

# Danièle Linhart

Entrevista a Lucília Machado

Quais são, ao seu ver, as maiores transformações do trabalho contemporâneo?

Um dos elementos fundamentais da evolução do trabalho é, incontestavelmente, a individualização do tratamento e da gestão dos assalariados; individualização que segue um isolamento geográfico dos postos de trabalho devido à difusão das novas tecnologias informáticas.

A individualização é uma manobra gerencial deliberada que data, na realidade, do fim dos anos setenta. Em reação ao formidável questionamento do trabalho taylorista, que representou a explosão de Maio de 68, o patronato francês, enfim, considerou que era imperioso quebrar a lógica de massa que caracterizava a gestão e a mobilização da classe operária. Quebrar a massa para quebrar a capacidade de crítica e de contestação implica introduzir a individualização por todos os meios. E isto começará muito cedo, desde o início dos anos setenta, com a difusão dos horários variáveis e as gratificações individuais, a revisão das classificações para introduzir os elementos mais pessoais de avaliação e as tentativas participativas pelo viés dos círculos de qualidade.

Mas é, na verdade, a partir dos anos oitenta que a individualização se imporá de maneira triunfante dentro de um contexto de crise econômica, de desemprego e no quadro da mundialização, globalização entronizadora das coerções econômicas, presumidas como incontornáveis, que impõe um modelo único de modernização. Dentro desse modelo, precisamente, a flexibilidade, a reatividade prevista pelas empresas deve repousar sobre as capacidades individuais, pessoais dos assalariados. Em outros termos, a individualização se imporá, nesse momento, como uma necessidade, uma evidência para adaptar as empresas aos novos e terríveis desafios que as assaltam. É, pelo menos assim, que o discurso gerencial a coloca em cena. Além do mais, ela será, dentro desse mesmo discurso gerencial, apresentada como uma satisfação de necessidades sociais mais e mais presentes. Ela se manifesta por uma individualização sistemática dos aumentos de salários, pelo ajuste das formações e dos percursos personalizados dentro da empresa à nova situação, por uma mobilidade cada vez maior de todos, pelas reclassificações que quebram as grandes categorias coletivas, e pela instauração da entrevista individualizada de cada assalariado com seu superior hierárquico, duas entrevistas anuais durante as quais ele deve definir seus objetivos e, em seguida, avaliar seu desempenho. Tudo isto vem se implantar sobre uma evolução do trabalho, que tende a se tornar obrigatoriamente informático e cada vez mais individual.

A natureza das tarefas tende, de fato, a se transformar: observa-se cada mais tarefas de gestão de dados, de acompanhamento, de vigilância e de condução de instalações, tare-

fas igualmente de prestação de serviços em interação com a clientela. O trabalho em grupo tende a diminuir.

Esta individualização se traduz por uma autonomia crescente dos assalariados?

A individualização se faz acompanhar, eu diria antes, de uma responsabilização crescente. De fato e cada vez de forma mais sistemática, os assalariados, mesmo os simples executantes, os operadores e os empregados indiretos são decretados «responsáveis» pelo seu trabalho, no sentido de serem responsáveis pela qualidade do produto ou do serviço que eles efetuam e dos prazos dentro dos quais eles os realizam. Em si, isso pode parecer uma coisa excelente, pois não é uma reivindicação clássica reivindicar a paternidade daquilo que a gente realiza? E, de fato, a informática torna possível, pelo rastreamento que ela instaura, saber quem faz o quê e como, permanentemente.

O problema vem daquilo que os assalariados não mais encontram com frequência dentro da organização de trabalho em que se encontram: os recursos necessários para se defrontar, com boas condições, as responsabilidades que lhes são impostas. Por numerosos lados, o trabalho permanece, de fato, organizado segundo os princípios tayloristas de coerção e de controle. A prescrição está sempre presente, mesmo se ela aparece sob novas formas e ao lado das solicitações de natureza mais qualitativa. Observa-se, com frequência, a coexistência de imperativos muito estritos de produtividade com as obrigações comerciais que são qualitativas. Isso é fonte de diversos problemas, de numerosas dificuldades, de fortes tensões que são a sorte comum dos assalariados modernos. Uma das características da modernização é a descentralização, sobre os postos de trabalho os mais subalternos, de todos os problemas, disfunções, coerções que veicula uma organização, incoerente porque muito prescritiva, apesar de situada nos quadros de um trabalho cuja natureza e conteúdo estão em plena evolução.

Mas como explicar esta permanência do taylorismo dentro de um contexto com tais mudanças?

Para explicar esta continuidade da organização taylorista do trabalho dentro de um universo onde se procura ganhar em flexibilidade, variedade, rapidez e qualidade, é preciso lembrar que o projeto taylorista não é somente um projeto de organização técnica do trabalho, aquele que se conhece bem com a divisão entre concepção, organização do trabalho de um lado e execução do outro, com o parcelamento das tarefas e a prescrição dos modos operatórios e dos tempos de execução. É, igualmente, um projeto de filosofia social que consiste em inscrever, incorporar a coerção e o controle dentro da definição das próprias tarefas. Sob o pretexto de deixar a Ciência arbitrar os operários e seus padrões pela sua objetividade, sujeita-se todas as práticas de trabalho a um "best way" que coage os corpos e os espíritos. A dominação é enfiada dentro da própria organização do

trabalho e não mais concretizada pela autoridade hierárquica ou uma violência qualquer que aparece como arbitrária. O taylorismo é, então, um recurso importante para os patrões, porque lhes assegura uma dominação que não se apresenta como tal e que se institucionaliza dentro da própria definição do trabalho. Dentro do contexto francês, caracterizado durante todo o período de forte crescimento do pós-guerra (período chamado de Trinta Anos Gloriosos) por um forte antagonismo social, uma mobilização muito forte do movimento operário contra os detentores de capitais e uma ideologia de luta de classes, o taylorismo se acentuou, sendo uma arma de peso nas mãos das direções das empresas dentro da relação de forças que os opunha aos operários.

Os gestores franceses estão ainda marcados por essa herança social que não está, convém observar, tão distante no tempo. A confiança não está restaurada mesmo se esforços importantes têm sido feitos no sentido de tentar metamorfosear a identidade dos assalariados no contexto da modernização.

Um dos aspectos importantes da modernização e, portanto, das mudanças que têm atravessado o mundo das empresas, é o trabalho sobre a subjetividade dos assalariados. As direções modernizadoras têm praticado uma individualização sistemática a fim de quebrar a capacidade operária de contestação e de retomar o questionamento da dominação. Mas elas utilizam esta individualização, igualmente, para tentar uma "modernização" das mentalidades, tentar fazer tabula rasa do passado. Esse empreendimento de envergadura se funda sobre dispositivos participativos: os círculos de qualidade fortemente numerosos nos anos 80, os grupos de expressão direta e coletiva instituídos pelo legislador socialista ao chegar ao poder em 1981 e as campanhas de mobilização em torno da definição do projeto da empresa seguida da certificação de qualidade. Funda-se também sobre um recurso muito importante, a comunicação, a informação e mesmo a formação teleguiada. Trata-se de aproveitar todos esses momentos de encontro e diálogo com os assalariados, para transmitir mensagens, fazer interiorizar os valores da empresa e arrancar o consenso, a adesão. Mas isso é um empreendimento de longa duração, tanto que as direções não têm tido o sentimento de segurança que esse objetivo está sendo atingido, elas não estão certas que os assalariados são seus aliados incondicionais, os militantes de sua causa, por isso elas guardam preciosamente esse ferrolho que representa o taylorismo, pois esse permite sempre coibir e vigiar. O problema evidentemente vem do fato que ele se torna cada vez mais incompatível como as outras evoluções do trabalho.

Que conseqüências têm tais evoluções sobre as questões de formação?

Esta ênfase sobre a mobilização individual e pessoal, sobre as capacidades de cada assalariado de responder de maneira eficaz e eficiente às exigências de seu posto de trabalho, de sua missão (isto é, de interpretar e de antecipar permanentemente o que se espera dele, de tratar todos os problemas que se apresentam, de se adaptar às situações diferentes, de estar disponível e receptivo), se traduz pela emergência de um novo conceito: "a competência". A competência não é, com efeito, nada que essa capacidade de adaptação permanente. É isso que a distingue da qualificação, que define certos tipos de

conhecimentos e de formação. A competência é o que se sobre-acresce a esta qualificação, define a empregabilidade da pessoa e lhe impõe, em definitivo, resolver todos os problemas trazidos pelas coerções cada vez mais pesadas, em termos de qualidade, de prazo e de produtividade, e de organizações de trabalho geralmente fluidas e mesmo incoerentes.

O recrutamento dos assalariados se efetua cada vez mais a partir de uma seleção que recai sobre traços de personalidade, traços de caráter do assalariado: suas capacidades para afrontar dificuldades, conflitos, para fazer face aos diversos tipos de provas, sua capacidade para compreender o que se espera dele, sua compatibilidade com os valores, a cultura, a filosofia da empresa.

Observa-se, por outro lado, que muitas formações destiladas pela empresa a título de formação profissional têm por objetivo a difusão de métodos padronizados de reflexão e um certo tipo de racionalização do pensamento. Interessam, essencialmente, pela conformidade da subjetividade dos assalariados em relação às novas exigências do trabalho.

O que você descreve como modernização e mudança tem a ver essencialmente com que setores?

Pode-se afirmar que, de uma maneira geral, é um único e mesmo modelo de modernização que se afirma em todos os lugares.

Primeiro, fazer tabula rasa do passado: transformar as estruturas e o modo de funcionamento das empresas para torná-las mais flexíveis, mais interativas e comunicantes, mais reativas face aos novos imperativos do mercado e da mundialização.

Transformar, também, os comportamentos profissionais dos assalariados tanto quanto suas mentalidades e seus valores de maneira a dispor dentro da empresa de um corpo social de assalariados disponíveis, capazes de adaptação, leais entre eles e com sua hierarquia e direção, assegurando uma boa qualidade de cooperação dentro do trabalho. Reformar as estruturas, mas também as subjetividades e isto de maneira acelerada e extremamente voluntarista.

Este é um projeto de modernização que marcha sobre duas pernas porque ele inclui uma vontade de transformar tanto as empresas, como o trabalho e os assalariados. Em si, é um projeto coerente e mesmo clássico. Ford não procurou explicitamente “construir” um novo tipo de operário que fosse adaptado ao novo modo de organização do trabalho e das empresas que ele introduzia com suas linhas de montagem. Ele mesmo armou um corpo de inspetores que tinha por função verificar no domicílio privado dos operários se eles levavam uma vida adaptada às exigências físicas da linha de montagem. O salário de 5 dólares por dia não era pago senão em caso de conformidade total, caso contrário podia-se continuar a trabalhar nas usinas de linha de Detroit mas percebia-se um salário menor.

No contexto atual, uma empresa flexível é composta de assalariados devotados e que se mobilizam sobre um modo individual e pessoal para resolver os problemas de todas as

naturezas que ele encontram no âmbito de suas missões. Assalariados que encontram modos eficazes de cooperação com seus colegas e que compreendem o que se espera deles. Assalariados desembaraçados de todas suas rotinas profissionais e dos valores que não são aqueles exclusivos de suas empresas. No caso presente, eles não devem ser mais leais com seus grupos profissionais e motivados por seu ofício, mas sim pela cultura de sua empresa. Eles devem ser móveis, sem verdadeiras outras ligações que aquela que os une a sua empresa. Os coletivos que não são aqueles constituídos oficialmente pela hierarquia (módulos, células, ilhas, zonas que são, com efeito, grupos de trabalho regulados pela hierarquia, grupos sob influência ou grupos participativos, também sob controle) são desqualificados.

Não se pode compreender como um tal modelo se difunde dentro de todos os setores - privado, público, industrial e de serviços - se não se tem em mente o modo de formação das elites. Na França, esse modo é particularmente caricatural: existem "grandes escolas" à margem da Universidade onde não há senão uma muito pequena categoria de estudantes, que ali entram após uma seleção extremamente exigente e que vai receber um ensino especial, que supervaloriza o abstrato, o universal, o acadêmico em detrimento dos conhecimentos enraizados no local, no concreto e no contingente. Noutros termos, formam-se aí "experts" universais especialistas em tudo, dotados de um profundo desprezo por tudo o que não é do domínio das idéias.

Outra particularidade: esta elite é produzida para presidir os destinos das grandes empresas, seja dos setores privado ou público, como aquele dos grandes ministérios, às vezes mesmo para tornar-se ministro e, de fato, os mesmos indivíduos giram em torno destas diferentes instâncias. Assim, o Diretor Geral de uma grande empresa pública como France Télécom pode antes ter dirigido a Agence Nationale pour l'Emploi, depois de ter sido o PDG (Presidente e Diretor Geral) de um Hipermercado. Não se tem necessidade de ser do ofício, nem de conhecer as tradições, as especificidades locais para governar uma empresa. É dito que eles são os melhores, quaisquer que sejam as especificidades locais, pois teriam sido formados para isso.

Nada de espantoso que essa elite seja portadora de um modelo abstrato de modernização, que ela veicula dentro de diferentes instâncias onde ela oficia. Isto acontece, pelo menos, no que se refere às grandes empresas. Mas esse modelo se verifica, de diferentes formas, também nas PME (pequenas e médias empresas) porque as relações entre as empresas-clientes e as fornecedoras e terceiras têm mudado no sentido de uma maior dependência dessas últimas. De fato, com a difusão do just-in-time e das certificações de qualidade, as empresas terceirizadas e fornecedoras são levadas a adotar os procedimentos, as maneiras de fazer impostas pelas empresas-clientes. A ingerência dessas últimas é muito desenvolvida tanto na definição da organização do trabalho, como dos equipamentos técnicos e dos programas de formação. De bom grado ou mal grado, uma grande parte dentre as PME se vêem coagidas a adotar o mesmo modelo de modernização.

Nesse contexto, como se apresentam as capacidades de resistência, elas assumem que formas?

As capacidades de resistência têm sido consideravelmente atingidas, na medida que elas, geralmente, estão inscritas em coletivos de diferentes naturezas, onde se desenvolvem e se alimentam de valores contestatórios, sempre à distância da racionalidade dominante da empresa. Esta resistência toma a aparência de uma sociabilidade construída em torno de saberes, de *savoir-faire* adaptados que os assalariados mobilizam para tornar a vida no trabalho mais fácil, mas também para tornar seu trabalho mais eficaz no contexto fortemente prescritivo.

Esta resistência, porém, é uma faca de dois gumes. Na verdade, os operários impõem um certo número de coisas de sua subjetividade, de seus próprios valores e racionalidade na zona de penumbra de seu trabalho, a não oficial. Com isso, eles ganham um pequeno contra-poder (porque a hierarquia depende da maneira pela qual eles aceitarão mobilizar ou não seus saberes, dos *savoir-faire* rapidamente transformados em indispensáveis). Mas, por outro lado, e proporcionalmente, é maior a contribuição que eles dão para a performance da empresa que os domina. De qualquer maneira, eles contribuem para aperfeiçoar um sistema que eles rejeitam.

No contexto atual, é esta «liberdade» ambígua, que na verdade está sendo atacada, é esta sociabilidade, esta solidariedade que tomba diante de uma individualização crescente.

Como os indivíduos se adaptam, então, e como encontram os meios de se distanciar das pressões cada vez mais fortes sobre eles?

Esta é uma questão difícil de responder porque os assalariados estão encantoados num tipo de prova permanente que eles vivem de um modo pessoal. É-lhes necessário constantemente superar-se para dar conta de suas responsabilidades e resistir às múltiplas emboscadas que se acumulam diante deles. É-lhes necessário estar permanentemente à altura, porque quando o desemprego está elevado, não se pode se permitir qualquer fraqueza. É preciso esconder suas falhas, seus problemas, e oferecer o único rosto do conformismo.

Dentro dessas condições, compreende-se porque os sociólogos pouco tenham conseguido revelar e evidenciar, nas suas pesquisas, sobre as formas de resistência ou tão simplesmente de adaptação que os assalariados desenvolvem.

Na medida que existe esta situação, a resistência dos assalariados se faz às escondidas e não é provavelmente empregada em comum, pois os assalariados encontram-se pressionados à individualização, seja pela intensificação sistemática do trabalho ou pela concorrência sistemática que eles também sofrem.