

TRABALHO, CONTROLE E RESISTÊNCIA NAS SOCIEDADES CAPITALISTAS: UMA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Jean Martins Souto*
Rúbia da Silva**

RESUMO

Com o fim da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) - a grande experiência socialista que, embora tenha sido parcial, revigorou os ânimos por um mundo mais justo - o capitalismo, mesmo alvo de constantes crises já pronunciadas por Marx dois séculos atrás, floresce mundo afora se utilizando da mesma lógica de acumulação. A mais-valia, apropriação pelo capitalista de trabalho não pago, é o oxigênio para os pulmões do capitalismo e o trabalho social abstrato os braços que o auxiliam na busca pela prosperidade. Prosperidade que, aliás, vem em prol de poucos e as custas de uma imensidão de pessoas exploradas. Nosso objetivo, no entanto, não é polemizar em torno de seu funcionamento, mas, sim, discorrer sobre a evolução da principal ferramenta utilizada para manter o trabalho social em condições valorosas para o capital: o controle. Nas organizações, o templo para a obtenção da mais-valia, o controle vem sendo refinado ao longo do tempo e, na atualidade, os níveis gerenciais das organizações se utilizam de formas híbridas tão eficazes que parecem caminhar rumo à perfeição. No decorrer do trabalho, delinearemos as principais estratégias de controle, seu desenvolvimento ao longo dos tempos e como a resistência por parte dos trabalhadores permanece latente.

ABSTRACT

With the end of the Union of Soviet Socialist Republics (USSR) - the great socialist experience that, although partially, reinvigorated the vitalities for a fairer world - the capitalism, same objective of constant crises already predicted by Marx two centuries ago, blooms out in the world if using the same accumulation logic. The surplus value, appropriation for the work that capitalist don't pay, is the oxygen of capitalism's lungs and the abstract social work the arms that aid him in search of prosperity. Prosperity, in fact, comes on behalf of few at the costs of an explored immensity. Our objective, however, it is not to argue around its operation, but, to discourse about the evolution of the main tool used to maintain the social work in brave conditions for the capital: the control. In the organizations, the temple for obtaining surplus value, the control has been refined along the time and, at the present, the managerial levels of the organizations are used in such effective hybrid ways that they seem to walk heading for perfection. Along this paper we will delineate the main control strategies, its development along time as the resistance of workers stays latent.

* *Mestrando em Adm/UFSC*

** *Mestranda em Educação/Fundação Univ. Regional de Blumenau*

INTRODUÇÃO

Ao lermos a obra de Marx, *O Capital*, percebemos claramente que o mundo contemporâneo não é tão contemporâneo assim. Pelo menos no que diz respeito às nossas organizações e ao modo de produção capitalista, a história se repete. A idéia de contemporaneidade pode ser aplicada se relacionada às técnicas e tecnologias empregadas na produção, mas o cerne da questão permanece no embate histórico na relação entre duas grandes forças antagônicas: capital e trabalho. Enquanto um, o trabalho, busca a sua valorização constante, o outro, o capital, em sua busca pela acumulação desmensurada deve obrigatoriamente refrear todos os gastos (ou custos) atinentes ao seu processo produtivo e, dentre eles, está o próprio trabalho. "Fazer mais com menos" é uma expressão que está intimamente relacionada ao conceito de produtividade, "uma medida de eficiência na conversão de recursos em bens econômicos, isto é, é a relação entre o que é produzido (bens e/ou serviços) e recursos que são usados para produzi-los" (Wainer, 2003, p. 13), que é motor do crescimento organizacional em uma sociedade capitalista, ou seja, da própria perpetuação do processo de acumulação. Em suma, trabalho é custo, custo tem uma relação íntima com a geração de lucro e, por isso, deve ser *controlado*, vigiado se necessário e utilizado com parcimônia.

Controle, nessas circunstâncias, é uma palavra-chave. Na verdade, o surgimento da sociedade capitalista, fruto dos acontecimentos ocorridos em duas grandes revoluções importantíssimas na história da humanidade, a Industrial e a Francesa, está alicerçado no controle dos meios de produção e do processo de trabalho. A Revolução Francesa colocou no poder aqueles que controlam os meios de produção, e a Industrial, com o advento de máquinas e equipamentos movidos inicialmente a vapor, possibilitou um parcelamento dos ofícios que antes eram exercidos pelos mestres-artesão e seus aprendizes, e fez do homem um mero apêndice da máquina, substituível tão facilmente quanto peças de reposição para manutenção. Tarefas simples fizeram do trabalho individual não mais o que concebe um produto para uso próprio, mas uma parcela de um processo social que produz coisas de todos os tipos com a finalidade de venda, ou seja, uma troca pelo valor do custo de produção da mercadoria acrescido de mais valor. Basicamente, neste sentido, na sociedade capitalista "as funções produtivas e de controle do processo de trabalho social são radicalmente separadas entre aqueles que produzem e aqueles que controlam" (Antunes, 2002, p. 22).

O mundo competitivo capitalista está dentro de uma sociedade que "evoluiu" desde as afirmações iniciais feitas por Marx e, sendo assim, as relações capital-trabalho, bem como as relações capital-capital se modificaram, evoluíram e criaram novas faces no mundo "moderno". Apesar de as estruturas das bases do modo de produção capitalista permanecerem inalteradas, conforme descrito por Marx, as feições, a superfície mudou. Nas relações entre capitalistas, capital-capital, as previsões marxistas se concretizam e, fruto da "reprodução em escala ampliada" do capital, surgem "mais capitalistas ou capitalistas maiores" (Marx, 1984, p.188). O capitalismo desenvolvido trouxe uma concorrência igualmente desenvolvida que inunda as organizações com perspectivas não muito otimistas em relação ao futuro e, igualmente, faz com que as mesmas permaneçam em uma constante busca pelo aperfeiçoamento na tentativa de não perecerem. Na batalha, na qual sobrevive o mais forte, ou, seria melhor dizer, o mais lucrativo, racionalizar despesas parece ser a tábua de salvação, e, dentre tais despesas está a mão-de-obra.

Já a relação capital-trabalho, dentro deste contexto "moderno", também passa a ser alterada. Mais uma vez, não nos referimos aqui à sua estrutura que permanece inalterada, mas, sim, aos meios empregados pelo capital na busca pelo controle do trabalho. Ou seja, a disputa pelo controle do trabalho entre capital e trabalhado continua a ser assunto principal, mas os métodos,

os recursos empregados, as formas utilizadas para manter o controle do trabalho nas organizações inseridas na sociedade capitalista são outras. São formas que vêm sendo aprimoradas ao longo das décadas do Capitalismo e que chegam, em alguns casos, como o da Donnelly Mirrors Co.¹ (Pignon e Querzola, 1989, p. 91-129), a fazer do próprio trabalhador arauto do capital e responsável ele mesmo, inclusive na supervisão de seus pares, pela redução dos custos. Um verdadeiro pacto que leva muitos a ganharem um pouco mais e poucos a ganharem muitíssimo mais.

Diante de tais afirmações e para que alcancemos o objetivo primordial desse trabalho, que é mostrar como o controle do trabalho vem sendo refinado no ambiente organizacional, é de extrema importância que façamos, antecipadamente, uma clara e breve exposição das características do Capitalismo, destacando descrições trazidas por Marx em seu livro "O Capital", e seguindo uma linha histórica que demonstre a coerência de suas afirmações com o que vem acontecendo na atualidade, no que se apresenta hoje como um Capitalismo desenvolvido. Dentro destas reflexões, aproveitaremos para tratar, mais pormenorizadamente, do mundo do trabalho, o que Marx chamou de trabalho social abstrato, e, a partir daí, entraremos definitivamente em nossa discussão principal, o controle.

CAPITALISMO: CONCEITOS DE UMA LONGA HISTÓRIA

Controle, trabalho, dominação. Termos que vão ao encontro de um modo de produção característico e dominante no mundo contemporâneo: o Capitalismo. Sem entendê-lo seria impossível traçarmos uma linha evolutiva do controle e falarmos algo a respeito do trabalho, principalmente do trabalho social abstrato que é típico do modo de produção capitalista. Ao longo da história, iniciada em um período incerto, mas que teve grande contribuição das revoluções Industrial e Francesa, o Capitalismo e suas criações se imbricaram no seio da sociedade e permeiam as relações cotidianas do homem, principalmente as relações com o trabalho. Os escritos de Marx são extremamente esclarecedores sobre a origem do Capitalismo que inicia sua história calcado na expropriação das terras comunais e no enfraquecimento das guildas². O resultado fatal da quebra do saber fazer e da chamada divisão do trabalho muda o conceito de trabalho para o resto da história. Do significado de produzir para uso próprio porque tem utilidade para aquele que produz (trabalho concreto), o trabalho passa a ser fruto de uma relação social na qual perde-se a noção de como o objeto foi concebido. Na verdade, o trabalho do trabalhador é estranho a ele. Ele produz e não se apropria de sua produção. É trabalho estranhado, fetichizado. Seu produto agora tem valor de troca e não mais valor de uso, e, o que é mais importante, passa a contar com um intermediário na mercantilização do mesmo: o dono dos meios de produção, o capitalista.

De acordo com Marx (1978), primeiramente o Capitalismo converte o trabalho em instrumento do processo de valorização do capital, mantendo as características de controle do saber fazer por parte do operário. Nesse momento, o trabalho é subsumido formalmente ao capital e o capitalista se enquadra nele 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). Aperfeiçoando-se, e com o auxílio da maquinaria cujo berço foi a Re-

¹ A Donnelly é uma pequena empresa americana fabricante de retrovisores descrita por Pignon e Querzola para exemplificar a mudança nas formas de subordinação do trabalho ao capital. Como os métodos repressivos não conseguem resultados contra a resistência trabalhadora, o capital busca atenuar essa resistência, ou mesmo eliminá-la, por meio da integração econômica e ideológica propiciada pelos novos sistemas de gestão participativa, dando a oportunidade aos trabalhadores de exprimirem seu ponto de vista e permitindo uma certa partilha dos lucros entre capital e trabalho.

² Grupos de pessoas associadas pela profissão e que dominavam o saber fazer da mesma.

volução Industrial, o capital promove uma verdadeira revolução no processo de trabalho, no próprio modo de produção, na produtividade do trabalho e na relação entre capitalista e operário. Com a divisão do trabalho e o surgimento de forças produtivas sociais, novos métodos para obtenção de mais-valia, utilizando-se dos mesmos recursos, são possíveis. É o que chamam hoje de produtividade e o que Marx batizou de mais-valia relativa. Configura-se, a partir desse momento, a subsunção real do trabalho ao capital.

Marx faz ainda uma série de distinções ao conceituar trabalho (trabalho manual e intelectual, concreto e abstrato, imaterial e material, produtivo e improdutivo) que, conseqüentemente, criam uma vasta classificação de trabalhos e trabalhadores. Neste trabalho, no entanto, nos ateremos a conceituar os trabalhadores dentro de uma noção ampliada de classe, criada por Antunes (2002), com a expressão classe-que-vive-do-trabalho. Nós, assim como Lojkine (1995) e o próprio Antunes, acreditamos no conceito marxiano de classe trabalhadora, mas, pela brevidade do trabalho e como

o que vem ocorrendo no mundo contemporâneo é maior inter-relação, maior interpenetração, entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e as de serviços, entre atividades laborativas e as atividades de concepção, entre produção e conhecimento científico... (Antunes, 2002, p. 134),

preferimos nos ater e utilizar o conceito de classe-que-vive-do-trabalho³.

○ MUNDO DO TRABALHO HOJE

Na tentativa de explicarmos a evolução do controle na sociedade capitalista, necessariamente, precisamos entender o que ocorre hoje no mundo do trabalho; até mesmo porque algumas questões relacionadas à situação em que se encontram os trabalhadores de hoje são utilizadas pelo capital como instrumento de pressão psicológica e, porque não dizer, um certo tipo de controle sobre o trabalho, um controle por pressão psicológica. No entanto, como esse mundo do trabalho na sociedade capitalista contemporânea é complexo e as explicações necessárias para esmiuçar essa realidade são muitas, nossa tentativa se restringirá a uma descrição sumária baseada em estudos recentes da Sociologia.

Alves (2000, p.83-84) apresenta, no que ele chama de novo (e precário) mundo do trabalho, uma série de fatores - econômicos, sociais, ideológicos, culturais, políticos e sindicais - que explicam a atual crise do sindicalismo e nos dão a noção do porque este novo mundo do trabalho é considerado, em sua avaliação, precário. Uma maior dispersão industrial que põe fim à tendência de concentração dos trabalhadores, terceirização, políticas de relações humanas destinadas a melhorar o relacionamento com o empregado, redução dos trabalhadores manuais que compunham a então classe operária, declínio dos partidos de ideologia socialista, avanço das ideologias individualistas, descrença e desinteresse, especialmente da juventude, pelas modalidades de atuação política e de burocratização e a integração dos sindicatos à lógica mercantil são apenas alguns dos múltiplos fatores que afetam a configuração desse novo mundo do trabalho. Tudo, é claro, contribui para facilitar e aumentar o poder do capital perante a classe trabalhadora e, conseqüentemente, facilitar, até certo ponto, o controle.

³ Segundo o autor 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).

A imobilização da força social da classe-que-vive-do-trabalho fica clara aos nossos olhos quando Bihl (1998) mostra, através de uma classificação das imagens proletárias atuais, a crescente fragmentação da classe. É assustador a quantidade de grupos formados pela classificação do autor, principalmente no que ele chamou de "massa flutuante de trabalhadores instáveis" (p. 84). O trabalho clandestino, a terceirização, o estágio, o trabalho em tempo parcial, dentre tantas outras formas de trabalho instáveis da atualidade, auxiliadas pelo avanço das ideologias individualistas, criam um sentimento de instabilidade constante e quebram o sentimento de pertencimento a uma classe. O trabalhador sente-se sozinho em um mundo de "Deus por todos e cada um por si". Aliada a esta fragmentação mais regionalizada, a situação é agravada quando, fruto das estratégias de internacionalização do capital advindas do processo de globalização, surge o que Bihl chama de "fábrica difusa" (p. 87). As operações fabris no novo modelo estrutural das organizações fazem com que as mesmas se articulem "segundo a necessidade e a racionalidade econômica" (Ribeiro, 2003, p.3).

As alterações no modo de produção capitalista, implementadas com a troca do fordismo pelo toyotismo, agregam a fragmentação à flexibilização do trabalho. O sistema Toyota de produção fez surgir o trabalhador generalista e adaptável às múltiplas situações que envolvem a venda de mercadorias no mercado. Basicamente, no sistema Toyota "a produção é puxada pela demanda, e o crescimento pelo fluxo ... a empresa só produz o que é vendido e o consumo condiciona toda a organização da produção" (Gounet, 1999, p. 26). Nesse sentido, toda a organização do trabalho também é afetada passando a operar de modo flexível para "responder com rapidez às mudanças na demanda do consumo" (Sennett, 2000, p. 59), ou seja,

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 (Gounet, 1999, p. 27).

A relação homem-máquina muda, e o trabalhador passa a operar mais de uma máquina ao mesmo tempo. Isto exige dele não mais a especialização fordista, mas a polivalência; intensifica o seu trabalho; o trabalho passa a ser em equipe (ou células) cujos integrantes se auxiliam mutuamente na operação das máquinas; e torna seus horários flexíveis e adaptáveis à demanda do produto, ou seja, à medida que a produção aumenta "os operários são obrigados a fazer horas extras ou a empresa contrata assalariados temporários" (Gounet, 1999, p. 30). Ou como diria Sennett (2000) "o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas" (p. 53) referindo-se a origem da palavra "flexibilidade" e comparando o comportamento humano aos galhos das árvores, que se dobram ao vento sempre voltando à posição normal. Fica claro, também, que além de uma linha tênue entre estar ou não sendo empregado no sistema produtivo, o que denota um alto grau de flexibilidade, a nova relação homem-máquina proporciona uma redução sem precedentes no número de "colaboradores". Este processo de redução de trabalhadores, também chamado de *downsizing*, geralmente é iniciado por um estudo profundo do sistema produtivo e por uma reestruturação do mesmo que ficou conhecida por reengenharia. A reengenharia "invoca uma operação mais compacta, conseguida graças a um decisivo rompimento com o passado [...] o fato mais destacado na reengenharia é a redução de empregos" (p. 56). Resumidamente, reengenharia significa fazer mais com menos.

O conceito de trabalhador adaptável vai além da adaptação ao sistema produtivo toyotista. A flexibilidade deixa suas marcas também no caráter e na subjetividade do trabalhador. O homem, no desempenho de suas funções no interior das organizações, é um homem parcial, mutilado em seus mais íntimos desejos e objetivado em suas ações e pensamentos com vistas a valorização e a auto-reprodução do capital. No seio organizacional, o trabalhador deve ser o que a orga-

nização espera dele, deve estar pronto e apto a moldar-se 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 alienação é pressuposto para a permanência no círculo dos empregados e para o desfrute das 'benesses' do capital e, ao mesmo tempo, condição *sine qua non* para a sobrevivência do capital. Trabalhador não alienado é trabalhador improdutivo, quanto mais ele pensa e questiona a sua existência na organização, mais desafiador, intolerável e inaceitável ele se torna, e, como consequência, seus préstimos tornam-se dispensáveis, pois, nesse momento, ele desenvolve a verdadeira subjetividade e não a subjetividade objetivada, inautêntica, que é a aquela necessária para a perpetuação do capital.

Antunes (2002) lembra, ainda, que tal alienação acomete e

mesmo se complexifica nas atividades de ponta do ciclo produtivo [...] e o quadro é ainda mais intenso nos estratos precarizados da força humana de trabalho, que vivenciam as condições mais desprovidas de direitos e em situação de instabilidade cotidiana, dada pelo trabalho *part-time*, temporário, etc. (p. 132).

A instabilidade do trabalho presente nesses estratos leva a uma situação de desintegração social, já que, segundo Ramtin (apud Antunes, 2002, p. 132), "o aspecto vital da alienação deve-se ao fato de que a impotência está baseada na condição da integração social pelo trabalho", ou seja, nesses casos a alienação assume a forma de perda de sua própria unidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada entre outras formas de disjunção dos elementos da unidade presentes na sociedade do trabalho (Antunes, 2002, p. 133). A alienação no mundo do trabalho repercute na vida fora do ambiente organizacional e, conseqüentemente, demonstra o domínio do capital em todas as esferas da sociedade. Não é incomum hoje, aliás é o mais comum, percebermos que nossa vida tornou-se um grande mercado e as relações capitalistas se estendem desde uma simples ida a escola, pela busca do conhecimento aplicável à produção, até a fruição de nosso tempo livre gasto com pacotes de viagens em empresas turísticas.

Nesse contexto, o sindicalismo também é afetado. Fruto das condições descritas anteriormente, ele tem perdido força, estagnado, caminhado para a infeliz desapareição - sem querer renunciar sua morte, até mesmo porque os movimentos sociais encabeçados por membros dos sindicatos continuam a existir e não deixam de ser reativos à sanha - e perdido a combatividade perante o capital, além do posto de instituição que encabeça os movimentos sociais. A diminuição dos níveis de sindicalização, oriunda, dentre outras coisas, da própria fragmentação do proletariado e do avanço das ideologias individualistas, levou o sindicato a perder a "massa de manobra" disponível em grandes quantidades em épocas áureas.

O desemprego estrutural, advindo das crises 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, próprias do movimento sindical, de melhoria salarial, benefícios ou algo que o valha. É óbvio que o capital se aproveita dessa massa excedente que 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. Mas, como no mundo capitalista, trabalhar é sobreviver, os trabalhadores acabam por aceitar essa situação e os sindicatos, até certo ponto, convivem com a inanição e, por vezes, partem para a prática do sindicalismo do tipo social-democrata europeu, cuja resistência anticapitalista é trocada por uma parceria com o capital. Como diria Antunes (2002), referindo-se à 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*" (p. 241).

A experiência do sindicalismo inglês, relatada por McIlroy (1997) em um de seus trabalhos, 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 suplantarem 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 Trabalhista passou a aceitar muitas das regras do thatcherismo, a adotar uma postura de colaboração com o capital, principalmente após Tony Blair, a partir de 1994, e a remodelar o trabalhismo em um Novo Trabalhismo (p. 61).

A EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE: RESPOSTAS A CONDIÇÕES MUDADAS DE ACUMULAÇÃO

Para que possamos entender as questões relacionadas ao controle e façamos uma linha histórica evolutiva dele é necessário que, antes de qualquer coisa, tenhamos uma definição. Apesar de o controle estar presente em outras esferas da sociedade, como na educação, por exemplo, nosso objetivo aqui não é tratá-lo genericamente, mesmo cientes que, dentro de uma idéia sistêmica, uma esfera influencia a outra. A educação formal ajuda a controlar o indivíduo socialmente, e não só pode como tem uma importância decisiva para o controle na esfera organizacional, que é o foco deste trabalho.

O controle organizacional não é um 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 contínua atenção nas análises organizacionais. Isso 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). Tradicionalmente, seus estudos estão divididos em dois delineamentos predominantes: uma visão voltada para a eficiência e uma política (Carvalho, 1998). Fayol (1994) poderia ser considerado um dos principais autores na visão de controle voltada para eficiência, que vê o controle como um instrumento essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Ele define-o como o elemento universal da administração responsável por verificar se as ações postas em prática seguiram o planejado, assinalar os erros cometidos, repará-los e evitar sua repetição.

Na outra ponta, na perspectiva política, em que o exercício do poder é central e o objetivo do controle está relacionado ao domínio de uns membros sobre os outros (Carvalho, 1998), encontra-se toda uma série de definições e perspectivas. Como afirma Galbraith (1986), uma das características das organizações, vistas como fontes de poder, é sua "simetria bimodal", ou seja, ela "só obtém submissão externa aos seus propósitos [podendo ser aqui entendida como resultados] quando conquista submissão interna" (p. 59-60). Nessa visão, que apresenta uma dimensão social, os estudos de Tannenbaum (1975) podem ser considerados iniciais, como o são por alguns autores (Silva, 2002; Das, 1989; Hatch, 1997). Para ele o 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" (p. 18).

Assim, como os demais processos internos inerentes ao funcionamento da organização, o controle vem sofrendo transformações que têm por objetivo maior adaptá-lo à realidade organizacional, uma realidade que se molda à lógica do mercado e é consoante com os valores da sociedade. Segundo Carvalho (1998), as noções de ambiente e cultura propiciaram novas formas de compreensão dos mecanismos de controle, já que afloraram e colocaram em evidência tanto as

influências que a organização sofre por suas relações com o meio, quanto o peso dos valores individuais no comportamento intra-organizacional. Esses mecanismos se substituem na medida em que se tornam manifestas contradições dentro e entre suas estruturas, "conduzindo a crises que levam a formas alternativas de controle" (Burris, 1989). Essas contradições estão relacionadas, segundo alguns autores (Aglietta, 1979; Davis, 1978; Clegg, 1981), aos movimentos do processo de acumulação capitalista. Para Clegg (1981), as organizações são formas estruturais constituídas por relações sociais complexas "produto histórico da luta de classes e das mudanças nos ciclos de acumulação capitalista" (p. 551). Sendo assim, "a maioria das mudanças na organização do processo de trabalho assumem uma evolução historicamente racional", emergem "como respostas dos agentes econômicos dominantes dentro das organizações a condições mudadas de acumulação" (Ibid, p. 551) e resultam em novos princípios de organização, nos quais podemos incluir as questões relacionadas ao controle organizacional.

Em linhas gerais, a organização põe em prática um "mix" de controle. No entanto, várias práticas coexistem, formas hegemônicas são adotadas e, de modo geral, podemos falar em evolução dos mecanismos de controle, que se inicia por meios mais diretos, formas exercidas através de vigilância cerrada e ordens impostas, e caminha em direção a formas mais aprimoradas e indiretas, menos perceptíveis em sua aplicação, como controles baseados na cultura organizacional. Ou seja, uma linha evolucionária que começa com os controles diretos, passa pelos controles estruturais e termina nos controles difusos, segundo a classificação de Pérez Vilariño e Schoenherr (1987), uma entre as muitas tipologias dos modos de controle existentes (Burris, 1989; Edwards, apud Barker, 1993; Perrow, 1990; Ouchi, 1980; entre outros).

Controles diretos

Os controles diretos [ou reativos para Perrow (1990), simples para Edwards (1981) e Burris (1989), coordenação por supervisão direta para Mintzberg (1995), físico para Silva e Alcadipani (2001)] são baseados no autoritarismo, na coerção e na supervisão direta, exercidos pelo próprio proprietário da organização ou por uma pessoa instituída como responsável, que instrui e monitora o trabalho de terceiros (Mintzberg, 1995). Se trata de uma forma completamente aberta, exercida por meio de vigilância expressa e imposição de ordens e centrada em normas técnicas de produção. Os controles diretos despontam na etapa inicial da apropriação e acumulação capitalista, sendo típico das fábricas dos séculos XVIII e XIX, podendo ser encontrado, também, em muitos pequenos negócios (Burris, 1989) e em organizações pouco formalizadas que requerem um maior domínio sobre o processo de trabalho (Carvalho, 1998). Em sua análise organizacional da Siderúrgica Riograndense, Silva e Alcadipani (2001) mostram que esse modo de controle pode ser marcado, inclusive, pelo uso da força, por isso falam em controle físico. Peculiar da década de setenta naquela empresa, as relações conflituosas entre supervisores, contra-mestres, mestres e operários chegavam às vias de fato. A gestão pelos gritos, termo utilizado pelos autores, em muito se assemelha ao regime de suplícios de Foucault, característico da Idade Média, cujos castigos físicos "eram exemplares e o uso da força servia para conter os demais indivíduos e mostrar-lhes o que lhes poderia acontecer" (p. 11). A punição é um traço característico e "a resposta à importância da autoridade hierárquica é a obediência" (p. 5).

A descrição foucaultiana dos autores, em torno do processo de transição da materialidade das terras para as riquezas características do capitalismo (mercadorias, máquinas, equipamentos etc.), deixa claro que "uma mudança na ordem das ilegalidades na sociedade ocasionou a mudança na forma de punir" (p. 7), o que tornou, aos "olhos sociais", a prática do controle físico, se não extinta, pelo menos amena. Segundo Burris (1989), a crise desse modelo é conduzida pelo aumento da complexidade do trabalho e do porte das organizações. Essas formas de controle, baseadas em uma coerção aparente, proporcionam uma medíocre legitimação, levando à resistência por parte dos trabalhadores e invalidando as

iniciativas expansionistas do capitalismo. Sendo assim, novas formas, de cunho mais estrutural, desenvolvem-se.

Controles estruturais

A categoria estrutural dos modos de controle se apresenta por meio de normas, regras, hierarquia e todos os aspectos ligados ao aparato formal da organização (Carvalho, 1998). Na realidade, a estrutura organizacional é vista como um mecanismo formalizado de controle (Perrow, 1990). Sewell e Wilkinson (1992) percebem, por exemplo, que práticas como JIT (*Just-in-Time*) e TQC (*Total Quality Control*), marcadas pela simplificação do fluxo de trabalho, a redução do tempo de *set-up*, as células de produção, o achatamento da hierarquia, entre outros dispositivos, proporcionam “- uma arquitetura física – que oferece um alto grau de *visibilidade*” (p. 279), “um regime que tenta colocar a ingenuidade coletiva do trabalho a favor do capital” (p. 281). Na metodologia dos chamados mecanismos de coordenação de Mintzberg (1995, 2001), a forma estrutural é aparente nas padronizações. Dos quatro modos de padronização descritos, dois deles estão relacionados diretamente a essa categoria estrutural do controle: a padronização de processos e a de saídas. A padronização de processos é posta em prática por meio de uma forma especificada ou programada de trabalho, instruções específicas de execução, como as técnicas tayloristas recomendavam. As saídas são padronizadas na medida em que os resultados de um determinado trabalho são especificados, como a instituição de metas ou especificações de qualidade. Ambas limitam as ações individuais e cerceiam o comportamento de forma indireta, sem a necessidade de acompanhamento cerrado por parte de outros indivíduos.

A maior representante desse segmento estrutural é a forma burocrática, descrita por Weber como a forma dominante de controle moderno (Barker, 1993) e considerada uma forma alternativa ao controle simples, juntamente com o controle técnico e o profissional, por Burris (1989). Segundo Weber (1966), a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, procura atingir metas com a maior eficiência possível através da melhor adequação dos meios aos objetivos estabelecidos. É um tipo de poder utilizado como aparato administrativo nas ditas sociedades burocráticas, nas quais prevalece a autoridade racional, baseada em um conjunto de preceitos e normas que seus participantes consideram legítimos. Uma forma impessoal que “transforma a ação social em ação racionalmente organizada” (Barker, 1993, p. 410) 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. É um modelo que diminui o fluxo de informações disponíveis, limitando as premissas decisórias dentro de padrões que maximizam os interesses organizacionais e diminuem os pessoais (Perrow, 1990, apud Carvalho, 1998).

Nos estudos realizados por Silva e Alcadipani (2001), na Siderúrgica Riograndense, o modo burocrático de controle surge na medida em que, de 1980 a 1987, ocorre uma padronização do comportamento individual com o estabelecimento de normas de comportamento (conduta) implementadas pelo pessoal administrativo, além da formalização de uma extensa cadeia hierárquica. A consolidação do modelo burocrático caracteriza o início do processo de disciplinarização dos indivíduos, a prática de “um controle mais sublimar, centrado em normas e procedimentos que devem ser introjetados pelas pessoas” (p. 11), a superação da gestão pelos gritos e a ascensão da gestão por regras. Os castigos dão lugar às punições legais, assim como no regime das punições, final do século XVIII e início do XIX, descrito por Foucault.

Alguns autores, como Burris (1989) e Callaghan e Thompson (2001), consideram o controle técnico uma forma de controle estrutural também. O controle técnico, ou tecnológico (Edwards, 1981), típico do século XIX em diante, é definido

por Burris como aquele característico do 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. O modelo taylorista de produção, baseado em linhas produtivas, tem essas características. Essa percepção é compartilhada por outros autores que seguem uma linha marxista, na medida em que, segundo esses autores, os administradores utilizariam as tecnologias como meio para cerrar o controle sobre o trabalho e trabalhadores através da desqualificação dos empregos e da fragmentação do trabalho, uma forma de extrair mais trabalho dos trabalhadores (Kling e Zmuidzinas, 1994, p. 28). Soma-se, ainda, às conseqüências citadas, a intensificação do ritmo de trabalho que de acordo com Marques (1986) acontece de três formas:

perda de controle do trabalhador sobre como fazer seu trabalho;
integração entre as áreas de produção e circulação de materiais, de forma que o tempo de espera tende a ser zerado; através da ligação da máquina e [sic] a um terminal de computador (p. 36).

Trabalhos mais recentes apontam para um refinamento do controle tecnológico oriundo do avanço das tecnologias, como as da informação (Zuboff, 1988; Sewell e Wilkinson, 1992; Fernie e Metcalf, 1998).

As formas discutidas até aqui levam a crises que proporcionam, mais uma vez, a resistência trabalhadora. No controle técnico, por exemplo, as tradições artesanais são negadas pelo isolamento e pela desqualificação. Os princípios meritocráticos das burocracias são contrariados por práticas contaminadas pelo favoritismo e pela ineficiência (Burris, 1989). Nesse contexto, pode-se falar em alternativas e na sucessão de modos de controle com o surgimento de formas difusas.

Controles difusos

Discussões recentes (Silva, 2002; Silva e Alcadipani, 2001; Barker, 1993) têm apontado para novas formas de controle de características múltiplas, um controle por meio de práticas articuladas entre formas tradicionais e a renovação dos conceitos administrativos. Uma complexa inter-relação que conduz, como afirma Burris (1989), a contradições entre várias estruturas de controle e que freqüentemente "emergem e apontam em direção a mudança" (p. 5). Uma mudança que, de forma geral, caminha para práticas menos aparentes de controle, 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). Práticas que poderiam ser relacionadas às organizações classificadas por Hatch (1997) como do tipo ideológica, em que o alvo do controle se dá na visão de mundo dos seus participantes, tendo o senso de identificação como base de envolvimento. Organizações cujo controle é menos exercido através da autoridade formal e mais através da internalização de valores (Martin, apud Silva, 2002, p. 6).

Controle difuso é o termo utilizado na tipologia de controle de Pérez Vilariño e Schoenherr (1987, apud Carvalho, 1998) e se refere a "um tipo perfeitamente discreto que se realiza sobre os pressupostos culturais da tomada de decisão [...] se exerce nos fundamentos cognitivos da organização, em seus processos culturais" (Carvalho, 1998, p. 6). Portanto, trata-se de um modo de controle com uma faceta cultural que se invade nos processos menos materiais da organização e, por isso, são menos susceptíveis à percepção latente. Rituais, valores, crenças, linguagens, mitos e outros componentes da cultura fazem parte de seu contexto. Um controle que é posto em prática por meio da interiorização de premissas pelos indivíduos, o que Perrow (1990) chama de controle proativo. Os interesses individuais seriam coibidos em prol da organização nas ações de indivíduos cognitivamente preparados.

A disciplinarização do indivíduo pode ser obtida, segundo Mintzberg (2001), por meio da padronização de normas como mecanismo de coordenação, um conjunto de crenças em comum compartilhado pelos participantes da organização. Em sua tipologia de configurações organizacionais, tal mecanismo é característico das organizações missionárias, organizações que dominam seus membros por uma ideologia que é socializada por intermédio do "parâmetro do *design* de doutrinação". Silva e Alcadipani (2001) descrevem o processo de disciplinarização na Siderúrgica Riograndense quando, a partir de 1994, a empresa adota programas participativos. A formação de células de produção e a emergência do líder, do facilitador, como novo papel adotado pelos gerentes, são os fatos marcantes. Essas técnicas de participação, segundo os autores, podem ser consideradas um paralelo do poder pastoral descrito por Foucault, já que se parecem com a lei da verdade utilizada nessa forma de poder e visam agir sobre a identidade das pessoas individualmente. Uma submissão da ovelha à verdade do pastor, um controle da alma.

A administração participativa ou outras formas de gestão baseadas em grupos, como células de produção ou equipes autogerenciadas, são motivos de constantes discussões no campo do controle organizacional. Os estudos de Barker (1993) sobre uma quarta estratégia de controle, seguindo a classificação ternária de Edwards (1981), expõem as possibilidades dessa prática de gestão, como meio de controle, mostrando como membros de times auto-gerenciáveis criaram suas próprias regras e normas e passaram, eles próprios, a controlar os trabalhos uns dos outros. O ajuste-mútuo, um acerto direto entre os próprios executores da tarefa pelo simples processo de comunicação informal, um dos mecanismos de coordenação de Mintzberg (1995), parece ser a base para o que Barker (1993) chamou de controle consensual. O ajuste-mútuo entre pares nas células de produção também é encontrado na superestrutura de vigilância do sistema JIT/TQC, citado por Sewell e Wilkinson (1992). A idéia de responsabilidade coletiva e práticas que reforçam o conceito, como a substituição de faltosos por membros da própria equipe, levam ao aparecimento de uma 'consciência grupal'. A partir daí é que se fala em delegação como uma faca de dois gumes: ela pode, simultaneamente, aumentar o poder do delegador e do delegado (Sewell e Wilkinson, 1992).

O controle social que deriva de práticas administrativas baseadas em grupos também pode estar relacionado ao grupo profissional do indivíduo. O controle profissional, como diria Burris (1989), apesar de o autor considerá-lo dentro do segmento estrutural, aconteceria por meio da circunscrição e padronização dos comportamentos individuais, obtido pelo cumprimento de aspectos ligados ao credenciamento para o exercício da profissão, a obediência aos códigos de ética, a educação formal específica da profissão, entre outros. Um mecanismo que requer a socialização de novos membros e a internalização de valores e credos que orientam comportamentos, controle de clan, segundo Ouchi (1980). Valores culturais, expectativas e normas fornecem os mecanismos primários de controle (Hatch, 1997). É o que Mintzberg (1995) chama de coordenação por meio da padronização de habilidades; quando são necessários conhecimentos e habilidades à execução de determinada tarefa ou cargo, que requer um treinamento especializado que pode ou não, como no caso das escolas profissionais por exemplo, ser adquirido no interior da organização. Aliás, a importância do conhecimento e da qualificação técnica (*expertise*), como fontes alternativas de poder, marca, de acordo com Burris (1989), a ideologia do controle tecnocrático. A tecnocracia é a estrutura de controle organizacional que integra o controle profissional, o técnico e o burocrático. É típica de locais de trabalho centrados em torno de tecnologia avançada, sendo caracterizada por

uma polarização entre setores de 'experts' e 'não experts' e o correspondente aplainamento das hierarquias burocráticas, a erosão dos níveis internos de emprego e a aumentada importância das barreiras credenciais e credenciamento externo, a crescente importância da qualifica-

ção técnica ao invés do nível hierárquico como base primária de autoridade, configurações flexíveis de centralização/descentralização, entre outras (p. 2).

Práticas mais suaves de coerção podem ser adaptadas ainda a formas clássicas de controle. A preponderância da dominação pela burocracia é apontada por Courpasson (2000), no entanto, nas burocracias "suaves", nome dado pelo autor às organizações estudadas por ele. A dominação acontece e é legitimada, basicamente, por uma coerção suave, oriunda de estratégias como as ameaças externas, decisões inelutáveis, indicadores gerenciais, entre outras (Silva, 2002), e pela reflexividade dos atores que "escolhem obedecer porque consideram que esse pode ser o modo mais eficiente de sobreviver". Forças externas compelem os administradores e legitimam suas decisões de por em prática determinadas ações que podem ferir alguns em prol de um bem maior: a sobrevivência da organização. Nessas organizações, os dirigentes constroem "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), dominam seus subordinados e legitimam seu poder através de um conjunto de argumentos e práticas que evitam a contestação.

Por último, Pagès et al. (1987) falam em poder das organizações como a manifestação de um sistema econômico-político-ideológico-psicológico que tem por objetivo ocultar e mediar as contradições sociais e psicológicas em organizações hipermodernas na sociedade neocapitalista. Um poder despersonalizado, encarnado no conjunto da organização que define regras abstratas, vistas por seus membros como uma forma impessoal de proteção e justiça, um processo de deificação da organização sem precedentes. Deificação que faz os autores comparem a organização estudada, a TLTX, uma multinacional norte-americana produtora de material de alta tecnologia, a igrejas. As organizações hipermodernas poderiam ser consideradas modelos eclesiais de gestão adaptados, com características muito próximas às de organizações religiosas com credos, fé, mandamentos e evangelização. A próxima seção do trabalho tem por objetivo expor, delineando alguns casos selecionados, um pouco desses ambientes em que a submissão do trabalho perante o capital é quase perfeita. As novas "igrejas" parecem desequilibrar a relação capital-trabalho a favor do capital.

“UNIDOS VENCEREMOS”: CONTROLE E DOMINAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

A realidade do trabalho nas organizações contemporâneas, em alguns casos, nos surpreende. Algumas novas tentativas engendradas pelo capital na busca de um maior controle do trabalho reforçam a aplicação de práticas difusas e o surgimento de templos organizacionais, nos quais o "modelo de trabalhador que 'pensa e age em nome do capital'" (Jinkings, 2002, p. 210) se faz presente. Em uma alusão aos Círculos de Controle de Qualidade, Antunes (2002) afirma que

o despotismo taylorista torna-se então mesclado com a manipulação do trabalho, com o 'envolvimento' dos trabalhadores, por meio de um processo ainda mais profundo de interiorização [processo típico nas formas difusas de controle] do trabalho alienado (estranhado). O operário deve pensar e fazer pelo e para o capital, o que aprofunda (em vez de abrandar) a subordinação do trabalho ao capital (p. 231).

O caso publicado pela Revista Exame (Dez./2000) como reportagem de capa, com matéria referente à questão da hipercompetição no ambiente de trabalho, é um bom exemplo da sujeição do trabalho ao capital. Sob os holofotes da publica-

ção estava a maior cervejaria do país, a AmBev. Fruto da fusão das duas maiores cervejarias brasileiras, Brahma e Antarctica, a vida extenuante de funcionário daquela companhia foi comentada em um artigo que gerou doze páginas que poderiam ser traduzidas na mais pura mostra de uma exploração do indivíduo sem precedentes. São vários os exemplos de funcionários "felizes" e depoimentos de pessoas que passam a maior parte de suas vidas se dedicando a AmBev, dentro de uma cultura que prega, aos quatro cantos, que a dedicação exclusiva e sem precedentes à organização é o único meio de sobreviver, de fazer parte de um time seleto e cheio de profissionais invejáveis com salários polpidos. Um ex-funcionário da empresa afirma que "no interior da empresa 100% de potencial não é suficiente, 150% é o comum".

Preocupada em preparar seu capital intelectual a AmBev possui um curso de MBA (Master in Business Administration) próprio, em que prepara seus aspirantes a executivos, e que apresenta as mesmas características da organização: a intensa hipercompetitividade e o tratamento desumano com seus participantes. Todos os alunos têm sobre suas mesas uma certa quantidade de tomates de tecido que são atirados contra membros do grupo que falem algo considerado como "tolice" pelos demais. Se algum membro agir de uma maneira ingênua no decorrer das atividades do curso, além da possível 'chuva de tomates', é bem provável que ele receba um outro gesto "carinhoso" 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, inclusive, a uma tabuleta colada em sua mesa. Tal "regalia" é mantida até que um próximo membro cometa algum "deslize". Para não atrapalhar o transcurso das atividades organizacionais, com a ausência dos ilustres alunos do curso, as atividades ocorrem nos finais de semana.

Como afirma a própria jornalista, Cristiane Correa, na AmBev "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 "batalha" em que nem todos se sagram vencedores. O próprio diretor-geral da Ambev, Magim Rodrigues, afirma: "Queira ou não, este é um mundo capitalista, [...], a grande motivação de uma pessoa no trabalho é ganhar dinheiro".

Outros exemplos apresentados na reportagem mostram a necessidade de exclusividade para a organização. Funcionários que esqueceram suas vidas particulares e passaram a dedicar-se, primordialmente, à empresa. Uma mulher, que dedicava em torno de 13 horas diárias de seu tempo ao trabalho na empresa, tinha acabado de ter seu filho quando recebera um aviso de que deveria deixar a cidade onde morava e mudar-se imediatamente. Ela aceitou a mudança, deixou o marido na cidade e, com seu bebê de apenas 25 dias, viajou. Tudo porque a AmBev espera disponibilidade total de seus funcionários, pois "quem não tiver pode ter problemas na carreira". Um outro caso bastante ilustrativo é de um funcionário que quase foi expulso do curso de MBA por ter faltado a quatro aulas de um módulo. As faltas ocorreram porque seu primeiro filho acabara de nascer. O erro em questão foi "perdoado" e a gerente de planejamento integrou o jovem rapaz que trabalha em torno de 12 horas diárias: "Sua sorte foi que o bebê nasceu numa sexta-feira e na segunda seguinte ele apareceu no escritório para trabalhar". Aos membros da Antarctica, um ambiente muito mais pacífico, só restou lamentar e estranhar o ambiente extremamente hostil.

Diante de todos estes depoimentos e situações, a repórter da Revista Exame posiciona-se claramente a respeito com o seguinte dizer:

Na AmBev, os números ainda são o melhor argumento em favor da hipercompetição entre os talentos. Fruto da fusão entre Brahma e Antarctica, ela é hoje a quinta maior companhia de bebidas e quarta maior cervejaria do mundo. No terceiro trimestre deste ano, apenas nove meses após a fusão, atingiu um lucro líquido de 387,8 milhões de reais.

No entanto, a que custo!.

O caso Ambev não é único em ratificar a subsunção do trabalho perante o capital. Trabalhadores que 'pensam e agem em nome do capital' são os principais atores dos estudos de Barker (1993) na ISE Communications, quando, a partir de 1988, a direção da empresa resolve promover uma mudança radical de estrutura tradicional de produção para times autogerenciados. 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. Um estrangulamento da gaiola de ferro burocrática, como afirma o autor referindo-se ao trabalho de Weber, em que "os membros das equipes tornaram-se seus próprios mestres e seus próprios escravos" (p. 426), "[...] os trabalhadores das equipes estão ambos debaixo do olho da norma e no olho da norma" (p. 427), os integrantes da equipe passaram a colaborar no desenvolvimento dos meios do seu próprio controle. Uma prova de que, como afirma Tannenbaum (1975), a participação pode aumentar o controle sobre os indivíduos e o poder daquele que delega.

Segundo Pignon e Querzola (1989), o mesmo ocorre na Donnely Mirrors. Na luta contra o que a Fortune chamava de "chagas da indústria automobilística", o absenteísmo, o *turnover*, trabalhos malfeitos e até sabotagem, a empresa, percebendo que "os métodos repressivos nada conseguem contra uma resistência difusa e presente em toda parte" (Pignon e Querzola, 1989, p. 96), resolve adotar a forma participativa de gestão. Os patrões, como é típico na administração participativa, permitem que seus "colaboradores" participem dos processos administrativos da organização e, em troca, recebem altos índices de desempenho e dedicação. De forma muito hábil, eles revertem 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, como já fora dito anteriormente, 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" (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 à sua atividade e à sua vida societária, analisados por Marx nos *Manuscritos econômico-filosóficos*" (Jinkings, 2002, p. 209). A matemática perversa e suspeita, como a dos custos dos empregos por exemplo, e muitos dos aspectos ligados à descrição das burocracias suaves de Courpasson (2000), nas quais os líderes apontam uma série de justificativas para suas ações, também caracterizam as relações entre a Donnely e seus trabalhadores. O jornal Donnely Mirror e uma "folha" não periódica chamada de Donnely Flash fornecem uma série de "informações de ordem técnica, organizacional ou comercial [...] que ajudam a transmitir aos trabalhadores a pressão do mercado" (p. 101). Assim, as perspectivas pessimistas apresentadas sobre o mundo do trabalho hoje, como vimos anteriormente, podem ser inseridas pelo capital dentro de uma visão de mundo, e utilizadas como meio de controle.

A dedicação de "corpo e alma" ao trabalho é possível pelo domínio ideológico exercido pelas empresas capitalistas hipermodernas; uma ideologia que, segundo Pagès et al. (1987), tem por função "reforçar a dominação e aumentar a exploração" (p. 74). Os autores avigoram a hipótese de que essas organizações são os lugares onde se elabora uma nova religião. Nos discursos de funcionários entrevistados o linguajar religioso é característico: "existe uma espécie de religião TLTX", "para trabalhar em TLTX, é preciso ter fé", entre outras afirmações. A adesão à ideologia é o que "galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem [...] é um elemento fundamental para o poder da empresa e para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos" (p. 75). Enfim, cria-se um mundo mítico, de intenções e promessas, que faz dos homens autômatos, parciais, alienados e sem noção do que poderia vir a ser uma vida "com sentido" ou, ainda, qual o sentido da vida sem a organização e distante de um mundo do trabalho. É o que Schirato (2000) chama, em seu trabalho com funcionários demitidos da Embraer, de feitiço das organizações. Segundo a autora:

É no mundo das intenções e das promessas que os homens agrupam-se em organizações que produzem trabalho, para melhorar a vida de todos. É igualmente no mundo das intenções e das promessas que as pessoas entregam-se às organizações para trabalhar, melhorar a vida, ficar bem de vida e serem felizes, [...], intenções e promessas que não se realizam, pondo continuamente em risco o pacto homem-trabalho e, com ele, pondo em risco a segurança e a permanência de ambos.

Finalmente, graças aos incrementos tecnológicos recentes, autores como Fernie e Metcalf (1998), em seus estudos sobre sistemas de pagamento em *call centers*, centros de serviços telefônicos geralmente terceirizados, chegam a falar em controle total. Conforme eles, "a tirania da linha de montagem é um picnic de escola no domingo se comparado com o controle que a gerência pode exercer na telefonia computadorizada" (p. 2). Nessas organizações "os atendentes estão constantemente visíveis e o poder do supervisor foi restituído *perfeitamente* - via telas de monitoração computadorizadas - e então o seu uso atual é desnecessário" [grifo meu](p. 9). As novas "sweatshops"⁴, de acordo com os autores, poderiam ser comparadas com a prisão metafórica de Jeremy Bentham, o Panopticon, que é aludida por Foucault (1987) em seu livro *Vigiar e Punir*. Uma prisão que 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.

Comparação semelhante é feita por Zuboff (1988) que afirma, frente às possibilidades desses novos sistemas baseados em tecnologia computadorizada, tecnologias da informação, a criação do Panóptico de Informação, uma espécie de "olho desencarnado que pode superar as limitações da arquitetura e do espaço trazendo o seu olhar disciplinador ao coração do processo de trabalho" (Sewell e Wilkinson, 1992, p. 283). Segundo ela, "o poder do panóptico da tecnologia da informação: é um sistema de informação que traduz, grava e exhibe o comportamento humano [...] Os sistemas de informação podem automaticamente e continuamente gravar quase tudo que seus projetistas querem capturar [...] o correlativo da torre central é uma tela de vídeo".

Frente aos fatos é possível afirmar que o capital tem ganhado terreno na queda de braço com o trabalho. As respostas às condições mudadas de acumulação parecem ser efetivas, a ponto de se falar em controle perfeito, um ponto final no embate histórico. No entanto, mesmo diante de tais evidências, articular palavras em torno de um controle absoluto 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] (Ibid, p. 77).

Os "locais organizacionais serão *locus* de poderes polivalentes em vez de territórios monádicos de controle total: terrenos contestados em vez de instituições totais" (Clegg, 1992, p. 81). A constatação dessas afirmações é ilustrada pelo caso apresentado a seguir.

CONTROLE PERFEITO? A RESISTÊNCIA HISTÓRICA CONTINUA

A história do capitalismo, desde a expropriação das terras comunais até a introdução do modelo de produção fordista na sociedade, é marcada pelo uso da força e pela resistência trabalhadora. Como exemplo, Shigunov Neto e Maciel (2003),

⁴ Estabelecimentos escravizantes nos quais os empregados trabalham intensivamente por salários irrisórios e em condições de higiene e trabalho deploráveis.

em uma leitura sobre o texto "Americanismo e Fordismo" de Antonio Gramsci, afirmam que o processo de industrialização na Itália, mais especificamente a introdução do modelo de produção fordista, foi marcado como um período de duelo entre o capital e o proletariado. "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).

Na contemporaneidade, o embate é menos fervoroso. Os novos meios de controle, a dominação ideológica que permeia o mundo do trabalho e as características sociais, econômicas e políticas do capitalismo moderno, como forma social dominante, fazem com que a resistência seja menos presente ou, melhor, menos visível. Revoltas e revoluções como as que marcaram o primeiro *Primeiro de Maio* (Perrot, 1988) não são mais comuns. Um cenário que parece delinear o fim da luta histórica entre capital X trabalho, prenunciada por Marx, e que, em alguns casos, parece confirmar esse fim.

Contudo, movimentos contra o capital e espaços para sua manifestação aparecem, mesmo em ambientes de trabalho que aparentam a perfeição. Bain e Taylor (2000), em uma crítica ao artigo e a asseveração de Fernie e Metcalf (1998) de que o "poder do supervisor foi restituído perfeitamente", mostram, em pesquisas feitas em *call centers*, como a construção de "um modelo simplista e falso que ignora a complexidade das relações de trabalho e o processo de trabalho" (p. 3) pode dissimular esses movimentos.

Os *call centers* são organizações que apresentam uma série de particularidades. Eles possuem um *layout* diferenciado da maioria com baias que intercalam as estações de trabalho para evitar distrações e conversas paralelas. Utilizam-se, comumente, de aparato tecnológico para o controle dos atendentes como, por exemplo, o monitoramento de ligações (incluindo a gravação) por parte da gerência sem o conhecimento do operador. Uma vigilância "invisível" que é incrementada pela imposição de limites de tempo para o manejo de ligações que são controlados constantemente por um sistema de *timer* existente nos equipamentos operados.

Além disso, soma-se a faceta tecnológica dos *call centers* à imposição de uma série de regras, como *scripts* para o manuseio de ligações, típicas do controle burocrático. A padronização do comportamento é de tal nível que, segundo os autores, o trabalho dos atendentes "é essencialmente uma aplicação mais sofisticada das técnicas tayloristas" (Bain e Taylor, 2000, p. 9). Especificamente no caso estudado pelos autores, a Telcorp, um *call center* da Grã Bretanha, tabelas que comparam o desempenho atual com o passado e um *ranking* de desempenho dos times, publicados semanalmente e entregues para cada um dos empregados, fazem parte do esquema. Um esquema que bosqueja um ambiente tranqüilo para a administração e aparenta um poder supervisor restituído perfeitamente.

No entanto, os relatos de Bain e Taylor mostram, pelo contrário, as falhas do processo, a começar pelas dificuldades em manter a organização funcionando plenamente. Nos *call centers* são comuns o alto *turnover* (perda e reposição de empregados), as altas taxas de falta por adoecimento e os problemas com motivação e comprometimento (típicos de tarefas enfadonhas). A administração de tais organizações está muito aquém da imagem de um administrador sossegado que mantém um controle perfeito.

A imperfeição do Panóptico mostra-se ainda com a exploração de inconsistências no processo por parte dos atendentes. Alguns operadores mais experientes diziam ser capazes de saber quando estavam sendo monitorados através de um padrão de comportamento dos supervisores e gerentes. Olhares e gestos eram analisados e as intenções de escuta telefônica descobertas. Outros, com o tempo, descobriam falhas no sistema e na supervisão e se aproveitavam delas para permanecer algum tempo em descanso. Como o bônus dos supervisores era calculado em cima do desempenho do seu time, às vezes, ocorria dos próprios supervisores mascararem o resultado de sua equipe numa tentativa de não prejudicar seus rendimentos.

A manifestação da resistência na Telcorp, no entanto, não se revelou apenas de maneira individualizada. Fruto do descontentamento da força de trabalho com as condições do trabalho nos *call centers*, a sindicalização não tardou a iniciar

e foi reforçada por uma série de injustiças, praticadas por uma administração considerada intimidadora por seus participantes. Mostrando a força do movimento sindical, os simpatizantes eram amealhados não somente nas repartições da organização, mas, também, em eventuais encontros sociais em locais públicos, como bares. O sindicato passou a interferir em processos administrativos. A mesma tecnologia de gravação, que outrora auxiliava a administração na vigilância de seus comandados, passou a ser utilizada em reuniões que envolvessem assuntos disciplinares, já que, agora, o sindicato apresentava sua própria versão dos fatos. Outros assuntos como pagamentos, condições de saúde e segurança, além de uma grande campanha contra a ingerência da organização na prestação do serviço de emergência, passaram a ser motivo para uma causa comum e o grande sucesso da campanha de sindicalização.

Mesmo assim, Bain e Taylor reconhecem 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. (p. 17)

Portanto, por mais espantosas que possam ser as especulações a respeito e mesmo que se admita um aperto do cerco sobre o trabalho, inclusive com a participação dos próprios trabalhadores, não se pode 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 e Taylor, 2000, p. 16). Como afirma Clegg (1992), "é preciso repensar as organizações: as contingências do poder e das organizações são complexas, interdependentes e potencialmente capazes de mudar" (p. 95).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os tempos são outros, e isso se configura muito claramente no transcurso deste artigo. O Capitalismo evoluiu, o mundo do trabalho foi afetado, as relações capital-trabalho e os mecanismos de controle também. Estes mecanismos, aliás, continuam sendo ferramentas excepcionais para o capitalista na busca da continuidade do processo de valorização do seu capital. Seu aprimoramento proporciona um aperfeiçoamento da acumulação já que possibilita extrair mais-trabalho, ou trabalho com mais qualidade, de um mesmo número ou de um número menor de trabalhadores. Agora ainda, por meio de formas difusas de controle, baseadas principalmente no compartilhamento de uma visão de mundo, e de práticas administrativas de participação, os próprios trabalhadores facilitam o trabalho de supervisão se "autogerenciando" e gerenciando o colega ao lado. Surge a colaboração do trabalho para com o capital ou, ainda, a proposta taylorista de trabalho em conjunto: os interesses de patrões e empregados podem coexistir.

Nesse contexto confuso, o embate histórico entre capital e trabalho parece ter chegado ao fim. A subsunção do trabalho perante o capital é realidade nas entrelinhas de alguns textos. Uma realidade que é reforçada por uma massa de desocupados e precarizados, fruto dos espasmos da economia capitalista, que fazem do trabalhador empregado um trabalhador "feliz". Um indivíduo que, no desespero para manter sua sobrevivência, se sujeita a tudo, inclusive a formas de trabalho como as dos *call centers*, um verdadeiro contra-senso com uma vida sadia.

Mesmo diante de todas essas aparentes mudanças, não podemos nos iludir: tudo que se apresenta hoje segue a mesma lógica perversa que Marx descreveu já no século XIX, e o âmago da questão, como já foi dito, permanece sendo a disputa histórica pelo controle do trabalho entre capital e trabalhador. Pelo que tudo indica, o capital tem ganhado terreno nessa disputa, mas, o grito de liberdade continua e a chama da resistência permanece dando continuidade às esperanças de que um dia caminharemos para "além do capital" (Mészáros, 2002).

REFERÊNCIAS

- AGLIETTA, M. **The regulation of U.S. capitalism**. London: New Left Books, 1979.
- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the 'electronic 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.
- 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. Edwrads 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, 1998.
- 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.
- DAVIS, M. 'Fordism' in crisis: a review of Michel Aglietta's regulation et crises: L'expérience des Etats-Unis. **Review**, v. 11, p. 207-269, 1978.
- 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.
- 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.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- 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.
- JINKINGS, Nise. **Trabalho e resistência na "Fonte Misteriosa"**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Editora da Unicamp, 2002.
- KLING, R., ZMUIDZINAS, M. Technology, ideology and social transformation: the case of computerization and work organization. **Revue' International de Sociologie**, v. 2, n. 3, p. 28-56, 1994.
- LOJKINE, J. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.
- MARQUES, R. M. Os trabalhadores e as novas tecnologias. In: BRUNO, L.; SACCARDO, C. (coords). **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Liv. 1, Vol. 1/2, Liv. 2. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- _____. **O capítulo inédito**. São Paulo: Ciências Humanas, 1978.
- 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.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- OUCHI, W. Markets, bureaucraties and clans. **Administrative science quarterly**, vol. 25, p. 129-141, 1980.
- 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.
- 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.
- PERROW, C. **Sociología de las Organizaciones**. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
- 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.
- 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.
- SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações**: sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- 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.
- WAINER, J. O paradoxo da produtividade. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.
- WEBER, M. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine**: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.