

# PERCEPÇÃO E VIVÊNCIA OPERÁRIA SOB OS NOVOS PARÂMETROS GERENCIAIS E TECNOLÓGICOS.\*

*Simonne Wolff*

Realizada em uma empresa de telecomunicações, a Sercomtel S.A. – Telecomunicações do município de Londrina [PR], a pesquisa pretendeu fornecer subsídios para se pensar a *percepção* da parcela da classe trabalhadora inserida no processo de reestruturação produtiva, que vem se intensificando nas grandes empresas desde a década de 1980. Particularmente, objetivou analisar os efeitos de um aspecto específico de tal reestruturação: *a informatização da produção em sua articulação com as novas políticas de gestão do trabalho inspiradas na chamada "administração participativa"*.

A escolha de uma empresa de telecomunicações foi pautada pelo entendimento do teor estratégico que esta infra-estrutura assumiu para o padrão de acumulação próprio do capitalismo contemporâneo: a acumulação flexível. São as empresas de telecomunicações que, devidamente digitalizadas, propiciam a constituição de redes informáticas capazes de centralizar, de forma rápida e sistemática, informações estratégicas nas mãos das grandes empresas. Informações que contribuirão para a criação de jogadas de marketing, e/ou de novos produtos e serviços, pilares mestres para a manutenção da competitividade empresarial na atual conjuntura.

Neste último aspecto, qual seja, a aplicação da informática no âmbito da produção, a novidade é a possibilidade de se manipular e transformar informações, tal como outrora se fazia com matérias-primas de dimensão material. Logo, estamos falando de um novo tipo de mercantilização: a mercantilização da informação; processo tornado exequível pela automação flexível procedente da informática. A *mercadorização* da informação implica em sua reificação, expressa na forma de dados, que nada mais são do que o resultado do tratamento e organização de uma miríade de informações com vistas a deixar insculpidas, no resultado final, tão-somente aquelas voltadas para fins mercantis.

É assim que as Novas Tecnologias da Informação – NTIs denotam-se como cruciais para a lucratividade das empresas contemporâneas, tanto no seu aspecto organizacional, isto é, relativo à otimização da sua capacidade telemática pela implementação do modelo rede de empresa; como enquanto ferramenta de produção. Sob a égide das NTIs, emergem novas formas de organizar a produção e proceder o processo de trabalho. A temporalidade acelerada e o caráter versátil desta nova tecnologia demandam uma igual flexibilidade e rápida capacidade de adaptação por parte das empresas e dos trabalhadores a estas vinculados, às constantes inovações de processos, produtos e planos de comercialização. Da mesma forma, supõe trabalhadores criativos, sempre dispostos a guarnecer a empresa de idéias otimizadoras dessas inovações, que, via de regra, incidem nos *softwares* e sistemas de informação da organização.

O modelo rede de empresa, portanto, supõe duas ordens fundamentais de mudança, sendo que uma de natureza material e outra subjetiva, a saber: uma estrutura organizacional integrada, flexível e enxuta, e uma nova cultura produtiva com vistas a estimular o trabalhador a estar aberto à mudanças e

---

\* Profa. Dra. Simone Wolff (Depto. Ciências Sociais – Universidade Estadual de Londrina / UEL)

afeito a compartilhar informações pertinentes à melhoria da produtividade empresarial. Este último aspecto fica a cargo da *administração participativa*.

No ramo de telecomunicações, afora o propósito maior de transformar suas empresas em fornecedora de infra-estrutura de comunicação para os grandes conglomerados transnacionais, a adoção das NTIs incorre, ainda, em duas particularidades: a digitalização da planta e a substituição do sistema de Comutação Analógico pelo Digital. Esta troca de tecnologia impôs novas demandas de qualificação do quadro funcional como um todo, e do técnico-operacional em especial.

No caso da Sercomtel, sua conformação em empresa-rede representou, ademais, a procedência e predomínio do marketing sobre as atividades de engenharia. Lógica esta em que a prestação de serviço em telecomunicações, de um objetivo final, tornou-se um meio de obter lucro. Com isto, a técnica colocou-se a reboque da marca. Esta perspectiva mercadológica foi, e é, a principal estratégia adotada para fazer frente à intensa concorrência surgida desde a privatização do setor. Sendo assim, não obstante ter se preservado juridicamente pública, a Sercomtel seguiu os mesmos movimentos de uma empresa privada, passando a nortear a oferta de seus serviços pela sua receptividade no mercado, em detrimento da noção de bem público.

O mesmo se pode dizer com relação ao seu processo de reestruturação produtiva. Nessa empresa, tal reestruturação iniciou-se pela implantação da administração participativa, mediante a promoção de uma cultura organizacional por ela nomeada de "aculturamento". Este visou preparar a subjetividade do seu quadro de pessoal para as mudanças estruturais que viriam com a introdução das metodologias da Qualidade Total nos seus processos de trabalho, a informatização do seu processo produtivo, e a conseqüente adoção do modelo rede de empresa.

Com relação à especialização técnica, para além desta qualificação de selo generalista, demandou-se também uma instrução que praticamente descartou o saber operário obtido sob a tecnologia analógica de base automática. A digitalização da sua planta e a informatização dos processos de trabalho permitiram a expropriação e corporificação desse saber no novo maquinário digital que, assim, passou a exercer funções operárias antes desempenhadas de modo palpável pelo trabalhador.

A alienação deste saber-fazer prático determinou uma qualificação técnica relacionada à capacidade cognitiva da força de trabalho em detrimento de sua destreza manual, a qual engendrou um novo tipo de reificação operária. De fato, o novo maquinário digital, longe de romper, dá continuidade à reificação do trabalho vivo inaugurada pela introdução da maquinaria nos processos produtivos. Porém, de uma forma qualitativamente acrescida, já que diz respeito à subsunção da capacidade de abstração, de lidar com símbolos (comandos de computador), de prever e se antecipar a problemas.

Foi dos trabalhadores que estão sofrendo esse novo tipo de reificação que este estudo se ocupou. A pesquisa empírica levou-nos a perceber que o que apareceu como novidade nos novos métodos de gestão empresarial e organização do trabalho implantados na empresa estudada, nada mais configurou do que uma nova roupagem, mais adequada para potencializar o novo tipo de maquinaria e reificação originárias da informatização da produção.

A retórica da participação, com seu suposto abrandamento da hierarquia gerencial pela valorização das sugestões (leia-se participação) operárias sobre as questões da produção, finca novas barreiras ideológicas que dificultam a percepção da atual reestruturação produtiva como um novo tipo de reificação e, pois, exploração do trabalho vivo. Esta revela-se menos explícita por todo um fetichismo implícito nesse discurso que coloca a tecnologia como a grande e exclusiva salvadora das empresas dentro do mercado competitivo que assistimos hoje.

O fetiche da tecnologia torna invisível, aos olhos dos trabalhadores partícipes da referida reestruturação, a precarização que sua aplicação capitalista trouxe ao trabalho assalariado. Dentre os

mais notórios na empresa em questão temos: o corte de mais de 50% do seu quadro de pessoal, a estagnação salarial *pari passu* à intensificação do ritmo de trabalho para aqueles que permaneceram empregados, e a terceirização de seu serviço de atendimento ao cliente sem as prerrogativas conquistadas pelos funcionários da matriz.

Transcorrida ao longo de dez anos, tal reestruturação produtiva caracterizou, nessa empresa, a passagem da forma fábrica, construída sob um conceito de organização e subordinação da força de trabalho baseados nas noções de disciplina e confinamento, para a forma empresa, que prevê um controle de tipo espectral, fundamentado na instantaneidade modular das redes. Ou seja, um tipo de controle só possível de ser plenamente realizado pela total informatização do *locus* de trabalho.

A digitalização da planta trouxe uma igual incrementação dos seus serviços que, da simples telefonia, desdobraram-se para a comunicação de voz, dados e imagem. Logo, no âmbito interno das empresas de telecomunicações, a informação atua, ao mesmo tempo, como insumo e resultado final do processo de produção. Esta mudança ensejou a expropriação e reificação do *saber tácito* operário, isto é, aquele nascido da experiência cotidiana dentro da produção e que, por isto, se revela mais competente para gerar idéias e fornecer informações relevantes à otimização da produtividade. |

A administração participativa vem ao encontro desses propósitos ao motivar e direcionar, sistematicamente, a participação e colaboração dos trabalhadores nesse sentido, bem como por despertar uma visão mercadológica com relação ao seu trabalho. *Donde se infere que a informática reifica o trabalho vivo pela mediação desses novos parâmetros gerenciais.*

Esta foi a preocupação central deste estudo, que buscou na percepção dos trabalhadores que vivenciaram tal reestruturação, encontrar os termos e efeitos específicos do novo tipo de reificação decorrente da informatização dos processos de produção e trabalho. Esta delimitação foi realizada mediante a observação das categorias de profissionais mais atingidas por estas mudanças no espaço da empresa estudada. Ao todo, foram selecionadas quatro categorias, duas de ordem operacional e duas de planejamento, sendo todas enquadradas pela empresa no cargo de "profissional tecnológico", com variações de nível de acordo com a formação dentro da especialidade requerida.

A análise das entrevistas desses trabalhadores, bem como a observação de seus processos de trabalho, levou-nos a perceber que a reificação se delineia como um *espectro* por todo o processo de produção/informação daquela empresa, assumindo diferentes facetas em cada área investigada. Porém, o resultado final é sempre o mesmo: a reificação das capacidades cognitivas do trabalho vivo. Da mesma forma, o veículo dessa reificação é sempre as redes informáticas, guiadas pelos novos métodos de gestão do trabalho recomendados pelos Programas de Qualidade Total e pela Gestão por Processo.

Por onde passa, o *espectro da reificação* opera uma simplificação do conteúdo do trabalho que incide sobre o ritmo das atividades produtivas, ora intensificando-as alucinadamente, ora impondo um estressante estado de alerta. De fato, ambas as formas implicaram, para esses profissionais, a perda da sua capacidade de agir autonomamente sobre a temporalidade do seu processo de trabalho. Foi esta perda de autonomia que os levou, entre outras coisas, a se perceberem como meros instrumentos desse processo, e, assim, desvalorizados em seu trabalho. O efeito disto foi a emergência de um sentimento de vulnerabilidade que gerou reações paradoxais e percepções distintas sobre a reestruturação de seu trabalho, entre as quatro categorias de profissionais pesquisadas.

No que concerne às áreas de planejamento, representadas pelos processos de Tecnologias da Informação (PTI) e de Desenvolver a Planta (EDP), estes efeitos geraram, respectivamente, uma subjetividade perturbada e apreensiva por conta das pressões advindas das novas e crescentes demandas oriundas da perspectiva mercadológica, e outra mais competitiva e afinada com a mentalidade privatista e mercantil inculcada pelo citado processo de "acultramento".

O fato de o pessoal da EDP ter adquirido uma função de preeminência após a reestruturação da empresa, só precedida pela Área de Marketing, explica, em alguma medida, tal adesão. Como responsáveis pelas inovações diferenciais dos produtos e serviços Sercomtel no mercado, os técnicos da EDP passaram a ter um papel de destaque para a manutenção da sua competitividade. Com isto, o *status* outrora desfrutado pelos técnicos da PTI, altamente demandados e valorizados na primeira fase da reestruturação, foi transposto para os profissionais da EDP, o que subsidiou de maneira categórica a conformação, nestes profissionais, de uma subjetividade extremamente competitiva e propícia aos objetivos mercadológicos que passaram a predominar na organização.

Já com os profissionais da PTI, ao contrário, assim que a empresa foi completamente informatizada, sua função limitou-se cada vez mais à atividade de manutenção em detrimento da de criação. Assim, o que antes lhes conferia uma situação privilegiada dentro da empresa, ou seja, o desenvolvimento de um trabalho de planejamento e implantação de sistemas de informação, fundamental para promover a conformação da Sercomtel em empresa-rede, ficou reduzido a uma atividade rotineira e, ao mesmo tempo, urgente, posto que qualquer avaria nestes *softwares* impacta diretamente na receita da empresa. Em vista disso, a ansiedade, impotência e frustração são os sentimentos prevaletentes entre o pessoal dessa área.

Com relação às *áreas operacionais*: Comutação Digital e Centro de Supervisão Integrada (CSI), o principal efeito encontrado foi a superfluidade que o antigo conhecimento técnico contraiu neste novo cenário; o que, no primeiro caso restringiu o trabalhador a um mero vigia das máquinas, e, no segundo caso, tornou-os por estas vigiados. Entretanto, foi interessante notar que a patente precarização do trabalho operacional não encontrou oposição nestes quadros. Antes, marcou um tipo de engajamento contraditório em seus técnicos. Na medida em que a estabilidade ainda é tradicionalmente garantida aos seus empregados, por mais que se sintam ameaçados, somente o medo do desemprego não explica a adesão tão contundente desses operadores ao novo perfil de empresa.

Com certeza, esse engajamento foi fruto não só da apreensão causada pela drástica redução do quadro de pessoal total da Sercomtel, mas do intenso processo de "aculturamento" promovido pela empresa. Ao atrelar a continuidade no emprego à permanência da empresa no mercado, o "aculturamento" criou uma subjetividade operária angustiada, que, para enfrentar tal conjuntura, entra em conflito com seus próprios interesses de classe pela introjeção dos objetivos da empresa. Em vista disto, tal como entre os profissionais da PTI, esse sentimento é geralmente vivenciado de maneira individualizada nas áreas operacionais.

Entre o pessoal de Comutação, a substituição do paradigma analógico pelo digital diminuiu drasticamente o número de trabalhadores na área: de 40 para 4 técnicos; o que torna evidente a simplificação de seu trabalho em prol da nova maquinaria. Se antes o saber desses técnicos era fundamental para o bom funcionamento dos equipamentos, com a reificação/digitalização deste conhecimento, essa relevância foi transferida para os computadores. Desde então, de um trabalho executado de uma maneira interventiva, suas atividades reduziram-se à mera vigilância das máquinas, agora os verdadeiros agentes desse processo, bem como a dar comandos previamente prescritos nos manuais dos fornecedores dos *hardwares* para sanar eventuais problemas, também tornados virtuais. Assim como entre os técnicos da PTI, isto implicou em uma perda de *status* entre esses operadores.

No que se refere ao CSI, foi lá que a intensificação do ritmo de trabalho pelas novas tecnologias se fez mais sentir. A ampliação dos serviços agregados possibilitados pela digitalização da planta, e a automação dos seus processos de trabalho aumentaram sobrejamente as tarefas técnicas naquela área.; algo possível pela simplificação do seu trabalho. Isto aproximou bastante o trabalho do CSI do de atendimento ao cliente da empresa. Ou seja, justamente o tipo de trabalho que os entrevistados do CSI tanto depõem como um trabalho preário: o trabalho terceirizado.

A mediação do fetiche da tecnologia introjetada pelo "aculturamento" induziu esses técnicos a verem na causa de sua precarização, isto é, a terceirização e a automação, a grande saída para escaparem da reificação de seu trabalho e, assim, tornar suas atividades menos insípidas. Essa

distorção não os deixa perceber, no entanto, que a forma exclusivamente capitalista com que a tecnologia vem sendo aplicada dentro da empresa, torna-a antes a fonte do que a supressão da rotinização e aceleração das suas atividades produtivas.

Em síntese, o que fica da análise comparativa efetuada entre as categorias profissionais observadas, é que a mediação do "acultramento", e mesmo de alguns resquícios do antigo padrão cultural próprio do modelo estatal que persistem no núcleo efetivo desta empresa – tais como a tradição de estabilidade e a identificação dos interesses da empresa com os da comunidade, decursiva da permanência de sua condição de instituição pública – distinguiu uma subjetividade operária menos resistente no que se refere ao novo tipo de reificação encetada pela informatização da produção.

Esta consonância foi bastante potencializada pela disseminação do fetiche da tecnologia, tão propalado pelo "acultramento". Ao conceber as novas tecnologias como o agente causal da perseverança da empresa no mercado privatizado, o "acultramento" infundiu uma noção de "desafio" nesses técnicos, a partir da qual advém a idéia de que o aprendizado sobre as novas tecnologias representa a única oportunidade deles manterem sua relevância dentro da empresa em particular, e no mercado de trabalho de uma forma geral. A consequência disto foi o nascimento de um sentimento de gratidão pela empresa que, ao seu ver, lhes proporciona esta "grande oportunidade". Por conseguinte, a despeito de toda a perturbação que o tempo descontínuo, confuso e estressante que a informática trouxe para o seu ritmo de trabalho, esses profissionais se esforçam exaustivamente para extrair da nova tecnologia todo o cabedal de inovações e velocidade possível de ser retirado.

O fetiche da tecnologia igualmente encobre o fato de que, longe desses trabalhadores terem se tornado competitivos ao mercado de trabalho, o conhecimento adquirido com as novas tecnologias dentro da empresa, será de pouca valia fora dali. De fato, por conta dos contratos de exclusividade tecnológica que as empresas de ponta firmam com fornecedores estrangeiros, a qualificação obtida pelo aprendizado com novas tecnologias só poderá ser integralmente utilizada dentro da própria empresa. Ou seja, é uma qualificação que se configura praticamente supérflua fora dos limites e especificidades do empregador. Ademais, revela o quanto a oferta de qualificação pelas empresas nada tem de altruísmo, antes é uma medida imprescindível para manter sua competitividade, em prejuízo de seus funcionários.

O potencial de resistência que esse contexto poderia fecundar nesses profissionais, certamente foi solapado pelo constrangimento de que isto pudesse denotar uma possível não adequação de seu perfil aos novos ditames da empresa. Assim, ao invés de se unificarem em prol de uma via opositiva a essa nova ordem, os profissionais entrevistados contrapõem-se de forma individualizada à precarização do seu trabalho; oscilando entre a ansiedade em atender todas as pressões advindas do cunho mercadológico instituído na organização, a frustração pelo esvaziamento do conteúdo de seu trabalho, e um sentimento de impotência por se verem obrigados a se adequar a esse estado de coisas, sob pena de desemprego.