

Gestão do Trabalho e Subjetividade do Trabalhador: Um Estudo de Caso

Givaldo Alves da Silva *

Resumo: No presente trabalho descrevem-se partes do processo de reestruturação organizacional de uma empresa, evidenciando algumas estratégias previstas nos novos modelos gerenciais e que foram utilizadas no sentido de envolver os trabalhadores com os objetivos e ideais da organização. A pesquisa é resultado de investigação de campo submetida à análise dedutiva à luz de teorias da sociologia do trabalho.

Palavras-chave: Reestruturação produtiva, ideologia, envolvimento, subjetividade.

Abstract: This study shows parts of a company organizational reconstruction process, emphasizing some anticipated strategies in the new manageable models and which they were used to involve the employees with the objective and ideals of the organization. This is the field search result to the deductive analysis under work sociology theories.

Keywords: productive reconstruction, ideology, involvement, subjectivity

Introdução

O presente artigo é adaptado de parte da dissertação de mestrado defendida junto ao programa de mestrado em Ciências Sociais da Unesp/Marília (SILVA, 2003), nele se pretende mostrar por meio dos dois programas de qualidade total adotados pela empresa Sercomtel S/A, algumas estratégias utilizadas no sentido de realizar o que vários autores da sociologia do trabalho denominam de *captura da subjetividade do trabalhador*.

Não obstante estarmos tratando de estratégias de captura da subjetividade do trabalhador nos programas de qualidade total de forte inspiração toyotista utilizados na empresa, cabe observar que o modelo de produção flexível toyota não inaugura a utilização de tais estratégias. Muito antes, enquanto o padrão ainda era o modelo taylorista/fordista já foram utilizadas estratégias de envolvimento do trabalhador com os interesses das empresas¹.

* Mestre em Ciências Sociais, professor da UNESC/RO.

¹ Guardadas especificidades sociais, políticas, produtivas e tecnológicas que não cabem no presente artigo, o modelo toyota não é o primeiro momento em que se “manipula” a subjetividade do trabalhador. Acerca da relação entre gerenciamento do trabalho e subjetividade do trabalhador antes do toyotismo ver TRAGTENBERG, M. Administração, poder e ideologia. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1989;

Para compreender o caso Sercomtel, é preciso que se diga que desde a sua fundação, a empresa é uma referência em âmbito nacional sob vários aspectos, inclusive no que concerne aos modelos gerenciais adotados.

Entretanto, o recorte que se deseja fazer aqui se restringe à década de 90, momento em que ocorreu toda a reestruturação do setor das telecomunicações no país.

Para manter o pioneirismo e, mais do que isso, para que pudesse continuar atuando no mercado de telecomunicações mantendo sua condição de empresa de capital público, foi necessária uma profunda transformação tecnológica, administrativa, e até mesmo uma reorientação das atividades da empresa; que deixa de ser uma autarquia de serviços telefônicos para transformar-se em uma Sociedade Anônima de capital fechado, prestadora de multiserviços.

A reestruturação organizacional iniciada na Sercomtel na década de 90, e que aqui se dirá que está inconclusa - visto que está profundamente vinculada à utilização de novas tecnologias e essas não cessam de serem introduzidas, substituídas e/ou modificadas - se deu basicamente por meio de dois conjuntos de ações que acabaram se complementando.

O primeiro conjunto de ações está ligado à implantação, em 1991, do programa *Mudança, Participação e Qualidade* (MPQ); o segundo, ao *Processo de Transformação Empresarial*. Ambos os programas provocaram um profundo processo de reestruturação na empresa e, em conjunto, representaram um aprofundamento da racionalização das atividades típica das formas de administração flexível, lugar comum em tempos de hegemonia do neoliberalismo econômico.

Conforme Gurgel (2003), os novos métodos de administração flexível, têm se constituído num processo de racionalização, cujo resultado prioritário é lograr a “gerência do pensamento” do trabalhador.

No caso da Sercomtel fica evidente a tese de Gurgel que pode ser verificada por meio dos elementos constitutivos da reestruturação da empresa que foram, basicamente: a introdução de novas tecnologias, não só nas atividades-fim da empresa, mas igualmente na informatização do ambiente; as determinações organizativas da produção e do trabalho oriundas dos programas de qualidade total; os processos de terceirização; a introdução de novos serviços; e, com a mesma intensidade e importância, a formação educacional e profissional dos empregados, a fim de envolvê-los e capacitá-los para atuarem sob os parâmetros neoprodutivistas da empresa.

O programa “mudança, participação e qualidade” (Mpq)

Conforme já foi mencionado, a reestruturação produtiva ocorrida na Sercomtel está relacionada à reestruturação que sofreu o setor das telecomunicações no mundo e, mais ainda, às determinações decorrentes do modelo de abertura do setor no Brasil.

Em nível mundial, é possível dizer que as mudanças se deram, por um lado, em decorrência da nova orientação econômica adotada pelo setor, que passou da concepção de prestação de serviço público à de serviço comercial de alta rentabilidade. A nova concepção acarretou a quebra dos monopólios estatais e uma nova configuração da concorrência no setor, em que os diversos países adotaram diferentes estratégias de atuação.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e Ideologia. São Paulo, Ática, 1974 e FRIEDMANN, G. O futuro do trabalho humano. Lisboa: Moraes, 1968.

No que tange à ação da Sercomtel frente ao cenário nacional, é seguro dizer que a empresa orientou suas ações, desde a sua criação em 1968, no sentido de antecipar-se e preparar-se para as mudanças do setor. Na década de 90, não foi diferente. Logo no início da década, a direção da empresa preocupada com a reestruturação do setor internacionalmente e diante da tendência e, até mesmo, das movimentações políticas que apontavam para as mudanças que acarretariam na competição entre empresas de telecomunicações - fosse pela quebra do monopólio do Estado ou pela privatização do setor (como de fato ocorreu) - a empresa contratou uma consultoria que indicou a implantação do programa de reestruturação organizacional denominado MPQ.

O MPQ foi o primeiro modelo de reestruturação produtiva, experimentado pela empresa, pautado nos novos padrões de envolvimento dos trabalhadores ao processo produtivo, com conteúdo manipulatório do consentimento dos trabalhadores.

Por ter sido implantado já em 1991 - momento em que qualidade total ainda era uma novidade no Brasil - o programa contou com um longo cronograma de implantação que se dividiu em três fases:

MPQ-1 – Fase de diagnóstico das necessidades de mudanças (1991 a 1993)

MPQ-2 – Implementação (a partir de nov. 1993)

MPQ-3 – Programa de qualidade total

Na primeira fase, o MPQ1 teve como objetivo básico avaliar a estrutura da empresa e planejar um organograma que possibilitasse que a estrutura organizacional se organizasse por meio de células interdependentes, conforme o modelo de empresa-rede, mas teve também, como objetivo secundário, iniciar o que a empresa denominou de *aculturação* dos empregados à estrutura que estava sendo planejada.

O MPQ2, a implantação da nova estrutura da empresa, ocorreu em novembro de 1993 e, mesmo depois de três anos de trabalho no sentido de preparar os empregados para a nova filosofia da empresa, ao avaliar o grau de envolvimento dos empregados alguns gerentes reclamaram da “grande resistência às mudanças, o que foi interpretado como sendo um forte apego ao antigo modelo, em especial à hierarquia, apego e centralização de informações” (Comunicação, n. 6, jun. 94, p. 8).

A queixa dos gerentes certamente ocorre porque o MPQ2 mudou radicalmente a estrutura organizacional da Sercomtel, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro I - Estrutura Organizacional – Sercomtel - 1993

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

(*) O número à direita é o efetivamente preenchido. O número entre parêntesis é o formalmente previsto na estrutura.

Fonte: TAVARES, 1996, p. 3.

As 141 divisões que a estrutura da empresa comportava efetivamente até novembro de 1993 deixaram de existir, cedendo lugar a um novo organograma, composto por células, que comportava apenas 27 divisões, das quais 22 receberam a denominação de *Unidades de Resultado*.

A substituição da divisão departamentalizada da empresa, pautada na idéia de um organograma rico em hierarquias, por um novo organograma, menor, com menos divisões, além de trazer mudanças objetivas à organização da empresa, contém igualmente pressupostos subjetivos de fundamentação ideológica.

Dentre as mudanças objetivas, ocorreu não só a racionalização produtiva, na medida em que possibilitou uma maior fluidez do processo produtivo, mas também a eliminação de cargos de chefia, de controle e de monitoração do trabalho, contribuindo para a liberação de pessoal para atuar em outras funções — no caso da empresa em questão.

Quanto aos potenciais subjetivos e ideológicos da nova estrutura, pode-se dizer que se expressaram por meio do processo que Antunes (1995) denomina de “transformação do trabalhador em déspota si mesmo”. Isso foi possível por meio da eliminação dos cargos de chefia, dos postos de controle da produção, que acabam com o controle externo (direto) do trabalho, mas, em contrapartida, existindo um programa bem definido de metas (controle indireto). Assim, o próprio trabalhador exerce, por meio do autocontrole, as funções de monitoramento da quantidade e da qualidade de seu próprio trabalho. Por outro lado, a revolução que a nova estrutura fez, acabou por destruir os paradigmas anteriores do trabalhador em relação à estrutura da organização.

A apresentação da nova estrutura contém, entre outros, recursos morfológicos com a finalidade de substituir termos como *assessorias, departamentos, divisões e seções* por um único outro termo, *unidades de resultado*.

Outros momentos que podem ser percebidos como causas de “estranhamento” do trabalhador em relação à empresa e seu funcionamento foram: primeiro, a visualização do novo organograma, cujo formato de uma “teia”, não traz nenhum traço de similaridade com o anterior e, segundo – concernente à organização dos espaços físicos –, a eliminação de paredes divisórias com o respectivo agrupamento de *equipes* em salas amplas.

Assim, é possível dizer que a mudança radical da estrutura - por promover um maior envolvimento do trabalhador, por meio da supressão de cargos de chefia, e ainda por trazer a idéia de uma nova relação trabalhador/empresa - por si só contém um forte aparato ideológico que permite um acentuado grau de desorientação e estranhamento do trabalhador em ao processo de trabalho. Um exemplo dessa afirmação é colocado por um dos coordenadores da área técnica em relação aos seus subordinados:

São pessoas que agregam na manutenção coisas que agilizam a manutenção com aquilo que ele fez lá fora (cursos, treinamentos). [...] São pessoas com mais liberdade [...], pessoas bem embasadas moral e eticamente falando [...]. Eu não tenho como pegar um carro e ir atrás de uma pessoa pra ver se ele está trabalhando ou não. Eu tenho que acreditar [...], hoje, você confia na pessoa que está trabalhando com você, na qualidade... não existe mais essa de ficar duvidando do profissional [...] **as coisas são programadas e têm que acontecer**. Nós somos um grupo de oito pessoas [...] o coordenador é como se fosse só um monitor do grupo (Entrevista 3 – 18/12/2002).

Uma outra informação do coordenador, nesse mesmo sentido, é que, como ele é reconhecido apenas como monitor, a pessoa que representa o grupo, sua posição de coordenação não existe oficialmente e, por conseqüência, não recebe remuneração

adicional pelo trabalho de “monitoria”. Logo, segundo ele, todas as áreas são coordenadas por indivíduos que não recebem nenhum adicional para isso.

Na terceira fase, o MPQ3, Programa da Qualidade Total, foi de grande importância para que a empresa superasse os obstáculos oferecidos pelos empregados à reestruturação, uma vez que, conforme Fleury:

... os programas de qualidade são os que introduzem as inovações mais importantes, na medida em que evoluem não só conceitos técnicos (Controle Estatístico de Processo), mas também questões comportamentais, de atitude. Em poucas palavras, a introdução de Programas de Qualidade visa reorientar as percepções de todas as pessoas e unidades administrativas na fábrica, integrando-as através do conceito da qualidade do produto em sua utilização no mercado. O Objetivo final é o de gerar um comprometimento das pessoas para com a empresa e o produto, buscando otimizar a qualidade e a produtividade (FLEURY apud WOLFF, 1998, p. 125).

Para dar conta dos intentos do programa de qualidade, o MPQ3 contou com o apoio de quatro grupos: o GT1, Sistemas de Medidas de Desempenho, responsável por medir o desempenho técnico da empresa e pela pesquisa de opinião dos usuários; o GT2, Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), responsável por adequar as políticas de pessoal ao novo modelo; o GT3 Sistema de Treinamento para a Qualidade, responsável pela adaptação do trabalhador à nova estrutura; e, finalmente, o GT4, Programas de Qualidade Vida, grupo responsável por projetos de higienização e saúde dos trabalhadores.

Dentre as funções do GT2, responsável pelo SGRH, destacam-se as políticas de avaliação de resultados e acompanhamento de pessoal, fundamentais para garantir o sucesso da eliminação dos cargos de chefia, uma vez que tais políticas constituem-se controles indiretos da força de trabalho, possibilitando avaliar a produtividade e o comprometimento dos grupos e dos indivíduos.

O SGRH também foi responsável pela substituição da estrutura funcional da empresa que ficou conforme o quadro a seguir:

Quadro II - Estrutura Funcional – Sercomtel - 1993

Antiga (até 08/11/93)		01/05/96 - enquadramento no SGRH	
Cargos	Com níveis = 206	Segmentos de Carreira	Com níveis = 18
	Sem níveis = 149		Sem níveis = 5

Fonte: TAVARES, 1996, p. 4.

Com a *reestruturação funcional*, ocorreu um processo semelhante ao da reestruturação organizacional. Substituíram-se as 355 antigas funções por 23 novas, devidamente adequadas à nova estrutura. Ocorreu também, mais uma vez, a utilização dos recursos morfológicos na substituição do termo *cargos* por *segmentos de carreira* e o *conceito empregado* vai aos poucos sendo trocado pelo *termo colaborador*, uma estratégia com potencialidade ideológica de inverter a significado da relação capital/trabalho, uma vez que o conceito empregado explicita a condição de assalariamento e, portanto, uma relação contratual de compra e venda da força de trabalho, enquanto que o termo *colaborador* nega ao trabalhador a sua condição de único responsável pela produção de riquezas, tendo, por consequência, o esvaziamento do significado simbólico e real da atividade trabalho que, de acordo com Marx, é único elemento capaz de criar valor.

Comumente, ao ocorrer uma reestruturação da proporção que o MPQ efetivou na Sercomtel, ocorre também uma significativa redução do quadro de trabalhadores. No entanto, esta é mais uma particularidade desta empresa, pois, apesar da eliminação de 112 postos de gerência, neste momento, *não houve redução do quadro de trabalhadores e nem mesmo de salários.*

Se na literatura sobre reestruturação produtiva sob o paradigma da produção flexível, a redução dos níveis de hierarquia e, portanto, de postos de controle da produção, dentre outras finalidades, pressupõe a possibilidade de reduzir o quadro de trabalhadores e, por conseqüência, baixar o valor despendido com força de trabalho, o MPQ pode ser entendido como uma exceção a essa regra. É claro que, nesse momento, a empresa iniciava um ciclo de expansão, abrindo novas áreas de atuação, mas com freqüência, o que ocorre nas empresas privadas é a demissão do quadro excedente - cujas qualificações já não mais interessam à empresa - e uma busca posterior de novos trabalhadores, junto ao exército de reserva, cujas qualificações sejam as exigidas para as novas funções.

Neste sentido, é possível dizer que a Sercomtel foi uma exceção ao garantir o emprego e o salário desses trabalhadores cujas funções foram extintas. Entretanto, por outro lado, esse é um motivo a mais no sentido de reforçar e estimular o envolvimento do quadro de trabalhadores, facilitando a captura de suas subjetividades.

O mesmo SGRH elaborou um plano de carreira e remuneração que provocou polêmica e descontentamento dos trabalhadores, a ponto de ser suspenso pela direção da empresa². Conforme denúncia do SINTTEL (Biqueira de Aço/Sercomtel n. 22 - 30/05/1996, p. 4), inclusive à imprensa local³, o plano de carreira resultou em diferenciação nos índices de reajuste, favorecendo as funções melhores remuneradas.

A diferença entre o menor e o maior salários, segundo Moreno, aumentou em quatro vezes, passando de seis para 10 vezes [...] a folha aumentou, 14,6% [...] 52% do aumento geral foi repassado para a gerência, e o restante dividido entre os outros 300 funcionários. 'Este é um procedimento errado do mercado e o Sercomtel está acompanhando' (Sindicato contesta reajuste no Sercomtel - Folha de Londrina, 30 maio 1996, p. 2a).

Larangeira (2001, p. 23) mostra um caso análogo ocorrido em 2001 na Telemar. Verificou-se que tanto na Sercomtel (PR), quanto na Telemar (RJ e MG), os sindicatos posicionaram-se contra a diferenciação. O discurso do SINTTEL, no caso da Sercomtel, em defesa da isonomia pautou-se na argumentação de que apesar do “mercado” privilegiar determinadas funções “a nossa autarquia municipal chegou até aqui pelo esforço e trabalho do conjunto de funcionários e não só pelo trabalho de segmentos do quadro” (BIQUEIRA DE AÇO, n. 22, 30/05/1996, p. 3 - grifo nosso).

No âmbito da formação e da integração dos empregados ao conceito de qualidade, o GT3, Sistema de treinamento para a Qualidade, contou com três programas: 1) *Conhecendo ao Sercomtel e seu negócio*, que atingiu todos os empregados; 2) *Microinformática (Windows, Word, Excel e Access)*, para um público de 700 empregados e 3) *Inglês* (8 módulos básicos), para 277 empregados.

² O assunto voltará mais à frente, quando serão abordadas as questões sindicais.

³ A polêmica em torno do plano de carreira do SGRH foi tema de matéria da imprensa local, ao que prefeito e presidente do sindicato se opuseram veementemente (Sindicato contesta reajuste no Sercomtel - Folha de Londrina, 30 maio 1996).

O programa *conhecendo ao Sercomtel e seu negócio* teve a clara conotação de reorientar as percepções do trabalhador, objetivando mudanças comportamentais no sentido de levá-lo a perceber e dar importância às atividades desenvolvidas nas diversas unidades da empresa e, por consequência, avaliar e conhecer o impacto de suas ações cotidianas no conjunto das atividades da empresa. Para isso, o programa contou com inúmeras atividades desenvolvidas com o objetivo de levar o empregado a conhecer as atividades desenvolvidas dentro da Sercomtel. Com referência a isso, diz um boletim: “o empregado lotado na Comunicação Social vai ter oportunidade de ter noções dos serviços que a central desenvolve. Da mesma forma, empregados da central poderão assistir aos módulos que mostram o trabalho desenvolvido na ARH” (Comunicação, n. 6, jun.1994, p. 1).

Por se tratar de uma sociedade anônima de capital público (naquele momento ainda era uma autarquia), cerca de 30% do quadro de empregados da Sercomtel tem estabilidade de emprego⁴, além disso, conforme já foi apontado acima, há uma política interna que se pauta em não dispensar empregados, mesmo os que não têm estabilidade assegurada por lei, exceto por justa causa⁵.

A inflexibilidade das demissões é corroborada por semelhantes entraves nas contratações, uma vez que só podem ser feitas por via de concurso público e, portanto, demandam uma série de questões burocráticas e políticas. Tais políticas dificultaram sobremaneira a adequação do quadro de trabalhadores da Sercomtel às novas necessidades por meio da utilização de estratégias de demissões e contratações, tão comumente utilizadas pelas empresas privadas.

Para superar esse obstáculo, foram de fundamental importância os programas de formação adotados pelo MPQ3. Por meio deles, a empresa passou a adotar políticas de investimentos na requalificação de seus trabalhadores e, para isso, ofereceu, gratuitamente - dentro da empresa e fora do horário de trabalho - cursos de inglês; convenciou-se ao CES-Centro de Estudos Supletivos, entidade de ensino do Estado, que forneceu material para que a empresa montasse uma equipe de voluntários dentro da própria organização a fim de formar turmas de ensino básico (5ª a 8ª séries); aos empregados que estivessem inscritos em cursos regulares de ensino fundamental, médio e superior, bem como em pós-graduações⁶, a empresa, como incentivo, fornecia bolsas de estudos de 50%; valendo-se do pessoal da unidade de informática, implantou o “Plano de Descentralização e Transparência da Informática”, o PDTI, com o objetivo de capacitar os empregados na utilização das ferramentas de informática necessárias para o desenvolvimento de suas tarefas. Até junho/94, o PDTI já havia treinado mais de 100 pessoas (Comunicação, n. 6, jun.1994, p. 1).

A partir do ano 2000, a política de incentivo à educação mudou e as bolsas de estudos de graduação e pós-graduação passaram a contemplar somente aqueles trabalhadores que optassem por cursos relacionados à função na empresa. Por exemplo, se um empregado trabalha com informática só terá incentivo para frequentar os cursos de Ciências da Computação, Processamento de Dados, Engenharia da Computação ou Administração de Empresas com ênfase em informática.

⁴ Dado fornecido pela Área de Gestão de Pessoas durante entrevista.

⁵ A política de manutenção de emprego passa a ser modificada a partir de 2002, assunto que será desenvolvido mais adiante.

⁶ A empresa chegou a firmar convênio com uma universidade local para a criação do curso de especialização em Engenharia de Telecomunicações, com o qual a empresa se comprometeu no fornecimento de equipamentos para as aulas e abertura da empresa para estagiários do curso.

Nesse mesmo ano, foram extintos também os incentivos a cursos de línguas estrangeiras. Se em 1994, a empresa entendia que “a informática e o inglês se tornam ferramentas essenciais para preparar a Organização para competir neste cenário de mudanças” (Comunicação, [s.d.]) e, portanto, eram de responsabilidade da empresa, em 2000, questionado sobre o porquê da empresa não conceder mais incentivo a quem quisesse cursar línguas estrangeiras, o discurso mudou: “entendemos que essas línguas são de responsabilidade do colaborador, respondeu o vice-presidente” (JORNAL MURAL, 25 maio, 2000, p. única).

O investimento em educação e em outras modalidades do conhecimento significou não só uma forma de estímulo, portanto de envolvimento dos trabalhadores, mas também, e principalmente, um meio de *flexibilizar a capacidade de adaptação de cada um deles a diferentes funções*, isso, levando em conta os empecilhos existentes para a demissão e a contratação de novos trabalhadores.

Outro instrumento utilizado no sentido de *preparar os empregados* para as mudanças foi a comunicação. Diversos meios foram utilizados, desde comunicados e informações de gerentes e encarregados, passando pelos discursos contidos nos cursos e treinamentos oferecidos, até a criação de boletins de circulação interna.

Os boletins cumpriram um papel importante no sentido de informar os empregados dos andamentos da implantação do MPQ. Mostrou, passo a passo, os avanços e os limites do processo e ajudou na tarefa de envolver e comprometer os trabalhadores com a nova realidade.

Como foi mostrado anteriormente, a reestruturação das empresas de telecomunicações teve como base a reorientação econômica das empresas, que passaram de prestadoras de serviços públicos de telefonia para fornecedores de serviços de telecomunicações, portanto, uma reorientação mais comercial e ampla no que concerne ao número de serviços prestados. Nesse sentido, o MPQ veio dar respostas às novas necessidades da empresa, preparando-a para a ampliação de suas atividades. Assim, além dos serviços de telefonia fixa, a empresa passou a explorar serviços de comunicação de dados, telefonia móvel celular, provimento da rede Internet, serviços de valor adicionado, serviço público de mensagens, entre outros.

Ainda com o MPQ, iniciaram-se os processos de privatização de várias atividades, como os serviços de vigilância, zeladoria, reprografia, restaurante e até mesmo de atividades fins da empresa como os serviços de atendimento telefônicos, como é o caso dos serviços de informações 122, 102 e também dos postos de serviços.

O “processo de transformação empresarial”

A partir de 1996, ocorreu um processo de migração do MPQ para o mais novo modelo de reestruturação denominado Processo de Transformação Empresarial.

Se o MPQ, iniciado em 1991, tinha como objetivo adaptar a empresa a um quadro ainda incerto das telecomunicações no Brasil, com base na experiência internacional, o novo modelo nasceu num momento em que, em todo o país, as empresas do setor já sofriam um processo de reestruturação semelhante, principalmente por conta das políticas governamentais de desregulamentação e privatização do setor.

O *Processo de Transformação Empresarial* se deu de maneira muito mais intensiva e agressiva que o MPQ, tanto no concernente às estratégias da empresa para atuar num mercado privatizado, quanto (e até por consequência) no envolvimento e na intensificação do trabalho, para fazer face ao mercado concorrencial a partir de 1998.

Mais uma vez, mudou a estrutura da empresa, não de forma tão radical quanto no processo anterior, mas de forma bastante significativa. Novamente são utilizadas as estratégias ideológicas de cunho morfológico e, se com o MPQ as áreas ganharam a denominação de *Unidades de Resultados*, sob o *Processo de Transformação Empresarial*, foram denominadas *Processos*. Mudaram também as denominações dadas aos novos *Processos*. Por exemplo, a partir das atribuições da nova estrutura, a *Unidade de Recursos Humanos* passou a chamar-se *Processo de Gestão de Pessoas*.

Com o novo modelo de reestruturação, também foram redefinidas: *a visão, a missão e os objetivos estratégicos da empresa* (JORNAL MURAL, 23 maio 1997). A partir de tais redefinições, a operadora adquiriu um aspecto ainda mais comercial, de forma que foi criada uma área de *marketing*, cujas estratégias passaram a ter prioridade similar aos processos de desenvolvimento e aquisição de tecnologias da informação e da comunicação (TICs), que até então eram entendidos como prioridade maior da empresa.

Com relação a esta questão, fica claro o equívoco das teses que defendem que os novos padrões produtivos eliminam o estranhamento do trabalhador e que postulam o fim da separação entre trabalho de concepção (intelectual) e trabalho de execução (material). No caso da empresa em questão, os trabalhadores se envolvem, participam e cedem saberes que são incorporados ao processo produtivo. No entanto, a decisão do *que* e de *como produzir* não pertence a esses trabalhadores. Pelo contrário, ambos os programas de reestruturação adotados definiram, no âmbito da direção da empresa, em conjunto com a consultoria contratada, *quais os serviços que a empresa prestaria* (o que produzir) e *de que forma* (como produzir).

Investigando o processo produtivo da empresa, verificou-se que existe um *limite muito estreito para a criação* no processo de trabalho. As rotinas são descritas em manuais de procedimentos⁷ e a execução das tarefas, conforme o manual, é pré-requisito para a avaliação de regularidades do programa de qualidade total. Em outras palavras, as rotinas constituem-se fatores que determinam *como as atividades devem ser desenvolvidas*, afim de que haja regularidade do processo⁸.

É claro que é permitida a incorporação de novos procedimentos eventualmente desenvolvidos por algum empregado e que estejam voltados para a agilização e melhoria de determinadas rotinas de trabalho. Aliás, para que o novo procedimento possa tornar-se regular, a empresa *incorpora ao processo produtivo o saber desse trabalhador*.

Um bom exemplo disso é “Sistema de Sugestões” que a Sercomtel criou com o objetivo de:

... estimular a criatividade dos profissionais na solução dos problemas da empresa e contribuir para o seu desenvolvimento. As sugestões podem tratar de qualquer tema ligado ao contexto da organização como, por exemplo, redução de despesas, melhorias de processos, implantação de políticas, atendimento entre outros (JORNAL MURAL, 26 jul. 2000, p. única).

⁷ Não foi possível conseguir cópia dos referidos manuais, por se tratar de textos inseridos nos softwares do sistema de qualidade cuja impressão não é possível. As afirmações são feitas a partir de relatos de trabalhadores envolvidos com o processo de controle de qualidade.

⁸ Os limites são ainda maiores no programa de qualidade do Processo de Transformação Empresarial, em que cada atividade tem suas rotinas descritas e apesar de haver a possibilidade de incorporação de novas facilidades (o que consistiria em apropriação do saber fazer do trabalhador), constituem-se em parâmetros para a avaliação da qualidade do processo produtivo.

Para estimular a participação dos empregados no “Sistema de Sugestões”, a empresa adotou um critério de premiação para as melhores sugestões do mês.

Conforme mostra Wolff, a prática de incorporação do saber do trabalhador ao processo de trabalho é inerente aos procedimentos básicos dos programas de qualidade total:

... descobrir o macete benéfico que produz resultados superiores [...], trazer todos (os trabalhadores) ao nível do melhor ‘ou seja, padronizar’ por meio de ações corretivas apropriadas [...], anexá-lo à própria organização do trabalho [...] e finalmente, ‘alterar a tecnologia de forma que o processo incorpore o macete’ (WOLFF, 1998, p. 156 - grifos do original).

Sob um terceiro aspecto, e talvez ainda mais importante, os trabalhadores ficam alheios à definição de *para quem produzir*. Neste sentido, a empresa segue as tendências mundiais de privilegiar os chamados clientes corporativos em detrimento dos demais. Tanto é assim, que possui equipes especializadas de empregados altamente qualificados à inteira disposição desses clientes. Entretanto, a decisão de privilegiar determinados segmentos da clientela é tomada à revelia dos empregados.

Há que se observar que atualmente o SINTTEL não levanta oposição à prática empresarial apresentada acima, pelo contrário, exceto na oposição às terceirizações, nas entrevistas colhidas junto ao sindicato, os procedimentos da reestruturação aparecem como elementos positivos e inexoráveis. Durante entrevista, um dos diretores do sindicato disse o seguinte sobre o processo:

É excelente o caminho, o desafio que a Sercomtel encarou [...], hoje nós temos aí uma tecnologia praticamente de ponta. Foi a primeira empresa nacional totalmente digitalizada. Quanto ao programa de qualidade total o diretor afirmou: Ótimo, tem que ter, porque isso aí beneficia [...] te dá um ambiente limpo, um ambiente sadio.

Se a comunicação, conforme mostrado acima, foi um meio para atingir os objetivos de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os projetos e ideais da empresa enquanto durou o MPQ, no Processo de Transformação Empresarial, esse recurso foi potencializado. Em 1997, foi lançado o Jornal Mural, um informativo *diário* que é afixado em pontos estratégicos da empresa - como é o caso do local onde os empregados registram o controle de frequência. O informativo constitui-se num canal de comunicação, por meio do qual são disseminadas informações que mostram os pontos positivos e negativos dos processos de trabalho e insistentemente convidam o trabalhador a se envolver e a se comprometer cada vez mais com os interesses da empresa, que aliás são colocados e entendidos como se fossem os interesses do próprio trabalhador. Um exemplo disso é a manchete do informativo no dia em que foi aprovada a concessão do certificado de qualidade para a empresa, cujo título foi: “Vitória: o ISO é nosso!” (JORNAL MURAL, 10 nov. 1997, p. única); outro exemplo é a reprodução de uma matéria que o informativo publica e que tem o seguinte título: “*Você é a empresa e a empresa é você*” (JORNAL MURAL, 18 set. 1998, p. única).

O jornal freqüentemente reproduz matérias de jornais e revistas de grande circulação cujos temas estejam voltados ao estímulo e ao comprometimento do trabalhador com a empresa, com sua formação ou com sua “carreira”. Reproduz também matérias que se constituem “ameaças” aos trabalhadores, como por exemplo: “O medo do desemprego”, matéria que mostra os “*requisitos básicos*” necessários à empregabilidade (JORNAL MURAL, 12 fev. 1998); “As qualidades do líder moderno”, tratando da transformação do perfil do “chefe” em “líder” (JORNAL MURAL, 18 mar.1998); O FATOR HUMANO, mostra o “perfil ideal trabalhador moderno”, na matéria lê-se: “O

funcionário agora precisa ‘pensar’ a empresa como um todo, não apenas como uma divisão dela” (JORNAL MURAL, 14 ago.1998, p. única). Os exemplos se sucedem durante todo tempo até as últimas edições pesquisadas.

O informativo também é utilizado para informar o quadro de trabalhadores dos programas de metas internas, das metas em relação à Anatel, em relação à qualidade e veicula também elogios a atitudes “louváveis” de alguns trabalhadores que possam servir de modelo a outros.

Outro elemento importante para a comunicação empresa-trabalhador foi a implantação dos informativos via rede *intranet*. Por meio desse instrumento, igualmente, a empresa veicula informações que são de seu interesse que os empregados tenham acesso, principalmente aquelas que atualizem os conhecimentos deles sobre as ações das diversas áreas da empresa, a exemplo do preço de serviços oferecidos, promoções de produtos, etc.

Os interesses da Sercomtel em relação ao envolvimento dos trabalhadores extrapolam os limites geográficos da empresa e da jornada diária de trabalho de cada um. uma indicação desse fato foi o *Jornal da Qualidade*, lançado em 1997, cujas edições eram entregues nas residências dos trabalhadores sob a seguinte justificativa: ‘Resolvemos encaminhar o jornal às **residências para que também a família dos funcionários conheça os trabalhos** que estão sendo desenvolvidos para conseguirmos o certificado ISO 9002’ (Gerente da qualidade para o JORNAL MURAL 08 maio 1997, p. única - grifo nosso).

Outra estratégia de envolvimento da família do trabalhador é a promoção de eventos voltados aos trabalhadores e seus familiares, cujos temas são o comprometimento com as ações da empresa. É caso, por exemplo, de uma palestra sobre qualidade total proferida nas dependências de um hotel quatro estrelas da cidade.

Eles (os familiares) vão conhecer os conceitos que estão sendo aplicados na Empresa e que podem ser adaptados na rotina doméstica como, por exemplo, o descarte de objetos que não são mais utilizados (Noções de Qualidade para Famílias de Funcionários, JORNAL MURAL, 04 jun. 1997, p. única).

A citação é uma clara apologia ao processo de 5s pelo qual a empresa estava passando naquele período. A idéia é que o trabalhador e seus familiares reproduzam em suas casas o ambiente da empresa. Além desses exemplos, existiram outros de visita da família do empregado ao seu local de trabalho, almoço na empresa com os familiares, etc.

Tais elementos parecem levar à indicação feita por Alves de que o toyotismo enquanto “momento predominante do novo complexo de reestruturação produtiva” volta-se para o envolvimento dos assalariados por meio de um “controle social de novo tipo” (Alves, 2000, p. 50). Nesse caso, vimos que o envolvimento extrapola o controle social dos assalariados e atinge até mesmo os demais membros de sua família.

No mesmo sentido, Harvey coloca:

A disciplinação da força de trabalho para os propósitos de acumulação do capital [...] é uma questão complicada. Ela envolve, em primeiro lugar, alguma mistura de repressão, familiarização, cooptação, elementos que têm de ser organizados não somente no local de trabalho como na sociedade como um todo. A Socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais (HARVEY, 1992, p. 199).

Um outro elemento que chama a atenção na investigação da reestruturação produtiva da Sercomtel é o número de cursos, treinamentos e conferências que a empresa oferece aos seus trabalhadores, cujas temáticas estão quase sempre ligadas ao aperfeiçoamento de suas funções, ao reforço dos valores da empresa, ao conhecimento de suas atividades, ou à melhoria da qualidade de vida (dentro e fora do trabalho). Com muita regularidade, foram encontrados trabalhadores que participaram, entre o início de 1999 até junho de 2002, de 30 a 40 dessas atividades, com carga horária variando entre 250 e 525 horas⁹. Entretanto, foi encontrado um caso em que o empregado participou entre janeiro de 1999 e junho de 2002, de *155 eventos*, dos quais 115 não possuem registro de carga horária sendo que os 40 cujas cargas-horárias foram registradas somam *643 horas*.

A este respeito, Soares observa que a abordagem sistêmica própria do ohnismo (toyotismo), leva as empresas a adotarem um sistema de qualificação permanente, integrado ao trabalho, “como forma de ajudar a vivenciar as rupturas das mudanças, facilitando a introdução de novas tecnologias com garantia e eficiência na sua utilização” (SOARES, apud WOLFF, 1998, p. 122 – grifos do original).

Ainda sobre a extensa carga-horária de cursos e treinamentos que a empresa obriga os trabalhadores a cumprir, um dos coordenadores de trabalhos entrevistado fez a seguinte queixa:

A empresa começou amarrar certos treinamentos em participação de resultados, que é pré-requisito, e às vezes nós até chamamos. Como que eu vou fazer certos treinamentos [...] eu trabalho com manutenção e não posso botar duas pessoas pra fazer esse treinamento... ‘Ó! mas isso é pré-requisito pra participação do resultado...’ (Entrevista 3 – 18/12/2002)

A fala do entrevistado se refere à inclusão de determinados treinamentos no rol das metas que são pré-requisitos para a participação nos lucros e resultados (PLR) da empresa. A angústia explícita na fala do coordenador ocorre porque, segundo ele, há um crescente aumento na demanda por serviços de manutenção, sem que haja um aumento no número de técnicos. Evidencia-se na fala uma *intensificação do trabalho* e, de forma paradoxal, a necessidade do aumento do tempo disponível para a participação dos cursos e treinamentos oferecidos pela empresa.

Com referência específica às ações no sentido de que os trabalhadores conheçam ao máximo a empresa em que trabalham, em meados de dezembro de 2002, foram distribuídas, via *intranet*, apostilas mostrando como funciona cada área (processo), a fim de que *todos os empregados* pudessem, em janeiro de 2003, passar por uma avaliação, cujo resultado implicaria, dentre outras coisas, na distribuição da Participação nos Lucros e Resultados.

A elaboração das apostilas e das provas ficou a cargo da UNISER – Universidade de Negócios Sercomtel, uma universidade que apesar de não ter vínculo com o Ministério da Educação, pretende realizar cursos e treinamentos contínuos para empregados, clientes, fornecedores e a comunidade em geral, além de firmar convênios com instituições de ensino credenciadas com o objetivo de oferecer cursos de pós-graduação *voltados para o ensino nas áreas de interesse da Sercomtel*. Alguns dos objetivos da UNISER, segundo a empresa são:

Desenvolver competências, habilidades e atitudes, **sempre visando o negócio da Organização; difundir os valores e crenças da Sercomtel**; capacitar os

⁹ Grande parte das atividades contada não possui informação de carga horária. Logo, a dedicação a esses eventos ultrapassa em grande volume o número de horas citadas.

profissionais der forma que eles assegurem **produtividade e competitividade** da empresa; revisar os paradigmas e conceitos atuais; propiciar um **ambiente organizacional motivador, que gere satisfação, entusiasmo e comprometimento** (Fonte: Folheto de divulgação da UNISER, p. 3 - grifos nossos).

O conjunto de ações que a empresa emprega no sentido de envolver e comprometer os empregados com seus objetivos — o que fica muito claro na citação acima — é visivelmente uma obsessão que com o tempo vem se intensificando.

Os resultados dessas ações se evidenciaram em diversos momentos, no decorrer da investigação. Por exemplo, durante contato para marcar uma entrevista com uma das gestoras, a pessoa, para explicar sua impossibilidade imediata, utilizou o seguinte argumento: “[...] na semana que vem eu não posso, pois estarei ocupada com um treinamento na minha empresa [...]”. A fala chegou a suscitar dúvida se a gestora se referia a Sercomtel ou a uma empresa de sua “real” propriedade, dúvida que foi dirimida posteriormente. De fato, ela se referia a Sercomtel. Uma outra evidência do sucesso das estratégias de envolvimento é a fala de um dos coordenadores da área técnica, durante uma das entrevistas:

... então às vezes, é costume da gente... eu tô numa confraternização, num lugar... a pessoa não sabe que eu trabalho na Sercomtel e começa a falar..., eu já peço um aparte, já falo pra ele, que ele tá equivocado, que não é isso [...] se eu vejo que ele tá com razão eu anoto, vou passar pra área [...]. Isso é preocupação hoje, em você não perder cliente e tratar o cliente como ele merece [...] é essa preocupação de resolver de imediato [...]. Telefone parado, você não gera chamada, não gera dividendo pra empresa... (Entrevista 3 – 18/12/2002)

Um outro ponto importante do Processo de Transformação Empresarial foi a implantação, do Plano de Carreira e Remuneração por Competência em 1999. O plano veio ao encontro das necessidades da empresa em vários sentidos: em primeiro lugar, foi construído sob um forte conteúdo ideológico de mobilidade funcional e de estímulo à freqüente qualificação dos empregados. Nos termos do próprio documento, o plano tem por objetivo:

... **produzir sentimentos de justiça e coerência** na gestão de pessoas; oferecer instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às necessidades e possibilidades de desenvolvimento na empresa; **incentivar a busca contínua por capacitação**; estabelecer critérios para as diferenciações salariais; possibilitar a identificação e **aproveitamento das potencialidades existentes** [...] (SERCOMTEL, 01/07/1999, p. 3 - grifos nossos).

Em segundo lugar, promove uma maior subsunção do ideário do trabalhador aos objetivos da empresa ao fazer com que os seus objetivos pessoais sejam fundidos com os da organização. Para que isso ocorra, o plano está dotado de um forte apelo à competitividade, uma vez que as promoções são definidas com base em critérios que priorizam méritos pessoais do trabalhador em relação à política produtiva da empresa; estimula os trabalhadores a conhecerem e dominarem informações, processos, técnicas e procedimentos comuns a todas às áreas da empresas; e, por fim, responsabiliza-os por suas próprias promoções.

O envolvimento e o comprometimento que o plano requer fica bastante explícito na passagem do documento que define o conceito *conjunto de competências*, entendido como a “combinação de conhecimentos, habilidades e **comportamentos** que é necessária (sic) para o **sucesso tanto da organização quanto do colaborador**” (SERCOMTEL, 01/07/1997, p. 5 - grifos nossos).

Não se pode negar que o plano possibilita uma mobilidade funcional pouco comum em relação às empresas privadas. Entretanto, é importante observar que tal mobilidade vem ao encontro das necessidades da empresa que, conforme foi observado anteriormente, é uma instituição de capital público e tem sérias limitações para dispensar e contratar empregados de acordo suas necessidades e conveniências.

O plano é também uma forma de fazer com que os empregados possam dispor do maior número de habilidades possível para a pronta atuação (e rápida adaptação) a diversos postos de trabalho em diferentes setores/áreas da empresa. A própria redação do documento mostra que uma de suas características é: “fornecer parâmetros e estabelecer regras para a Gestão de RH, atentando para a **flexibilidade do sistema** e para a sua **capacidade de adaptação a diferentes realidades, evitando o ‘engessamento’ da organização**” (SERCOMTEL, 01/07/1999, p. 6 - grifos nossos).

A respeito da multifuncionalidade requerida dos trabalhadores sob a racionalização toyotista de produção e que está explícita no plano de carreiras da empresa, Coriat observa que: “... a via japonesa vai avançar pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes, em ‘trabalhadores multifuncionais...’” (CORIAT, 1994, p. 53).

Um resumo do que se espera dos empregados com a implantação do plano de carreiras é o seguinte:

Comprometer-se com os princípios estabelecidos pelo Plano, assumindo responsabilidades inerentes a sua atuação; **integrar-se às práticas organizacionais**; **assumir responsabilidades** inerentes ao seu trabalho; identificar oportunidades e planejar a sua carreira; **conciliar seu desenvolvimento com as necessidades da organização**; buscar o desenvolvimento pessoal e profissional; **avaliar o seu nível de empregabilidade** [...] (SERCOMTEL, 01/07/1999, p. 58).

Considerações finais

É evidente, que os esforços da Sercomtel no sentido de envolver os trabalhadores de forma a atingir a *gerência de seus pensamentos* é uma estratégia fundamental para o sucesso do processo de reestruturação que a empresa adotou a partir da década de 90. É condição necessária, principalmente, devido à abertura do setor das telecomunicações e à radical mudança da base técnica do setor a partir da convergência das tecnologias de telecomunicações com as de informação (telemática).

Pensando assim, do ponto de vista empresarial prático, a reestruturação organizacional é um verdadeiro sucesso. Porém, como bem lembra Alves (2000), os novos modelos de administração da produção e de gestão contemporâneos realizam uma crescente racionalização no interior das empresas e têm por conseqüência um aprofundamento da irracionalidade social. Tal preocupação ganha sentido se observarmos que quanto mais “enxutas” são as empresas, quanto mais força-de-trabalho as tecnologias conseguem substituir; maior é o número de pessoas excluídas das relações formais de trabalho, menor é o número de consumidores, mais complexos são os problemas sociais.

No que concerne ao envolvimento dos trabalhadores nos níveis gerenciais e operacionais com a atividade da empresa, verifica-se um quadro que Gurgel (2003) denomina de hegemonia da ideologia neoliberal contraditoriamente entendida como “o fim das ideologias”. Tal ideologia retira da sociedade, ou seja, do Estado as parcelas de

responsabilidade quanto à inclusão dos indivíduos no meio social. Assim, elementos “antigos” tal como *pleno emprego* é substituído por *empregabilidade*; educação pública, antes um aos poucos se torna serviço da atividade privada, etc. Todos esses elementos somados a questão da qualificação, que eram de responsabilidade do Estado e da sociedade no sentido de garantir a inserção dos indivíduos, são transferidos da esfera social, estatal, para os indivíduos em particular que devem dedicar quase a totalidade de sua existência à “qualificação”, “atualização”, “empregabilidade”, “*reciclagem*”, enfim, ao seu “sucesso” profissional.

Não cabe aqui analisar o conteúdo ideológico dos conceitos elencados acima, entretanto, é mister perceber que a ideologia da conquistas por meio de ações individuais – calcada no princípio da competitividade – ao combinar-se com as técnicas de envolvimento e captura da subjetividade do trabalhador, contidos nos modelos de gestão contemporâneos tem levado a uma intensificação e a uma conseqüente precarização das condições de trabalho no mundo moderno.

No tocante ao caso Sercomtel essa constatação é evidente, o processo de reestruturação, em menos de 10 anos, ampliou extremamente o número de serviços prestados pela empresa, bem como ampliou sobremaneira o volume de prestação de antigos serviços e, apesar disso, a empresa conseguiu ao mesmo tempo reduzir cerca de 50% de seu quadro funcional efetivo. Por outro lado, a remuneração dos trabalhadores, por conta do corte de vários benefícios e da implantação de formas flexíveis de remuneração tais como banco de horas, participação nos lucros, etc., sofreu grande perda do poder aquisitivo (SILVA, 2003).

O caso Sercomtel, assim como outros mostrados pela literatura especializada da sociologia do trabalho, nos têm suscitado questionar os limites que a estratégia de envolvimento dos trabalhadores tem colocado à melhoria da qualidade de vida tanto daqueles que continuam empregados e trabalhando mais, quanto daqueles que não conseguem um espaço para serem incluídos.

Referências

- ALVES, G. *O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho*. São Paulo: Boitempo/Fapesp, 2000.
- CORIAT, B. Autômatos, Robôs e a Classe Operária. *Novos Estudos*, São Paulo, n.2, p.31-38, jul. 1983.
- GRAMSCI, A. *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- GURGEL, C. *A Gerência do Pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez, 2003.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.
- LARANGEIRA, S.M.G. “Reestruturação no Setor de Telecomunicações: aspectos da experiência Internacional”. *Revista Latinoamericana de Estudios Del Trabajo*, ano 4, n. 8, p. 179-194, 1998.
- _____. “Unions Facing Restructuring: crisis or news strategies?” Trabalho apresentado no XXIII international congress Lasa, Washington, September, 06-08, 2001 (digitado).
- SILVA, G. A. *Reestruturação Produtiva em Empresas de Telecomunicações: o caso Sercomtel s/a*. Dissertação de Mestrado. Marília: Unesp, 2003.

WOLFF, S. *Informatização do Trabalho e Reificação*: uma análise à luz dos programas de qualidade total. 225 fls., 1998. Dissertação (Mestrado) - UNICAMP/IFCH - Campinas.

Outras Fontes

Acordos Coletivos Sercomtel – Sinttel 1990 a 2002. (Fonte: Sinttel/Londrina)

BIQUEIRA de Aço – Boletim informativo do Sinttel, vários números.

BIQUEIRAÇO – Boletim Informativo do Sinttel, vários números.

COMUNICAÇÃO – Boletim de circulação interna Sercomtel, vários números.

JORNAL MURAL (Sercomtel), vários números.

SERCOMTEL. Plano de carreira e remuneração por competência, 01/07/1999.

TAVARES, M. J. “Sercomtel: uma experiência singular”. Conferência proferida na I Semana de Estudos: Secretaria Recursos Humanos – PML, 12/11/1996. Documento recebido via mensagem eletrônica de swolff@uel.br em 10/2002.