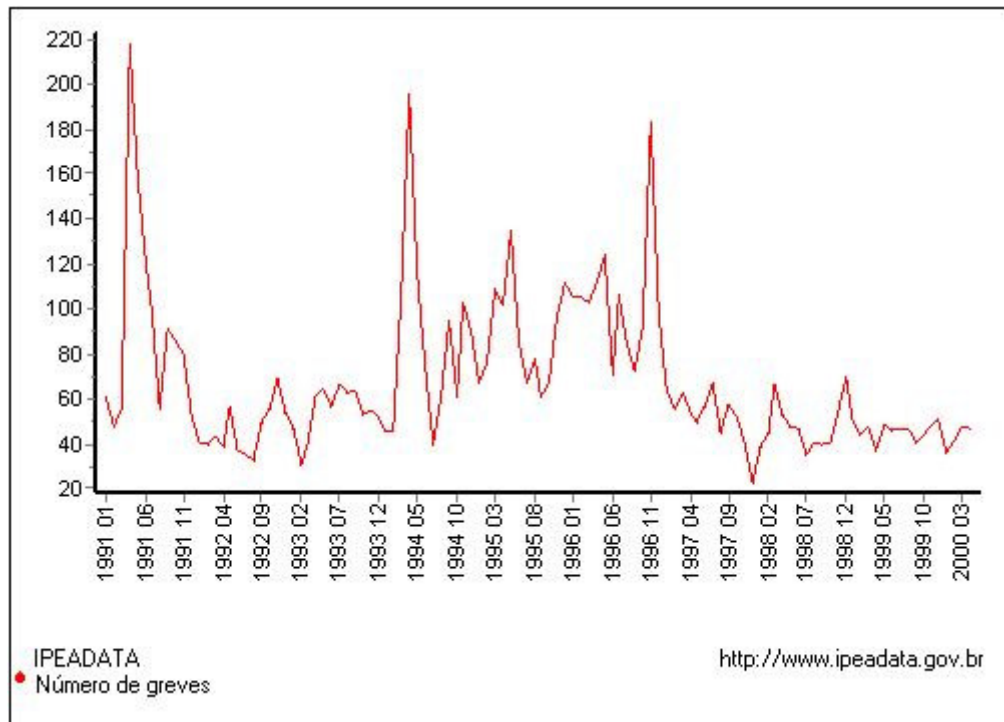


GRÁFICO 1 – NÚMERO DE GREVES NO BRASIL (1991-2000)

FONTE: <http://www.ipeadata.gov.br>

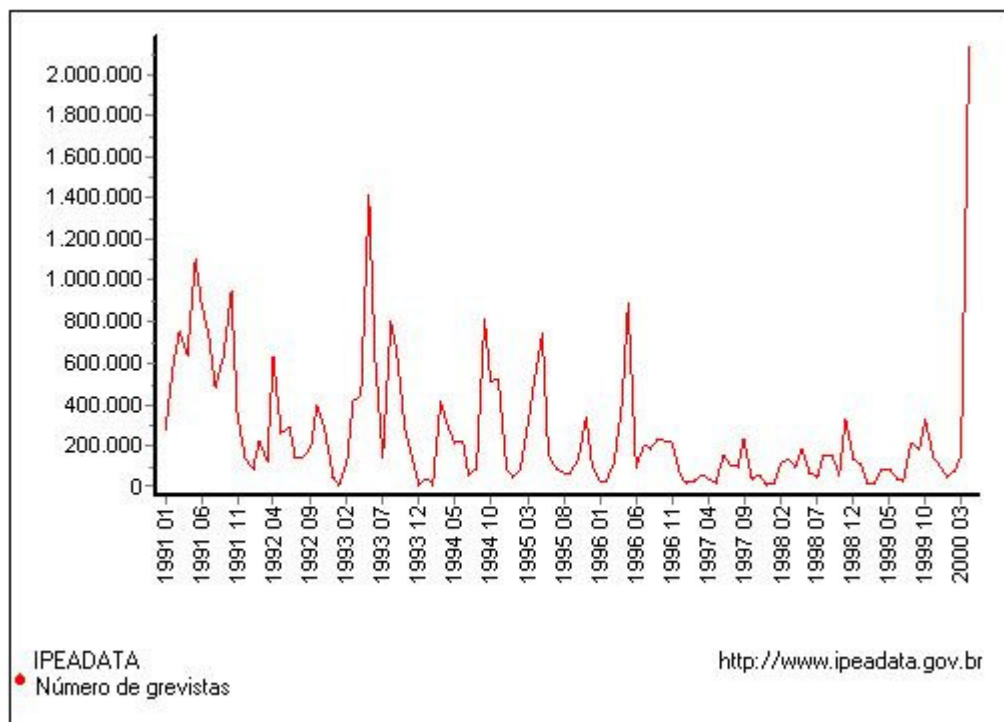


GRÁFICO 2 – NÚMERO DE GREVISTAS NO BRASIL (1991-2000)

FONTE: <http://www.ipeadata.gov.br>

Trabalhista passou a aceitar muitas das regras do thatcherismo e a adotar uma postura de colaboração com o capital principalmente após Tony Blair, a partir de 1994, remodelar o trabalhismo em um Novo Trabalhismo.

Os números mais atualizados, de 2004, segundo os levantamentos do Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) e reportagem publicada pela Folha de São Paulo on-line (2005), revelam o menor número de greves na esfera privada, segmento dos trabalhadores mais afetados pelas altas taxas de desemprego do país “em um cenário onde não existe a garantia de emprego contra a demissão arbitrária” (Dieese, 2005). Foram 302 greves – 185 na esfera pública e 114 na esfera privada – com a participação de 1.291.332 grevistas – 826.074 na esfera pública e 249.258 na esfera privada e 216.000 na esfera pública e privada¹⁴.

Essa crise do sindicalismo, assim como os demais aspectos que caracterizam as mutações no mundo do trabalho, é acompanhada de metamorfoses nas práticas organizacionais, inseridas, do mesmo modo, no conjunto de mudanças promovidas pela reestruturação produtiva do capital. Os métodos repressivos característicos do taylorismo/fordismo, por exemplo, deram lugar a um processo de integração econômica¹⁵ e ideológica¹⁶ presente nos atuais sistemas participativos de gestão, onde abandona-se a solidão das linhas de montagem por uma nova estrutura com base em equipes de trabalho (PIGNON; QUERZOLA, 1989). É nesse contexto, de novos métodos e práticas de “democratização”, que os mecanismos de controle organizacional, responsáveis por grande parte do êxito nas organizações (ETZIONI, 1989), merecem atenção.

4 A PRÁTICA DO CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

O controle organizacional não é assunto novo nas discussões e nos estudos da administração. Desde a escola clássica, com o trabalho inicial de Frederick Winslow Taylor e sua Administração Científica, as questões relacionadas vêm recebendo uma continua atenção nas análises organizacionais. Isto deve-se, é claro, a sua importância para os resultados organizacionais e porque vários aspectos do funcionamento organizacional, como a estrutura de autoridade e distribuição de poder, estão intimamente relacionados com sua área de estudo (DAS, 1989). Embora a ação do controle seja sempre uma ação política, Carvalho (1998) subdivide os estudos do controle em duas perspectivas: uma voltada para a eficiência e uma política.

¹⁴ Greves da categoria bancários, duas em nível nacional e outra na região Sudeste, que envolveram trabalhadores de bancos públicos e privados.

¹⁵ Com base na teoria dos estímulos materiais utilizada por Taylor sob outra forma.

¹⁶ “Com a integração das ciências humanas na teoria da organização industrial” (PIGNON; QUERZOLA, 1989, P. 100).

No âmbito da eficiência, onde o controle é visto como um instrumento essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, Fayol (1994) pode ser considerado um dos principais autores. Sua definição de controle organizacional, percebendo-o como um dos elementos universais da administração, envolve a ação de comparar atividades desempenhadas à luz de um planejamento, assinalando os erros cometidos, reparando-os e evitando sua repetição. Já no plano político¹⁷, perspectiva que fundamenta as discussões vindouras, o exercício do poder é central e o objetivo do controle está relacionado ao domínio de uns membros sobre os outros (CARVALHO, 1998). Neste campo, os estudos de Tannembaum (1975) servem de fundamento e promovem outras reflexões acerca do assunto, como as empreendidas por Silva (2002) e Chiapello (1996). Para Tannembaum controle envolve “qualquer processo, no qual uma pessoa, grupos de pessoas ou organizações de pessoas determinam, i. é, intencionalmente afetam, o comportamento de uma pessoa, grupo ou organização” (TANNEMBAUM, 1975, p. 18). Assim, as estruturas de controle

incluem características estruturais e ideologias correspondentes que trabalham juntas para assegurar o controle gerencial do processo de trabalho, subordinação da força de trabalho, e legitimação dessa subordinação (BURRIS, 1989, p. 01).

Por sua essencialidade, como mecanismo central na subordinação do trabalho aos interesses do capital (SEWELL, 1998), o controle organizacional tem se transformado. Embora “um desenvolvimento irregular e a coexistência de diferentes estruturas de controle seja a norma” (BURRIS, 1989, p. 3), é possível falar em evolução¹⁸ e traçar uma seqüência cronológica desse avanço desde a etapa pré-capitalista (pré-século XVIII) até a atual fase de mundialização do capital (século XX em diante).

As corporações de ofício e a produção alicerçada na família, próprias da sociedade medieval, serviam a aprendizagem, unidas por uma relação hierárquica entre mestres, artífices e aprendizes, fluída e relativamente colegial (BURRIS, 1989). Assim sendo, as estruturas pré-capitalistas de controle eram marcadas por uma ampla interferência do trabalhador sobre o ritmo e a qualidade do trabalho. A partir daí, um controle com base no autoritarismo, na

¹⁷ Igualmente no plano político estão as interpretações marxistas de controle associadas à noção de trabalho social abstrato. A concepção de produtos em uma relação social, em que cada indivíduo é responsável por uma ínfima parcela em um amplo processo produtivo, ocasiona o fim do domínio irrestrito sobre os processos de trabalho - portanto na perda do controle sobre o trabalho - pelo trabalhador, do “saber fazer” as coisas característico da sociedade medieval, das guildas e seus mestres artesãos. Em um movimento progressivo de transferência do controle do trabalho para o capital, que atinge a “explícita verbalização” na Administração Científica de Taylor (BRAVERMAN, 1987), nasce o proletário, um sujeito que apende-se as tecnologias produtivas para produzir algo que individualmente seria incapaz de fazê-lo e cuja utilidade não lhe interessa.

¹⁸ Segundo Edwards (1978, apud CLEGG, 1981, p. 550) “os sistemas de controle correspondem ou caracterizam estágios do capitalismo”.

coerção e na supervisão direta, exercida pelo próprio proprietário da organização ou por chefes contratados, desponta. Relacionado àquele momento da apropriação e acumulação capitalista, é um controle típico das fábricas dos séculos XVIII e XIX que pode ser encontrado também em muitos pequenos negócios (BURRIS, 1989), em organizações pouco formalizadas que requerem um maior domínio sobre o processo de trabalho (CARVALHO, 1998).

O controle direto, como o chamam Pérez Vilariño e Schoenherr (1987 apud CARVALHO, 1998), assemelha-se muito ao o que Silva e Alcadipani (2001), em uma análise do controle organizacional sob a ótica dos estudos de Michel Foucault em uma siderúrgica do Grupo Gerdau, descrevem como sendo o controle físico. Próprio da época do nascimento do capitalismo, no controle físico a supervisão ocorre face-a-face e não é incomum o desentendimento entre supervisores e operários que os levem às vias de fato. A supervisão de primeira linha alcança um valor incomensurável e o supervisor direto é a figura do poder. A punição é um traço característico e “a resposta à importância da autoridade hierárquica é a obediência” (Ibid., p. 5).

Como essas formas de controle baseadas em uma coerção evidente proporcionam uma medíocre legitimação, levando à resistência dos trabalhadores e invalidando as iniciativas expansionistas do capitalismo (BURRIS, 1989), novas formas, de cunho mais estrutural, desenvolvem-se. A descrição de Weber sobre a burocracia e suas características são as principais categorias do que veio a ser chamado controle estrutural. Descrita por Weber como a forma dominante de controle moderno (BARKER, 1993), a burocracia é uma forma impessoal de controle que transforma a ação social em ação racionalmente organizada e é baseada na direção por meio de regras racional-legais, especialização, padronização e monitoramento hierárquico. Segundo Carvalho (1998), o modo burocrático de controle seria o primeiro exercido de forma indireta, por mecanismos estruturais objetivos e impessoais que circunscrevem os comportamentos individuais. Diminuem o fluxo de informações disponíveis limitando as premissas decisórias dentro de padrões que maximizem os interesses organizacionais e diminuam os pessoais (PERROW, 1990 apud CARVALHO, 1998).

Alguns autores, como Burris (1989), Callaghan e Thompson (2001), também associam o controle técnico ou tecnológico as formas estruturais de controle. Típico do século XIX em diante, o controle técnico está subentendido no próprio design de máquinas e sistemas tecnológicos que proporcionam, entre outras coisas, o controle do ritmo de execução da tarefa e da forma de trabalho, o isolamento do trabalhador e sua desqualificação (BURRIS, 1989). Com o paradigma tecnológico contemporâneo das chamadas tecnologias da

informação, alguns autores, como Zuboff (1988), Sewell e Wilkinson (1992), e Fernie e Metcalf (1998), defendem o aprimoramento desse mecanismo, mostrando em suas pesquisas como tais tecnologias podem incrementar o controle sobre trabalho. Venco (apud JINKINGS, 2002), assim como Fernie e Metcalf (1998), por exemplo, mostram como isso é possível com o uso da teleinformática e da automatização em ambientes de *telemarketing*, nos chamados *call centers*. As possibilidades são tantas que Fernie e Metcalf (1998) chegam a comparar o controle exercido por algumas tecnologias utilizadas em *call centers* com a prisão de Jeremy Bentham, o Panopticon¹⁹, aludida por Foucault (1987) em seu livro *Vigiar e Punir*. De fato, segundo os autores, nas novas “*sweatshops*”²⁰ os trabalhadores estão constantemente visíveis e o controle proporcionado, via telas de monitoramento computadorizado, restituiu *perfeitamente* o poder de supervisão, *eliminando* a possibilidade de resistência por parte dos trabalhadores.

Contudo, como as formas discutidas até aqui levam a crises²¹ que proporcionam, mais uma vez, a resistência trabalhadora (BURRIS, 1989), o capital tem criado e recriado novos meios de controle. Como “os métodos repressivos nada conseguem contra uma resistência difusa e presente em toda parte” (PIGNON; QUERZOLA, 1989, p. 96), em sua atual fase o capital tem substituído a autoridade formal e seus meios impositivos por métodos de controle exercidos de forma menos aparente, em práticas sutis que despontam enfatizando aspectos ideacionais, mais insidiosas e mal compreendidas, que mascaram as verdadeiras intenções da administração em um discurso de “verdade” construído, assimilado e socializado por todos os indivíduos (SILVA, 2002).

Nas chamadas burocracias *soft* de Courpasson (2000), por exemplo, as práticas burocráticas são levadas a cabo em conjunto com outras práticas mais suaves de coerção. Dirigentes dominam seus subordinados e legitimam seu poder construindo “para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifica as ações gerenciais através, principalmente, das ameaças vindas do exterior” (SILVA, 2002, p. 3). Nesse novo modelo burocrático os líderes apontam uma série de justificativas para suas ações começando pelo custo dos empregos para a organização. Através de uma matemática perversa e suspeita eles

¹⁹ Tal prisão metafórica possibilitaria assistir aos reclusos o tempo todo sem que eles tivessem a menor possibilidade de saber como, quando e onde este controle estaria sendo exercido.

²⁰ Estabelecimentos escravizantes no qual os empregados trabalham intensivamente por salários irrisórios e em condições de higiene e trabalho deploráveis.

determinam um indicador gerencial do custo de um emprego e utilizam-se deste número como motivo para o início de um programa de demissões. É o que também acontece na Donnelly Mirrors Co., caso estudado por Pignon e Querzola (1989), onde o Donnelly Mirror, jornal publicado pela empresa, e o Donnelly Flash, uma folha não periódica, provêem aos trabalhadores uma série de “informações de ordem técnica, organizacional ou comercial [...] que ajudam a transmitir [...] a *pressão* do mercado” [grifo nosso] (Ibid., p. 101).

Além do jornal e da folha não periódica, a Donnelly Mirrors utiliza ainda uma estratégia de controle diferenciada das demais: a conhecida Administração Participativa. Seus dirigentes cientes de que o trabalhador costuma, de alguma forma, lutar contra o patrão, deixam que seus “colaboradores” participem dos processos administrativos da organização e, em troca, recebem altos índices de desempenho e dedicação. De forma muito hábil, eles reverteram a responsabilidade pelo aumento de salários para os trabalhadores que devem, necessariamente, reduzir os custos de produção para que o almejado se concretize. Para isso, é claro, deixam os trabalhadores livres na busca por soluções. Isto significa conservar “a função de controle e de dominação por meio da competência e da integração ideológica dos operários” (PIGNON; QUERZOLA, 1989, p. 105), ou seja,

sob a aparência de democratização das relações de trabalho e mascarado pelas políticas gerenciais ‘participativas’, o modo contemporâneo de organização e controle do trabalho preserva, na essência, a alienação e o estranhamento do trabalhador em relação a sua atividade e a sua vida societária, analisados por Marx nos *Manuscritos econômico-filosóficos* (JINKINGS, 2002, p. 209).

Essa participação na empresa geralmente envolve o trabalho em equipe, reduto para a quarta estratégia²² de controle pós-burocrático, intitulada controle consensual, apresentada por Barker (1993) em um estudo de caso realizado na ISE Communications, uma pequena empresa de componentes eletrônicos. A empresa em questão iniciou, nos idos de 88, uma mudança radical em sua estrutura tradicional de produção passando a operar com times autogerenciados. A partir daquele momento, e em pouco tempo, os valores consensuais e os comportamentos negociados no âmbito dos times da ISE rapidamente se transformaram em regras e normas extremamente objetivas, criando uma nova racionalidade formal. A eficácia do modelo participativo, nesse contexto, está na forma como ele controla seus integrantes, não mais pela ação de um supervisor ou alguém que o valha, mas sim pelo monitoramento

²¹ Enquanto no controle técnico as tradições artesanais são negadas pelo isolamento e pela desqualificação, no burocrático os princípios meritocráticos são contrariados por práticas contaminadas pelo favoritismo e pela ineficiência (BURRIS, 1989).

constante feito pelos próprios monitorados que passam a colaborar no desenvolvimento dos meios do seu próprio controle. Assim, como Barker (1993, p. 426-427) afirma, “os membros das equipes tornaram-se seus próprios mestres e seus próprios escravos. [...] os trabalhadores das equipes da ISE estão ambos debaixo do olho da norma e no olho da norma”. Desse modo, eliminam-se custos desnecessários com supervisão e aperfeiçoam-se os mecanismos de controle, já que a cobrança pelo cumprimento das metas organizacionais passa a ser empreendida pelos próprios colegas de trabalho, com um forte apelo à emoção em alguns casos.

Essas recentes práticas sutis de controle, que buscam envolver a subjetividade operária, juntamente com as já discutidas mutações no mundo do trabalho, ambas entranhadas no intrincado processo do desenvolvimento capitalista, em sua atual fase de mundialização, podem ser mais bem percebidas nas descrições realizadas a seguir de um caso emblemático publicado em revista de circulação nacional: o caso AmBev.

5 O CASO AMBEV: A ESCRAVIZAÇÃO DO TRABALHO, O AUGÉ DO CAPITAL

Assim como os casos estudados da Donnelly Mirrors Co., por Pignon e Querzola (1989), e da ISE Communications, por Barker (1993), outros relatos, que caracterizam o aprofundamento da subordinação do trabalho ao capital, podem ser encontrados em revistas de negócios publicadas no Brasil e no mundo. A reportagem “No Limite”, acerca da questão da hipercompetição no ambiente de trabalho, publicada pela Revista Exame em dezembro de 2000, é um desses relatos. Sob os holofotes da publicação a AmBev (Companhia de Bebidas das Américas), a maior cervejaria brasileira resultante da união entre Brahma e Antarctica. A vida extenuante de funcionário daquela companhia, narrada em um artigo de doze páginas, bem representa os processos de mediação em uma organização hipermoderna²³, onde

²² O autor refere-se a uma quarta estratégia considerando em sua contagem as três estratégias de controle apontadas por Edwards (1981, apud BARKER, 1993): o controle simples, o tecnológico e o burocrático.

²³ Segundo Pagès et al. (1987) as organizações hipermodernas diferenciam-se das modernas pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação. Suas características (PAGÈS et al., 1987, pp. 35-38) são:

“1. O desenvolvimento das mediações econômicas: salários altos, possibilidade aberta de carreira contribuindo para a destruição de vestígios da sociedade feudal, castas privilégios, laços de família e relações de clientela que substituem na sociedade capitalista clássica.

2. Desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada assegurando a administração à distância de conjuntos vastos e complexos. Para tal, há a substituição das ordens e interdições por regras e princípios interiorizados conforma a lógica da organização. [...]

3. Desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa, articulada a todas as práticas da empresa (políticas de pessoal, financeiras, comerciais...) e legitimando-as.[...]

o despotismo taylorista torna-se [...] mesclado com a manipulação do trabalho, com o ‘envolvimento’ dos trabalhadores, por meio de um processo ainda mais profundo de interiorização do trabalho alienado (estranhado). O operário deve pensar e fazer pelo e para o capital [...] [grifo do autor] (ANTUNES, 2002, p. 231).

São várias as histórias de funcionários “felizes” e depoimentos de pessoas que passam a maior parte de suas vidas dedicando-se a AmBev, em uma cultura que prega aos quatro cantos dedicação exclusiva e sem precedentes à organização como único meio de sobreviver, de fazer parte de um seleto grupo cheio de profissionais invejáveis com salários polpudos. Na AmBev “100% de potencial não é suficiente, 150% é o comum”, é o que afirma um de seus ex-funcionários.

A hipercompetitividade, associada a práticas de humilhação, faz-se presente também no curso de MBA (*Master in Business Administration*), ministrado nas próprias instalações da empresa, onde preparam-se os aspirantes a executivos da cervejaria. Naquele lugar, todos os alunos têm sobre suas mesas uma certa quantidade de tomates em tecido que são atirados contra aqueles do grupo que falem algo considerado como “tolice” pelos demais. Se algum membro age de modo ingênuo no decorrer das atividades do curso, além da possível ‘chuva de tomates’, é bem provável que receba um outro gesto de “amizade” dos restantes para premiar sua “ignorância” passando a ser chamado, durante as atividades do curso, de ‘Pato Novo’, com direito a uma vaia em coro de “quem-qüens” e uma tabuleta colada em sua mesa. Tal “regalia” é mantida até que um próximo membro cometa algum outro “deslize”. Além disso, para não atrapalhar o transcurso das atividades organizacionais, com a ausência dos alunos ao curso, as atividades transcorrem nos finais de semana.

Segundo a repórter Cristiane Correa, responsável pela matéria, naquela organização “a pressão por resultados é enorme. Os horários de trabalho, insanos. Os benefícios oferecidos, pífios”. O principal incentivo à competitividade é o bônus oferecido a seus funcionários que se digladiam em uma disputa em que nem todos sagram-se vencedores. Essa concorrência “saúdável” é incentivada pela AmBev, pois na opinião do diretor-geral da empresa, Magim Rodrigues, “Queira ou não, este é um mundo capitalista [...], [e] a grande motivação de uma pessoa no trabalho é ganhar dinheiro”.

4. Desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores. A dominação se exerce ao nível inconsciente e modela a fundo as estruturas de personalidade.[...]

5. Todos estes elementos se reforçam mutuamente. Eles “se organizam” em um sistema coerente cuja lógica comum é assegurar o controle central da organização sobre seus membros ao mesmo tempo que sua autonomia relativa no quadro de seus princípios.”

Essa corrida por melhores salários ocorre em detrimento da vida pessoal de cada um dos integrantes da AmBev, que dedicam-se quase que integralmente a organização cumprindo jornadas, como a própria jornalista afirma, “insanas”. São muitos os empregados que abandonam seus lares e suas famílias em prol dos empregos. É o caso, por exemplo, de uma funcionária habituada a destinar em torno de 13 horas diárias de seu tempo ao trabalho e que acabara de dar à luz a uma criança. Convocada pela organização a largar a cidade onde morava e mudar-se imediatamente, ela deixou seu filho recém-nascido, de apenas 25 dias, com o marido, e viajou ao encontro de seu novo desafio. Tudo porque na AmBev espera-se disponibilidade total dos funcionários, pois “quem não tiver pode ter problemas na carreira”, como relata a reportagem.

Em outra situação descrita na matéria, muito parecida com a anterior, um funcionário quase foi expulso do curso de MBA por ter faltado a quatro aulas de um módulo. As faltas ocorreram porque seu primeiro filho havia nascido. O erro do jovem rapaz, que também trabalha em torno de 12 horas diárias, foi relevado, pois segundo a gerente de planejamento integrado “[...] o bebê nasceu numa sexta-feira e na segunda seguinte ele apareceu no escritório para trabalhar”. Aos membros da Antartica, vindos de um ambiente mais amistoso segundo a reportagem, só restaram as lamúrias pelo novo cenário competitivo.

Apesar dos relatos insensatos da matéria, o posicionamento final da autora parece ser favorável ao ambiente hipercompetitivo da empresa. Como ela afirma: “[...] os números ainda são o melhor argumento em favor da hipercompetição entre os talentos. Fruto da fusão entre Brahma e Antartica, ela é hoje a quinta maior companhia de bebidas e quarta maior cervejaria do mundo. No terceiro trimestre deste ano [2000], apenas nove meses após a fusão, atingiu um lucro líquido de 387,8 milhões de reais” (A que custo!).

Casos como este da AmBev, ou da Donnelly Mirrors Co., ou da ISE Communications, nos fazem refletir sobre o atual estágio de dominação do trabalho pelo capital. A uma primeira vista, como os índices de greves e grevistas parecem testemunhar, os termos da subsunção incondicional do trabalho estão dados, restando aos trabalhadores uma convivência subserviente com o capital. No entanto, como veremos a seguir, articular palavras em torno do fim no embate histórico entre capital e trabalho é esquecer que

o poder será uma rede mais ou menos estável ou uma rede inconstante de alianças estendidas sobre um terreno instável de prática e interesses constituídos a partir de discursos. Pontos de resistência irão irromper em muitos locais na rede[...]”[grifo meu] (CLEGG, 1992, p. 77).

6 NOVOS TEMPOS, NOVAS PRÁTICAS: MAS A RESISTÊNCIA CONTINUA!

Apesar dos “tempos de paz”, como mostram as estatísticas de greves do IPEA, a história capitalista tem sido marcada pelo uso da força desde a expropriação das terras comunais camponesas até a introdução do fordismo²⁴. Ainda que grandes revoltas e revoluções como as do movimento ludista na Inglaterra (1811-1817) (MARTINHO, 2000) e do primeiro *Primeiro de Maio* na França e na Europa (PERROT, 1988) não sejam comuns na atualidade, movimentos contra o capital e espaços para sua manifestação continuam existindo. Mesmo nos *call centers*, as *sweatshops* de Fernie e Metcalf (1998), onde o poder supervisor foi restituído perfeitamente segundo os autores, revelam-se formas emergentes de resistência trabalhadora cuja significância foi avaliada nas investigações de Bain e Taylor (2000)²⁵, críticos contumazes do Panóptico Eletrônico²⁶.

Assim como outros *call centers*, a Telcorp, *call center* britânico estudado por Bain e Taylor, apresenta características peculiares a este setor das telecomunicações. Esses centros de atendimento dotados de central telefônica podem receber chamadas - ligações feitas por clientes para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) de uma empresa por exemplo - e/ou realizar-las - como as campanhas de tele-marketing empreendidas por algumas organizações - utilizando-se, aqueles com tecnologia mais avançada, de terminais de vídeo ou computadores ligados em rede que permitem ao atendente consultar e efetuar registros das chamadas e dos atendimentos.

O complexo tecnológico das Posições de Atendimento (PAs), separadas por baias para evitar as distrações, conta ainda, em alguns casos, com sistemas de monitoramento de ligações, que permite a gerência acompanhar e gravar os atendimentos sem o conhecimento do operador, e timer, que controla continuamente se os limites de tempo para cada chamada, realizada ou recebida, estão sendo respeitados.

Além disso, outras práticas administrativas de caráter burocrático complementam as tecnologias em questão. É comum, por exemplo, estabelecer previamente parte das interações

²⁴ Na Itália por exemplo, segundo Shigunov Neto e Maciel (2003) em uma leitura sobre o texto “Americanismo e Fordismo” de Antonio Gramsci, o processo de industrialização, mais especificamente a introdução do modelo de produção fordista, foi marcado como um período de duelo entre o capital e o proletariado em “uma luta entre a imposição de uma nova ordem econômica e industrial por parte do capital e a resistência do trabalhador para manter sua dignidade e sua condição de homem, enquanto ser pensante” (Ibid., p. 8)

²⁵ O artigo de Bain e Taylor é, na verdade, uma clara censura, parágrafo por parágrafo, a publicação de Fernie e Metcalf (1998), considerada por eles “um modelo simplista e falso que ignora a complexidade das relações de trabalho e o processo de trabalho” (Ibid., p. 3) dissimulando as novas práticas de manifestação contra o capital.

²⁶ Perspectiva que considera o “poder gerencial da vigilância eletrônica semelhante aqueles sistemas de dominação que existiram na prisão Panóptico de Jeremy Bentham” (BAIN; TAYLOR, 2000, p. 2)

entre os atendentes e seus clientes por meio de *scripts* padronizados²⁷, buscando otimizar os tempos de atendimento e melhorar o fluxo das ligações. Na *Telcorp*, somavam-se aos *scripts* também tabelas de comparação entre o desempenho atual e passado e um *ranking* de resultados das equipes que serviam como mecanismos de pressão e estímulo a competição²⁸. Assim, por essas e outras características apresentadas pelos *call centers* que Fernie e Metcalf (1998, p. 2) os consideram “o verdadeiro epítome do que Foucault tinha em mente”²⁹.

Contudo, como indicam os resultados da pesquisa de Bain e Taylor na *Telcorp*, a falácia do panóptico se apresenta de diferentes modos, em muitas falhas e dificuldades na gestão dos *call centers*. Os problemas mais comuns em organizações deste tipo envolvem o alto *turnover*³⁰ de funcionários, as altas taxas de falta por adoecimento e os problemas com motivação e comprometimento causados, entre outras coisas, pelas características intrínsecas as atividades dos atendentes. Somente estes aspectos já seriam suficientes, segundo Bain e Taylor, para deixar atônitos os gerentes se eles soubessem que a vigilância eletrônica tinha aperfeiçoado seu poder supervisor.

Ainda assim, esses não são os únicos problemas que afligem a administração. Operadores mais experientes, entrevistados por Bain e Taylor, dizem ser capaz de saber quando eles estão sendo monitorados conforme o padrão de comportamento, como olhares e gestos, de suas chefias. Com o tempo, a presciência é auxiliada ainda pela descoberta de falhas no sistema que permitem a esses operadores permanecerem ociosos por algum tempo enquanto os sistemas acusam sua plena atividade. Em algumas oportunidades, os próprios supervisores contribuem com as más práticas mascarando resultados dos times que estão sob sua responsabilidade. Como o bônus desses profissionais é calculado em cima do desempenho da equipe, resultados pífios traduzir-se-iam em rendimentos mínimos.

Embora grande parte das manifestações tenha acontecido de modo individualizado na *Telcorp*, formas de resistência coletiva também se fizeram presentes. Péssimas condições de trabalho e injustiças praticadas por uma administração considerada “intimidante” pelos trabalhadores, foram motivos suficientes para a sindicalização. Com o tempo, convocando participantes não só nas repartições da empresa, mas também em eventuais encontros sociais

²⁷ A padronização de comportamento é tão notável em alguns casos que Bain e Taylor (2000, p. 9) avaliam o trabalho dos atendentes como “uma aplicação mais sofisticada das técnicas tayloristas”.

²⁸ Com efeito, as equipes que tinham um desempenho aquém do esperado recebiam uma “especial atenção” dos supervisores.

²⁹ Referindo-se ao panóptico de Bentham.

em locais públicos como bares, o sindicato se fortaleceu e passou a interferir nas práticas administrativas da empresa. Assuntos como pagamentos, condições de saúde e segurança, entraram na pauta das negociações, e reuniões disciplinares, antes realizadas à revelia, tinham agora uma versão dos fatos apresentada pelo sindicato. Aliás, essas reuniões passaram a ser gravadas utilizando-se da mesma tecnologia que outrora auxiliava as chefias da *Telcorp* na vigilância de seus empregados. Por fim, selando a nova fase dos movimentos coletivos, uma grande campanha do sindicato de repúdio a ingerência da empresa com os serviços de emergência que prestava - ligações para números de atendimento emergencial como o 999 - foi realizada com sucesso.

Portanto, por mais que se reconheça o aperto do cerco sobre o trabalho³¹, até mesmo com a participação dos próprios trabalhadores, é difícil, senão impossível, falar em controle perfeito e no fim da resistência sem desprezar a complexidade das práticas gerenciais e da natureza das relações de trabalho, nem tampouco deixar de lado a subjetividade intrínseca ao ser produtivo (BAIN; TAYLOR, 2000). Como afirma Clegg (1992, p. 95), “é preciso repensar as organizações: as contingências do poder e das organizações são complexas, interdependentes e potencialmente capazes de mudar”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O rumo trilhado desde o início deste artigo e as considerações aqui realizadas são suficientes para deixar evidente as mudanças capitalistas e a atual realidade nesse mundo de exploração do trabalho. A recém surgida classe-que-vive-do-trabalho é concebida no seio da fragmentação operária, da realidade individualista em que cada um está por si só, restando pouco aos movimentos de massa presentes em uma frágil estrutura sindical. Além disso, para completar o processo de subsunção do trabalho, o capital tem aprimorado seus meios de dominação capturando a subjetividade operária e canalizando-a para seus interesses. As práticas administrativas da atualidade, que envolvem o controle organizacional, têm deixado de enfatizar as rígidas regras e a imposição de normas substituindo-as pelos aspectos

³⁰ O termo significa a perda e reposição de empregados por uma organização durante um determinado período. No caso da *Telcorp* muitos funcionários saíam logo após a empresa ter investido em treinamento, o que obrigava a gerência a lidar com as dificuldades do mercado de trabalho selecionando e preparando pessoal continuamente.

³¹ Mesmo Bain e Taylor (2000, p. 17) admitem que “[...] criticar a perspectiva do panóptico não é negar que o processo de trabalho nos *call centres* é repetitivo, intensivo, freqüentemente muito estressante, e essencialmente Taylorista em propriedade, e que o resultado do trabalhador e sua performance podem ser potencialmente mensuradas e monitoradas em um grau sem precedentes”.

ideacionais, “construindo o processo de disciplinarização através da elaboração de um discurso de participação que constrói a ‘verdade’ da organização” (SILVA, 2002, p. 2).

Nesse confuso contexto, de uma práxis mudada, onde ainda se inserem tecnologias capazes de grandes transformações, há aqueles que se antecipem em afirmar o fim da resistência, a docilidade do trabalho perante o poderio capitalista. Uma moderna concepção que põe fim ao embate histórico entre capital e trabalho, apresentado perspectivas tranquilas na administração de um futuro repleto de trabalhadores felizes e submissos.

No entanto, mesmo diante de todas essas mudanças e pelo que vimos aqui, não podemos nos iludir: tudo que se apresenta hoje segue a mesma lógica perversa que Marx descreveu já no século XIX e a centralidade da questão permanece na disputa histórica pelo controle do trabalho entre capital e trabalhador. Pelo que tudo indica, é fato que o capital tem ganhado terreno nessa contenda, mas parece que a chama da resistência permanece acesa, mesmo nos locais mais improváveis, nos dando a esperança de que um dia caminharemos para “além do capital” (MÉSZAROS, 2002).

REFERÊNCIAS

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000a.

_____. Do “novo sindicalismo” à “concertação social”: ascensão (e crise) do sindicalismo no Brasil (1978-1998). **Revista de Sociologia e Política**, n. 15, p. 111-124, nov. 2000b.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

ANTUNES, R. ; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

ARRUDA JUNIOR, E. L. Os caminhos da globalização: alienação e emancipação. In: ARRUDA JUNIOR, E. L.; RAMOS, A. L. (orgs). **Globalização, neoliberalismo e o mundo do trabalho**. Curitiba: IBEJ, 1998.

BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the ‘eletronic panopticon’? Worker resistance in the call centre. **New technology, work and employment**, v. 15, n. 1, p. 2-18, 2000.

BARKER, J. R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 408-437, sep. 1993.

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

BRAUDEL, F. O tempo do mundo. In: **Civilização material**, tomo 3. Economia e capitalismo, séculos XV-XVIII. Lisboa: Teorema, 1979, p. 25-70.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

BURRIS, B. H. **Technocratic organization and control**. Organizations Studies, 10/1: 01-22, 1989.

CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. Edwards revisited: technical control and call centres. **Economic and Industrial Democracy**, v. 22, p. 13-37, 2001.

CARVALHO, C. A. P. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española. In: ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu, PR. **Anais do Enanpad**. Curitiba, PR: ANPAD, 1998b. 1 CD-Rom

CHIAPELLO, E. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. **Comptabilité-Contrôle-Audit**, Tome 2, v. 2, sep. 1996.

CLEGG, S. Organization and control. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 545-562, 1981.

_____. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 5, p. 68-95, nov./dez. 1992.

CORREA, C. No limite: em busca de bônus milionários, os executivos da AmBev são capazes de quase tudo. O dia-a-dia é uma competição na qual uns perdem para que outros ganhem. A longo prazo, essa guerra é boa para a empresa ? **Revista Exame**, São Paulo, ed. 729, 13/dez/2000.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination in soft bureaucracies. **Organization Studies**, Berlin, v. 21, n. 1, p. 141-161, 2000.

DAS, T. K. Organizational control: an evolutionary perspective. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 5, p. 459-475, sep. 1989. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS (DIEESE). **O movimento grevista em 2004**. Disponível em: <www.dieese.org.br/esp/estpesq12102005_greve2004.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2005.

EDWARDS, R.C. The social relations of production at the point of production. In: ZEY-FERRELL, M.; AIKEN, M. (eds.). **Complex organizations: critical perspectives**. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FALCON, F. J. C. O capitalismo unifica o mundo. In: REIS FILHO, D. A.; FERREIRA, J.; ZENHA, C. (orgs). **O século XX: o tempo das certezas - da formação do capitalismo à Primeira Grande Guerra**, volume 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNIE, S.; METCALF, D. (Not) hanging on the telephone: payments systems in the new sweatshops. **Centre for Economic Performance**, London School of Economics, London, p. 1-41, May 1998.

FOLHA DE SÃO PAULO ON-LINE. **Número de greves cai 31% em empresas privadas**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/empregos/ult1671u2488.shtml>>. Acesso em: 30 nov. 2005.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

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

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOBBSBAWN, E. **A era das revoluções: 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

IANNI, O. Globalização e nova ordem internacional. In: REIS FILHO, D. A.; FERREIRA, J.; ZENHA, C. (orgs). **O século XX: o tempo das dúvidas - do declínio das utopias às globalizações**, volume 3. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Emprego**. Disponível em: < <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?1129720796>>. Acesso em: 30 nov. 2005.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e resistência na “Fonte Misteriosa”**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da Unicamp, 2002.

LOJKINE, J. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.

MARK, K. **Le capital: critique de l'économie politique**. Libre premier, Tome premier, I, II, III. Paris: Ed. Sociales, 1959.

_____. **O capítulo inédito**. São Paulo: Ciências Humanas, 1978.

_____. **O capital: crítica da economia política**. Liv. 1, Vol. 1/2, Liv. 2. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MARTINHO, F. C. P. Resistências ao capitalismo: plebeus, operários e mulheres. In: REIS FILHO, D. A.; FERREIRA, J.; ZENHA, C. (orgs). **O século XX: o tempo das certezas - da formação do capitalismo à Primeira Grande Guerra**, volume 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

MATTOSO, J. Globalização, neoliberalismo e flexibilização. In: ARRUDA JUNIOR, E. L.; RAMOS, A. L. (orgs). **Globalização, neoliberalismo e o mundo do trabalho**. Curitiba: IBEJ, 1998.

McILROY, J. O inverno do sindicalismo. In: ANTUNES, R. (org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. São Paulo: Boitempo, 1997, p. 39-69.

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

PAGÈS, M.; BONETTI, M; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PÉREZ VILARIÑO, J. ; R. A. SCHOENHERR. Racionalidad y Control en las Organizaciones Complejas. **Revista española de investigaciones sociológicas**, 39: 119-39, 1987.

PERROW, C. **Sociología de las Organizaciones**. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990.

PERROT, M. O primeiro Primeiro de Maio na França (1890): nascimento de um rito operário. In: _____. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988. Cap. 5.

- PIGNON, D.; QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989, p. 91-129.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RAMTIN, R. A note on automation and alienation. . In: DAVIS, J.; HIRSCHL, T.; STACK, M. **Cutting edge: technology, information, capitalism and social revolution**. Verso, Londres/Nova Iorque, 1997.
- RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 397-428, 1998.
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. 'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, v. 26, n. 2, p. 271-289, 1992.
- SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, E.S.B. Gramsci e a transformação da classe trabalhadora na Itália do século XIX. **Revista Eletrônica de Ciências da Educação**, v. 1, n. 2, p. 1-14, 2003.
- SILVA, R. C., ALCADIPANI, R. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a construção da disciplinarização através da participação na Siderúrgica Riograndense. **Anais do XXV Enanpad**, Campinas, 2001.
- SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Anais do II ENEO**, Recife, 2002.
- TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- VENCO, S. **Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega**. [S.I.:s.n.], 1999.
- WAINER, J. O paradoxo da produtividade. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.
- WALLERSTEIN, I. **The modern world-system**: capitalist agriculture and the origins of the european world-economy in the sixteenth century. Nova York: Academic Press, 1974.
- WEBER, M. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- WIKIPEDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 30 nov. 2005.
- ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine**: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.