

# O INDIVÍDUO NO CENTRO DA MODERNIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UM RECONHECIMENTO ESPERADO MAS PERIGOSO

Danièle Linhart<sup>1</sup>

Tradução: Maria Laetitia Corrêa e Fernando Fidalgo  
professores da Faculdade de Educação/UFMG

A Sociologia do Trabalho se diversificou – todos o constatarem – pois ela deu origem, desde o início dos anos oitenta, à sociologia da empresa e à sociologia do emprego, após ter visto florescer, no início dos anos 70, a sociologia das relações sociais de gênero – da qual uma parte se aplica ao mundo do trabalho – às quais veio se somar a sociologia das organizações. A sociologia viu, igualmente, seu objeto ser disputado pelos economistas, os ergonomistas, os psicanalistas, os psicólogos e até mesmo os filósofos.

Colocando à parte as pesquisas sobre as relações sociais de gênero – como acentuou Lucie Tanguy – é sobretudo o espírito da sociologia centrada sobre o mundo do trabalho que mudou. Forjada numa perspectiva crítica da racionalização do trabalho, esta sociologia procurou mostrar as violências cometidas contra os homens num universo interpretado sob o ângulo da correlação de forças. Partindo do ponto de vista dos assalariados, alimentando-se freqüentemente das análises das organizações sindicais que os representam, os sociólogos do trabalho procuraram desvendar a realidade do trabalho e o destino dos trabalhadores, que se apresenta com freqüência de forma emblemática, que Pierre Tripier judiciosamente ilustrou ao descrever essa abordagem sob o ângulo da tragédia clássica com sua unidade de tempo, de ação e de lugar, pois na maior parte das vezes o interesse se voltava para o operário francês da grande indústria. Estudava-se o mundo do trabalho como um campo de batalha com suas ofensivas e contra-ofensivas, ou seja, a desqualificação, a intensificação do trabalho, mas também as formas de resistência individuais e coletivas. Em suma, uma abordagem militante soldava a comunidade de pesquisadores.

Não há mais certezas, ou pelo menos elas não constituem mais o fundo comum da Sociologia do Trabalho ou das sociologias vizinhas. A comunidade acadêmica está dividida: é de mau gosto, para alguns, permanecer fechado numa pos-

---

<sup>1</sup> Diretora de Pesquisas em Sociologia do Trabalho do Centre National de Recherches Scientifiques (CNRS) e Diretora do Laboratoire Travail et Mobilités. Professora da Universidade de Paris X-Nanterre, em níveis de Mestrado e DEA.

tura herdada do passado, que não tem nada de científica, mas outros replicam que não se pode afastar do cotidiano vivido pelos trabalhadores.

Pode-se deduzir que os sociólogos, majoritariamente, mudaram? Que eles optaram, com a crise das ideologias alternativas, por uma postura mais indulgente, pretendendo se posicionar como seguidores de transformações vistas como capazes de, sem alarde, distanciar-se dos excessos do taylorismo e da exploração do homem pelo homem? E que eles vieram reforçar o campo dos que abriram mão da crítica após o início dos anos 80, “deixando o campo livre à reorganização do capitalismo durante duas décadas, contentando-se com o papel pouco glorioso, ainda que necessário, de câmara de registro das dificuldades crescentes do corpo social” (Boltanski, Chapiello, 1999).

Alguns poderiam se sentir tentados a responder afirmativamente. Aqueles que não “evoluíram” e que permaneceram determinados em sua postura antiga poderiam se sentir tentados a acusar os sociólogos “abertos” de ter uma atitude excessivamente complacente. E isto, provavelmente, como uma resposta à algumas acusações que os qualificavam como sociólogos arcaicos e sua sociologia de sociologia denunciadora.

De qualquer forma, não há mais unidade, consenso, entre os sociólogos que se interessam pelo estudo do trabalho, seja pelo prisma da empresa, seja pelo do emprego. Mas esta ruptura do objeto, este esfacelamento de abordagens, esta confrontação com outras disciplinas que se aproximam do mesmo objeto, esta mudança espetacular de postura para muitos sociólogos do trabalho, refletem claramente uma evolução da realidade, tanto quanto dos sociólogos, pois a realidade do trabalho se tornou mais complexa. Evoluções desorganizaram significativamente o mundo do trabalho, em diversos sentidos. Revoluções de linguagens e, portanto, de representações<sup>2</sup>, transformações importantes das relações sociais no interior das empresas, generalização de técnicas informáticas, novas formas de organização da empresa e do trabalho, incremento das atividades de serviço, redução sistemática dos efetivos, remodelagem dos tempos de trabalho, recurso cada vez mais sistemático às formas de emprego atípicas. O mundo do trabalho mudou radicalmente.

Para alguns sociólogos, o trabalho evoluiria num sentido mais rico de promessas, demandando um envolvimento mais completo e mais complexo da pessoa, que se apreende em termos de autonomia. Eles vêem dessa forma, por exemplo, “um apelo crescente à autonomia dos atores, que não devem mais completar a incompletude inevitável da prescrição, mas reconfigurar a cada momento o sistema de produção para que ele responda aos eventos que o solicitam” (Chatzis, 1999). A

<sup>2</sup> Não se fala mais de operários, mas de operadores, de pilotos de instalações, de condutores de linhas; não mais de qualificações, mas de competências, de missões, de papéis; não mais de grupos, mas de células, de unidades elementares, de zonas, de ilhas; não mais de chefes, mas de animadores; não mais de direção, mas de gestores...

abordagem então decorrente consiste em procurar, sistematicamente, os casos em que esta tendência se afirma de forma mais radical, a colocar em evidência as reformas decisivas que contribuem para as situações de trabalho mais autônomas, mais ricas, onde a subjetividade, longe de ser negada, é chamada a contribuir. Encontra-se aí, paradoxalmente, uma posição militante que consiste em demonstrar o interesse, a validade de tais modificações, que marcham no sentido do progresso. Mais do que acentuar o que seria passível de críticas do ponto de vista dos trabalhadores, do ponto de vista igualmente da sociedade, insiste-se dessa forma sobre os aspectos positivos, encorajadores, para ajudar eventualmente a encontrar soluções onde os problemas emergem, onde as dificuldades aparecem. Há, sem dúvida, uma opção inicial: tomar como incontornável o fato de que as transformações são inspiradas por lógicas que estão em ruptura com aquelas criticáveis do passado, que é necessário ajudar os sindicatos a adotar reivindicações que favoreçam a generalização destas reformas nas melhores condições possíveis, agregando-lhes conhecimento especializado (Veltz, 1996; Zarifian, 1996).

Outros sociólogos encontram atrás dessa múltiplas reformas que perpassam as empresas os princípios que não são tão diferentes daqueles do passado, princípios de controle particularmente desenvolvido, limites estritamente estabelecidos à autonomia dos assalariados (Romano, 1994), uma intensificação do trabalho e uma racionalização de tipo tayloriano sempre presente no trabalho industrial modernizado e que se estende à atividades que até então lhe escapavam, especialmente no setor terciário - as atividades de prestação de serviço (S. Taylor, 1998). Para esta corrente, o que importa sobretudo é não ceder, não se deixar seduzir e manter o sangue frio: nada prova que a modernização em curso melhora a sorte dos assalariados, pois ela cria permanentemente contingentes de não-efetivos, ela mobiliza, em condições muito restritivas e até mesmo coercitivas, a subjetividade dos assalariados e ela exerce uma pressão freqüentemente insuportável sobre os trabalhadores, que se sentem permanentemente ameaçados. Esses pesquisadores recusam-se, também, a perder de vista os indicadores clássicos das situações de trabalho, as estatísticas que mostram ainda numerosas situações em que os assalariados permanecem presos aos seus postos, sem margem de manobra (Gollac, Volkof, 1996).

Estes campos divididos, que se comunicam pouco, pois suas abordagens e motivações são opostas, são o reflexo de uma realidade que é, em si mesma, profundamente ambivalente e rica em tendências contraditórias que distinguem a empresa, os intercâmbios, a comunicação entre os assalariados e com o ambiente. Da mesma forma que o ingresso maciço de disciplinas como a psicologia, a psicodinâmica, a lingüística, na análise das situações de trabalho é o reflexo de uma evolução maior do mundo do trabalho, a saber, a individualização crescente das situações de trabalho. Situam-se aí, parece-me, os dois maiores fenômenos que evidenciam a ruptura do objeto, o compartilhá-lo com outras disciplinas e o desacordo fundamental entre os sociólogos: uma individualização que progride a grandes

passos, no mesmo ritmo das contradições. Esta ambivalência e esta individualização se impõem de maneira tão forte no final dos anos 90 que se encontram refletidas em análises cada vez mais carregadas de nuances: é o caso, por exemplo, dos trabalhos de A. Valeyre (1999), que propõe a hipótese de que a autonomia pode se desenvolver ao mesmo tempo que a submissão a um controle mais estrito e mais próximo, reforçando a problemática proposta por T. Coutrot (1998); é também o caso das contribuições bastante controladas a propósito do "Futuro do trabalho sobre a linha de montagem" (Durand, Stewart, Castillo, 1998). Esta mesma evolução conduz alguns à análises em termos de recuo ao passado, que acabam por criar incoerências. M. Shumann, que foi um dos primeiros a anunciar o fim da divisão do trabalho (Kern Shumann, 1989), emite assim a hipótese de que a preponderância de detentores do capital financeiro leva a um retorno às políticas de baixas qualificações e de baixos salários (com a reintrodução da hierarquia e do controle), caindo em contradição com as tendências anteriores (participação, responsabilização, descentralização das decisões e negociação de objetivos) (Schumann, 2000).

## A INDIVIDUALIZAÇÃO

Trata-se de uma evolução central e determinante. A empresa moderna pretende ser uma empresa de indivíduos com os quais ela pode estabelecer relações de confiança. Ela reivindica a confiança dos assalariados e quer também poder confiar neles. Todas as políticas empresariais de modernização têm por objetivo uma empresa constituída sobretudo por indivíduos cujas relações com a hierarquia e os colegas sejam claramente estabelecidas em função das necessidades da organização e da eficácia das atividades; e não mais sob a influência de coletivos com práticas e valores clandestinos que, por sua natureza, escapam ao controle e não são passíveis de condução pela hierarquia. Mais dependentes de seus empregados, que trabalham no quadro de uma organização do trabalho mais aberta, onde a pressão não é mais inscrita de maneira tão precisa e detalhada em atividades extremamente parcializadas, as gestões modernas que apostam na mobilização da subjetividade dos trabalhadores buscam criar as condições da sua fiabilidade.

Apostar na boa vontade dos assalariados, em sua capacidade de adaptação, seu saber-fazer, para adaptar a empresa ao seu ambiente concorrencial implica, antes de tudo, em se assegurar da fiabilidade, da receptividade dos assalariados. De nada serve transformar o funcionamento da empresa e a organização do trabalho se os trabalhadores não estão prontos a participar do jogo, se eles não estão aptos a se envolver, a mobilizar seus saberes, suas técnicas, suas competências, suas capacidades de iniciativa e de adaptação nas condições necessárias ao sucesso de suas atividades e, portanto, da empresa. É isto que assinala Veltz (1999), quando ele escreve que, "para fazer funcionar bem (os novos) esquemas de organização, há necessidade não apenas de atores racionais, mas de atores virtuosos. Dito de outra forma, a eficácia técnico-econômica do modelo repousa sobre os comportamentos

individuais e coletivos como a honestidade, a lealdade, a capacidade de estabelecer e manter a confiança, a aptidão para estabelecer diálogos e cooperações parcialmente desinteressadas. Sem estas virtudes, a empresa em uma cadeia produtiva está sob a ameaça de divergência, as equipes autônomas se arriscam a operar num organograma ilusório”. Mas como, no quadro de uma relação salarial de trabalho, um empregador pode tornar virtuosos os seus subordinados?

O taylorismo era uma forma de organização do trabalho e da empresa que tinha por objetivo manter os trabalhadores num estado de conformidade com o que deles era requerido, pela inscrição do disciplinamento e do controle nas maneiras de fazer, os procedimentos, os padrões operatórios (Taylor, 1957).

O que está em jogo na empresa contemporânea é a capacidade de transformar assalariados impregnados da cultura e dos valores contestatórios e em oposição às chefias em assalariados dispostos a se mobilizar à serviço de sua empresa, com a qual eles sejam capazes de se identificar, esposando seus interesses e tomando a sua defesa.

Uma empresa transversal, adaptativa, comunicante, reativa, ágil e capaz de produzir bens e serviços variados em prazos reduzidos deve, certamente, dispor de estruturas ágeis e adaptadas, mas de maneira também imperativa precisa dispor de um pessoal atento, disponível, flexível, capaz de interpretar e de tomar certas iniciativas; em todo caso, capaz de se adaptar à mudança permanente e de tirar partido das organizações e técnicas que o envolvem.

Isso significa que os assalariados sejam a favor da causa da empresa. Para atingir este objetivo, os gestores modernos têm apelado sobretudo para a individualização. É sobre a base da individualização que as operações destinadas à introjeção, pelos assalariados, da cultura, da “one best way” gestonária, dos interesses da empresa poderão se constituir. Os dispositivos de formação, comunicação, as práticas participativas, inteiramente consagradas à transmissão de valores, de mensagens (como os CCQ's – Círculos de controle de qualidade, os grupos de expressão, as mobilizações em torno de um projeto da empresa ou de certificação de qualidade) são destinados a obter a adesão dos trabalhadores numa base pessoal (Linhart, 1991 e 1994).

A individualização opera através dos instrumentos de gestão de pessoal clássica, individualização dos aumentos de salário, reclassificações de cargos e, sobretudo, as entrevistas individuais (os empregados e operadores mantêm regularmente entrevistas com seu supervisor imediato, durante as quais devem definir seus objetivos e, um ano após, avaliar sua performance, o que determinará os reajustes de salário e, eventualmente, os processos de formação profissional que serão estabelecidos de comum acordo).

Ela se apoia, igualmente, sobre a evolução da negociação coletiva e a individualização da relação salarial (Jobert, 1999).

Ela se apoia sobre as formas de organização do trabalho em que as novas tecnologias quebram os coletivos e distanciam fisicamente, cada vez mais, os trabalhadores uns dos outros – o isolamento físico é um fenômeno que se desenvolve –, nas quais a prática sistemática da mobilidade e da polivalência relativizam a influência dos coletivos de trabalho, quando eles existem – coletivos que são, aliás, cada vez mais criados pelas chefias, com regras do jogo impostas, por oposição aos coletivos clandestinos, que são incontroláveis – onde a multiplicidade de estatutos e de horários diferentes cria distâncias entre os assalariados e contribuem para uma certa individualização. Agreguemos a esta lista a prática cada vez mais difundida de prestação de serviço no interior das empresas, onde cada um se torna o fornecedor ou o cliente de seus colegas. Cada um vê definir, assim, em função do seu posto os deveres e direitos em relação aos outros. Todas essas evoluções repousam sobre um discurso de valorização da pessoa, que insiste sobre a importância, para a empresa, das competências, das qualidades de adaptação, do potencial dos assalariados, sobre a importância de suas capacidades de intervenção, de decisão, de iniciativa, de polivalência, etc.

Ela se apoia, ainda, sobre uma evolução do trabalho, em si mesmo, que tende a se tornar, cada vez de forma mais difundida, um trabalho de vigilância, de acompanhamento, de controle e de gestão de dados ou mesmo de interação com os clientes.

Os pontos de ligação desta evolução estão na organização da empresa e do trabalho: o enxugamento das linhas hierárquicas, a mudança da natureza da supervisão, a que se atribui funções de animação e de gestão, mais do que as de comando, a formação de grupos transversais e projetos. Estas evoluções perpassam o setor público tanto quanto o setor privado, o setor industrial como o setor terciário (Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995; Thuderoz, 1996; Jaeger, Linhart, 1998; Gerritsen, Martin, 1998; Bertaux, Jeantet, Linhart, 1999).

É justamente o assalariado, enquanto indivíduo e pessoa, que se torna o interlocutor, o ator principal da empresa, é ele que se encontra em estado de negociação quase permanente de seu destino no interior das organizações.

Encontramo-nos muito distantes das gestões taylorizadas de pessoal, que não lidavam senão com categorias nas quais as regras de evolução estavam definidas de uma vez por todas por uma forte especialização e estabilidade. As esperanças de promoção, de evolução, eram quase inexistentes e estiveram na origem de inúmeras greves. Uma situação como esta favorecia, evidentemente, as formas coletivas de mobilização sobre a base de uma identidade coletiva estabelecida a priori. O indivíduo, a pessoa no trabalho não tinha outra função que de se moldar às normas, aos meios estabelecidos e de desaparecer assim na sua especificidade. O taylorismo tinha a finalidade explícita de cercear a especificidade do ser humano, a fim de não ser seu tributário. Mesmo que os contratos fossem individuais, as chefias adminis-

travam categorias e recusavam toda idéia de personalização das situações, o ideal consistindo em que os assalariados fossem intercambiáveis.

Tudo na empresa moderna direciona-se, ao contrário, para a individualização, que faz realmente o seu caminho. De fato, ela não corresponde a um certo tipo de reivindicação e de demandas que não cessou de aumentar em nossa sociedade? (Lahire, 1998) E, com efeito, não fazem eco à crise que perpassa as ideologias coletivas, os sindicatos e partidos políticos? (De Conninck, 1995)

De um ponto de vista sociológico, esta evolução pesa fortemente. No mundo do trabalho, associada às confrontações de massa entre operários e patrões, esta atomização desestabiliza os conceitos e as abordagens. Da mesma forma, aliás, que desestabiliza as organizações sindicais.

A interpretação desta evolução coloca problemas. Corresponde a um avanço? Muda fundamentalmente as coisas? Constitui realmente a base indispensável à autonomia no trabalho, à capacidade de decisão, ao espírito de iniciativa? Amplia as possibilidades de crescimento individual? Torna os assalariados mais eficazes em seu trabalho? Pode-se ver. Claramente, que se encontra aí o ponto de partida para interpretações divergentes.

Seja como for, o interesse dos psicólogos (Clot, 1995) e dos psicanalistas (Dejours, 1998) pelo campo do trabalho se viu reforçado, sendo o objeto de pesquisa as relações que o indivíduo mantém com seu trabalho, com sua empresa, o senso que ele lhe atribui, o significado que dele retira, sua relação com a hierarquia, com seus colegas, com outras dimensões da sua vida (a família, as atividades de lazer, os outros envolvimentos). Da mesma forma que se coloca a questão do que ele vive quando se vê destituído do emprego.

O indivíduo se torna, cada vez mais, o objeto central de toda abordagem do trabalho, mas de forma ampliada, pois se trata do mesmo indivíduo que se confronta com diferentes formas de envolvimento e compromisso. É a mesma subjetividade que está comprometida no trabalho e na família, ou em outras atividades de ordem privada. Quando se afirma a importância da subjetividade, estabelece-se mais rapidamente a relação com os outros momentos da vida (Schwartz, 1998).

De fato, a Sociologia do Trabalho não pode mais ser a mesma a partir do momento em que o indivíduo se encontra no centro, um indivíduo confrontado por solicitações cada vez mais complexas no trabalho e cada vez mais exigentes. Solicitações que vêm se misturar e se chocar com outras ainda mais exigentes, do domínio da vida privada (famílias freqüentemente recompostas, com imperativos de horários importantes, necessidade de um acompanhamento mais estrito da escolaridade das crianças e adolescentes...)

## UM INDIVÍDUO ASSALARIADO CONFRONTADO A UMA MULTIPLICIDADE DE CONTRADIÇÕES

A empresa modernizada é uma empresa falha em termos de coerência: se o indivíduo é valorizado em nível dos discursos, da gestão dos recursos humanos, no nível das relações sociais cada vez mais fundadas sobre a liberação da palavra, sobre a comunicação, as trocas, demanda-se um engajamento profundo, de ser disponível, flexível, sobretudo com isso se difunde cada vez mais inclui-lo dentro de uma lógica de responsabilização, sem que se ofereçam sempre para isto os meios necessários.

O assalariado é colocado em um contexto de tensões, de solicitações, de pressões que o colocam, na maioria das situações de trabalho, em grandes dificuldades para assumir. A modernização colocou o indivíduo no coração de seu dispositivo, fazendo pesar sobre ele diretamente coerções que antes repousavam sobre a hierarquia ou sobre os serviços especializados (Boltanski, Chipello, 1999; Veltz, 1999), sem para tanto transformar em consequência os princípios da delegação de poder ou da tomada de decisão (Couvreur, 1994; Linhart, Linhart, 1995; Hatzfeld, 2000). As possibilidades de influenciar sobre a definição da tarefa, ou da missão a executar, sobre os meios para concretizá-la são na maioria das vezes inexistentes. Os assalariados ficam submetidos à mesma divisão entre concepção e execução das tarefas que os colocam num estado de vulnerabilidade e de dependência em relação ao seu trabalho. Eles não dominam realmente, mesmo se as prescrições são menos precisas, se a porção de interpretação do trabalho aumenta, mesmo se eles têm que tomar decisões, iniciativas em casos de urgência, mesmo se eles têm que tratar das eventualidades. Todos esses acontecimentos se desenvolvem num quadro predefinido, sem que eles tenham margens de manobra para organizar sua missão, a definição desta. (Doniol-Shaw, 1999). Este estado de fato não concerne exclusivamente aos operários ou empregados indiretos, mas tem se tornado atual para os quadros cada vez mais numerosos, que se sentem colocados em um gargalo muito estreito de sua função em relação às suas responsabilidades.

A modernização tem consistido basicamente em dinamizar – flexibilizando-as - as modalidades de funcionamento da empresa, em dinamizar suas estruturas introduzindo lógicas transversais; ela tem igualmente consistido em extrair o assalariado de uma gangue coletiva, colocando-o sozinho no coração da modernização, quer dizer em um processo de trabalho modificado. Ela tem igualmente transformado a própria natureza do trabalho em muitos casos, através das tecnologias cada vez mais sofisticadas, através de uma evolução da finalidade própria do trabalho em ligação com as lógicas concorrenciais, que impõem coerções suplementares, (é o caso do setor público, que assume uma guinada comercial e reinterpreta a própria noção de serviço público), com exigências de qualidade e prazo e, portanto, com diferentes formas de autocontrole. As coerções, as exigências, as expectativas em relação aos assalariados aumentaram fortemente, mas a concepção do trabalho



assalariado não sofreu modificações fundamentais. Ele continua prisioneiro dos limites permanentes que restringem, de fato, toda autonomia, toda margem de manobra em relação à concepção do que se deve fazer e das condições para fazê-lo.

Isso quer dizer que é preciso retroceder? Considerar como ilegítima esta responsabilização dos assalariados, e seu posicionamento no coração das exigências do processo de trabalho? Para uns, esta evolução não faz mais do que agravar a situação dos assalariados que suportam excessivas pressões, excessivas coerções, sobretudo se eles as interiorizam, fazendo-as se desenvolver. Num quadro que não lhe deixa a autonomia requerida, pode-se verificar apenas uma degradação das situações e do destino dos assalariados. Para outros, ao contrário, é necessário acelerar uma fase que seria de transição para adaptar, o mais rapidamente possível, as organizações do trabalho, descentralizando o poder de decisão de maneira mais radical. E para isso se inspira nas empresas que progrediram nesta via.

Ir-se-ia aos trancos e barrancos caso se considerasse que os primeiros (os sociólogos céticos) estão agarrados ao passado, e incapazes de se reposicionar num mundo que muda, acompanhando e apreciando a seu justo valor os progressos que não se esperaria exclusivamente dos empregadores. A distância crítica não é forçosamente sinônimo de arcaísmo. Ela pode permitir que se evidenciem as insuficiências, as contradições, as incoerências que são inerentes ao modelo, mas que os outros (mais positivos, mais otimistas...) apreendem apenas sob forma de resíduos ligados a um período de transição.

O taylorismo, com a instauração das cadeias fordistas, não seria considerado em seu tempo como um avanço espetacular, que permitia aumentos de produtividade e aumentos de salários, como também uma certa democratização do trabalho, tendo em vista que indivíduos sem qualificação poderiam a partir de então encontrar um posto de trabalho? (Coriat, 1979). Ford não foi, num certo período, considerado como um herói humanista nos Estados Unidos? Lênin não importou para a União Soviética dos anos vinte esta Organização Científica do Trabalho tão portadora de produtividade (Linhart, R; 1976)? Isso deveria excluir uma crítica dos aspectos mais negativos, a saber a submissão às prescrições, a desintegração do sentido da tarefa, a perda do domínio de si, a intensidade do trabalho, a desconsideração pelo próprio sistema da especificidade dos 'recursos humanos', sua subjetividade?

Da mesma maneira, não é legítimo se interessar ao que, na empresa modernizada ou em vias de modernização, acarreta problemas aos assalariados? Ao que transforma a vida no trabalho em objeto de sofrimento? Os psicólogos, os que se dedicam à psicodinâmica são naturalmente abertos sobre essas questões que se afirmam como provavelmente dominantes neste período, em ruptura com os anos do taylorismo clássico.

Se as novas organizações parecem procurar de fato a singularidade, a especificidade do homem e o que torna cada um particular, ao contrário da Organização

Científica do Trabalho, que não levava em consideração os operários em suas diferenças e suas particularidades, se a empregabilidade define doravante as capacidades de adaptação, as competências que traduzem não somente os conhecimentos e os saberes adquiridos mas o saber-ser, os traços particulares de personalidade, o assalariado moderno não encontra geralmente na organização de seu trabalho os recursos necessários para responder às suas novas responsabilidades.

A pressão do tempo se focaliza sobre o trabalhador não mais no sentido da regularidade coercitiva da cadeia ou das cadências impostas, mas pelas tensões da urgência, pelas exigências do risco de tudo gerenciar, respeitando os prazos e os imperativos de qualidade. O indivíduo torna-se o alvo de todas as exigências modernas sem que se interponha, como no caso do taylorismo, entre ele e os objetivos propostos, uma organização do trabalho que integra e institucionaliza essas coerções através de modalidades de execução bem específicas.

De uma maneira um pouco paradoxal, poder-se-ia dizer que o assalariado moderno sofre de uma falta de escapatória, das coerções as quais ele é submetido na organização do trabalho. Ela não lhe fornece os recursos necessários à sua ação, ele é jogado em situações de impotência, de incoerências, das quais ele tem dificuldade para sair. Ele é preso na arapuca de seu 'reconhecimento' pois ele não encontra na organização do trabalho os recursos para ser eficaz em condições suportáveis. O trabalho moderno não se caracteriza somente por uma autonomia enquadrada e controlada, como anunciam alguns, mas por uma ação contraditória das formas de autonomia e das formas de controle.

Também se pode, freqüentemente, observar as situações nas quais operadores motivados se lamentam da falta de superiores hierárquicos, da falta de controle mais próximo. Eles se sentem em estado de abandono, confrontados às situações nas quais lhes 'acordaram' a responsabilidade do que eles fazem, sem ter o direito de tomar as decisões necessárias para o cumprimento da sua tarefa, mas de decisões que ultrapassam o quadro de seu espaço de autonomia designada. A falta dos chefes é, então, cruelmente experimentada, os assalariados em questão pensam que estes últimos teriam a possibilidade de tomar, eles, as decisões adequadas, o que aliás não é sempre o caso. Os assalariados são, na maioria dos casos, valorizados pela empresa, mas no seio de uma organização que não lhes reconhece suas verdadeiras necessidades para assumir sua tarefa. Em outros termos, se a autonomia é requerida pela definição das tarefas e das funções, ela não é verdadeiramente admitida pela organização. A batalha concorrencial desencadeia, em efeito, reações autoritárias e centralizadoras da parte do estado maior e dos responsáveis de alto escalão. Trata-se de bloquear o mais possível, na medida certa em que uma certa autonomia, uma certa descentralização das responsabilidades, são concedidas pela necessidade, levando-se em consideração a evolução da natureza própria do trabalho.

O que caracterizaria, então, as situações modernizadas de trabalho seria esta contradição centrada no indivíduo, entre as novas exigências ligadas às novas formas de trabalho (sem esquecer os assalariados que ainda estão submetidos às condições clássicas do taylorismo) e as limitações mais importantes de sua ação. Há uma descentralização das coerções e das responsabilidades, mas sem uma descentralização correspondente do poder de decisão. Os assalariados não têm a possibilidade de influenciar sobre a definição de sua missão, de sua tarefa, de seus objetivos e se encontram face aos imperativos seguidamente contraditórios, ou em situações que não levam em conta as especificidades de seu trabalho.<sup>3</sup> Eles ficam prisioneiros de uma divisão entre concepção, organização do trabalho de um lado e execução, do outro, que não são quase nada adaptadas às evoluções em curso na modernização.

Não são mais as categorias que se encontram confrontadas às situações idênticas de trabalho, às idênticas coerções, a uma mesma lógica de dominação que é coletiva por natureza. É o indivíduo que está sozinho em face desta nova forma de dominação, e face às contradições que ela carrega. E ele procura assumir estas pressões, persuadido no fundo de si mesmo que são suas próprias insuficiências que tornam sua missão tão difícil e não as contradições inscritas na própria organização.

Cada um vive sobre um modo puramente individual aquilo que constitui uma prova permanente: o medo de não ter êxito, de não estar à altura, de ser pego em desacordo com a qualidade, de desrespeito aos prazos ou de insuficiência de resultados, enquanto pesa uma ameaça permanente sobre o emprego.

Não há qualquer segurança de que as evoluções no futuro serão aquelas de um ajustamento lógico da organização às novas necessidades do trabalho. Nada garante que esta solução, bem confortável, que consiste no fato dos assalariados encurralados assumirem todas as pressões e contradições, e sempre em situação de se exceder, não venha a ser considerada como uma solução em si e não se sedimente.

Aliás, todo o discurso sobre a menor importância, a relativização do trabalho na nossa sociedade, e portanto daquilo que aí se joga, e mesmo as análises que insistem sobre as dimensões benéficas (as quais existem realmente) dessas evoluções, poderiam melhor conduzi-las.

---

<sup>3</sup> Conforme uma série de pesquisas executadas em acordo com as empresas do setor agroalimentar, dos vidros, das empresas do setor automotivo, e uma empresa de telecomunicação e que deu origem a uma série de relatórios datilografados em cooperação com Chelly, Capdevielle, David-Ménard, Jaeger, Heurtin, Leuret, de 1995 à 2000.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Bertaux Wiame, Jeantet A, Linhart D., *Les temps modernes de La Poste : travail public, vie privé et réformes managériales*, Coll Mission de la Recherche à La Poste, 1999.
- Boltanski, L., Chapiello, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF, Essais, Gallimard, 1999.
- Chatzis, K. De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction, in : Chatzis K., Mounier C., Veltz P., Zarifian Ph. (eds), *L'autonomie dans les Organisations*. Quoi de neuf ?, Coll Logiques Sociales, L'Harmattan, 1999.
- Clot Y. *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. La Découverte, 1995
- Conninck (de) Fr. *Travail intégré, société éclatée*, PUF, 1995.
- Coriat, B. *L'atelier et le chronomètre*, Ch Bougois, 1979.
- Coutrot, T. *L'entreprise néo-libérale, une nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, 1998.
- Couvreur, E. *L'unité élémentaire de travail à la recherche de son identité, le cas du montage, Même pour le diplôme supérieur de sociologie de l'entreprise*, Institut D'Etudes Pclitiques, 1994.
- Dejours, Ch. *Souffrance en France, essai sur la banalisation du mal*, Le Seuil, 1998.
- Doniol-Shaw G. *Autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes du travail*, In: Chantzis K., Mounier C., Veltz P., Zarifian Ph. (eds), op cit.1999
- Durand IP., Stewart P., Castillo 11., *L'avenir du travail à la chaîne ?*, Coll Recherches, La Découverte, 1998
- Francfort L. Osty F., Sainsaulieu R., Uhlade M. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brower, 1995.
- Gerritsen D., martin D (eds). *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Desclée de Brower, 1998.
- Gollac M., Volkof S., Altius, citius, fortius, l'intensification du travail, *Actes de la Recherches en Sciences Sociales*, N° 1 14, 1996.
- Hatzfeld N., *Organiser, produire, éprouver, Histoire et présent de l'usine de carrosserie à Sociaux 1948-1996*, Thèse d'Histoire EHESS, 2000.
- Jaeger Ch., Linhart D., *Une Caisse d'Allocations Familiales en progrès ; la gestion moderne de la misère*, Réseaux, N°91 ; 1998.
- loherth A., *Négociation collective et individualisation de la relation salariale*, *Communication au 36ème Congrès de l' Association Canadienne des Relations Industrielles*, Université de Sherbrook, Juin 1999.
- Kem H., Schunann M. *La fin de la division du travail: la rationalisation de la production industrielle*, Ed Maison des Sciences de l'Homme, 1989.
- Lahire B., *L'homme pluriel, les ressorts de l'action*, *Essais et Recherches*, Nathan, 1998.
- Linhart D. *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Coll Sociologie, Le Seuil, 1991 ;
- \_\_\_\_\_. *La modémisation des entreprises*, Coll Repères, La Découverte, 1994.

- Linhart R., *Lénine, les paysans*, Taylor, Le Seuil, 1976.
- Linhart D » Linhart R., Les ambiguïtés de la modernisation et juste à temps, Réseaux, N°ff, 1995 et L'évolution de l'organisation du travail in : Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D., (eds), *Le monde du travail*, La Découverte, 1998.
- Romano J., *La modernisation des PME*, PUF, 1994
- Schunmn M., Le development of industrial labour. New inconsistencies, in *Economic and Industrial Democracy, an International Journal*, Vol 21, 2000.
- Schwartz Y., Le travail a-t-il une valeur ? in : Bouffartigues P., Eckert A., Le travail à l'épreuve du salariat. *A Propos de la fin du travail*, L'Hannatn, 1998.
- Taylor FW., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1957.
- Taylor S., Emotionnal labour and the new working place, in : Thompson p and Warhust, *Workplace offue future*, MacIlbPress, i998.
- ThuderozCh ., *Sociologies des entreprises*, Coll Repères, La Découverte, 1996.
- Valeyre A., *Activités cognitives et autonomie du travail*, in Chatziz, Mounier C., Veltz P., Zarifian PH., op cit, i998.
- Veltz P., *Territoires, villes, mondialisation*, PUF, 1996.
- Zarifian Ph., *Travail et communication*, PUF, 1996.