

Organização do Trabalho e Participações dos Assalariados: Alguma Novidade na França?*

Danièle Linhart¹

Resumo: Nada há de mais ambíguo, impreciso e sujeito a confusão do que a noção de participação, pois, de saída, ela já levanta muitas indagações: quem participa do quê? Em que condições? Com que fins? Sob o controle de que autoridade? Com que obrigações e direitos? A análise da noção de participação, em uma perspectiva histórica, é o objetivo desse artigo.

Palavras-chave: Participação, controle, poder, subjetividade, trabalho.

Abstract: Nothing is more ambiguous, imprecise and subject to confusion than the notion of participation because, from the start, it raises many questions: Who participates of what? In what conditions? With what ends? Under the control of what authority? With what obligations and rights? The analysis of the notion of participations, in a historical perspective, is the objective of this article.

Key-words: Participation, control, power, subjectivity, work.

A noção de participação não poderia ser mais ambígua e imprecisa: é uma fonte de confusão. Ela levanta várias indagações imediatas: quem participa de quê, em que condições, com que fins, sob o controle de que autoridade, com que obrigações e direitos?

Na sociologia do trabalho, essa noção impôs-se muito amplamente em referência aos importantes dispositivos participativos implantados pelas direções de empresa, no início dos anos 80. Assim, ela foi muito rapidamente associada à idéia de uma participação oficial, isto é de uma participação instituída, codificada e organizada pela hierarquia. Ela foi também associada à idéia de uma certa democratização das relações de trabalho. Ela se impôs, portanto, na encruzilhada de dois processos: o que leva a um procedimento que solicita oficialmente a participação dos assalariados com fins organizacionais por um lado, e o que conduz a um direito à palavra para os assalariados, um direito de opinar quanto a seu ambiente de trabalho, por outro. Na França, o surgimento de preocupações patronais dessa natureza data dos anos setenta, com uma inspiração escandinávia, mais especificamente, a da democracia industrial.

* Tradução de Alain François

1. Directrice de Recherche, laboratoire Travail et Mobilités, Université Paris X CNRS, Nanterre, France.

Vê-se de saída que essa opção encobre outras formas e conteúdos de participação; especificamente as formas de participação não oficializadas e mais particularmente aquela clandestina, amplamente analisada pelos sociólogos, ergônomos e psicólogos do trabalho na esteira dos trabalhos de Dickson e Roethlisberger e da Escola de Mayo. Nas situações taylorianas de trabalho que têm caracterizado os anos entre o pós-guerra e a década de 80 (quando o taylorismo começou a ser seriamente questionado), o reconhecimento de uma participação informal dos assalariados subalternos impôs-se: na maioria dos casos, eles faziam mais e melhor do que o requerido e essa participação não prescrita revelava-se indispensável.

Temos de constatar que a participação, assim como se impôs na literatura patronal e nos escritos de sociologia do trabalho, afastou essa dimensão clandestina para limitar-se aos fenômenos oficiais, isto é às formas institucionalizadas da participação aberta dos assalariados em suas diferentes modalidades.

Pode-se, de fato, repertoriar duas formas de participação oficial, instaurada e controlada pelas direções: uma que consiste em fazer participar os assalariados da própria prática de seu trabalho e outra que se resume em solicitar seus pontos de vista sobre a organização e condições de trabalho.

Poderíamos dizer que uma é direta e a outra indireta.

Os anos oitenta e uma parte dos anos noventa foram marcados por uma atividade participativa indireta muito importante e pela instauração, num grau menor, de grupos semi-autônomo de trabalho com várias denominações, UET (Unidades Elementares de Trabalho), áreas, módulos, eras, ilhas, células etc... Explicável pela influência do legislador socialista que, em 1981, instaurou um direito de expressão direta e coletiva, esse dispositivo participativo de uma amplitude excepcional, será objeto de um número impressionante de pesquisas de campo sociológicas e de uma não menos impressionante produção de literatura cinzenta acentuadas pela necessidade de estabelecer balanços para reconduzir a lei. Muitas obras também tratam desse fenômeno particular da modernização das empresas francesas constituído, de fato, pela gestão participativa, no âmbito de uma (re)descoberta científica da empresa como categoria e objeto de análise.

Mas esse fenômeno participativo vai progressivamente esfarelar-se a ponto de perder parte de sua legitimidade e de suscitar cada vez menos interesse. As pesquisas de campo sobre esse assunto desaparecem paulatinamente. De fato, o interesse, então, passa a ser o próprio trabalho, apreendido, no mais das vezes, como pós-tayloriano. O debate se concentra sobre a natureza desse trabalho, o grau de autonomia e o tipo de competências que supõe. Fala-se em mobilização, envolvimento subjetivo, mas o termo de participação perde cada vez mais terreno. Em todo caso, não parece pertinente para dar conta da realidade. Será porque o trabalho é cada vez mais individualizado, personalizado e que a própria idéia de participação está "naturalmente" associada a uma dimensão mais coletiva? Será por que esta participação é uma participação requerida, prescrita, inscrita na definição das tarefas e dos objetivos? Ou por que a própria idéia de participação está associada a uma dimensão de engajamento livremente consentido, ou pelo menos não obrigatório?

Assim, durante quase vinte anos, temos vivenciado o clímax da noção de participação, embora sob uma forma bem particular e restrictiva: a que envolve quer uma participação dos assalariados na melhoria das organizações e das condições de trabalho, regida pelas

direções, quer uma atividade coletiva no âmbito do trabalho produtivo segundo normas igualmente bem pré-estabelecidas. Um auge seguido de um declínio também repentino que lançou no esquecimento uma noção que, entretanto, continua muito útil e pertinente; e que permite, especificamente, dar conta de uma forma bem particular de participação, a clandestina, coletiva e individual, dos assalariados, ainda presente e bem real.

Assim para iluminar essa noção de participação no mundo do trabalho e apreender o que está em jogo nela, é preciso relatar sua história, através de suas três etapas fundamentais, a participação informal e clandestina, a participação organizada e a participação forçada (no âmbito do trabalho denominado pós-tayloriano). Essas etapas não são historicizadas e algumas se sobrepõem.²

A Participação Clandestina, o Consentimento Paradoxal

A participação de que se trata aqui é paradoxal por vários motivos. Primeiro, porque torna operacional e eficiente uma forma de organização do trabalho que a renega por completo e se fundamenta sobre a necessidade de suprimi-la. De fato, a OST é integralmente concebida para não depender, em hipótese alguma, do estado de espírito dos assalariados, de sua boa ou má vontade, de sua estratégia, de sua racionalidade própria. O que se exige desses assalariados é uma estrita conformidade às ordens e prescrições.

Também é paradoxal por ser o fato de operários que reforçam assim e tornam perene uma organização do trabalho que percebem como injusta, como fonte de sua exploração.

Paradoxal enfim, por ser clandestina e atuar na sombra, embora seja do conhecimento das hierarquias que não buscam estorvá-la. Implementada por alguns, aceita por todos, ainda que negada pela organização, ela fundamenta, ao seu modo, as identidades profissionais

Essa forma de participação é indispensável no universo tayloriano. A filosofia tayloriana visa, antes de mais nada, a estabelecer, para cada situação de trabalho, uma *one best way*, isto é, a melhor e única maneira de proceder. Melhor, pois a ambição de Taylor é encontrar, graças a um procedimento que se afirma como científico, a organização mais operacional e produtiva; única, por pretender dispor de um método que permite impô-la estritamente aos operários. De fato, o taylorismo consiste em inscrever a coação e o controle no próprio processo de trabalho, por meio de uma definição minuciosa dos gestos operatórios e dos tempos. A eficácia, a produtividade possibilitadas por essas delimitações, essas prescrições de gamas operatórias são asseguradas pela garantia de que os operários terão mesmo de executá-las ao pé da letra, com o ritmo e a intensidade requeridos. Pois não basta encontrar a melhor organização do trabalho possível, é preciso que os operários a ela se sujeitem e então, apenas então, o empregador poderá proteger-se da incompletude que caracteriza todo contrato de trabalho.

Com efeito, os economistas notaram que o fato de comprometer-se remunerar um empregado numa base fixa (em retribuição do tempo que este há de ceder) sem nunca ter a garantia de obter em retorno, em proveito próprio, uma rentabilidade máxima desse tempo constitui uma fonte de preocupação para todo empregador. Não poderia o tempo desse empregado ser aproveitado de modo mais rentável ainda? O empregador nunca tem cer-

2. Deixamos de lado aqui, propositadamente, por tratar-se de coisa diferente, uma outra forma de participação que pouco reterá nossa atenção: a do interesse financeiro.

teza de que a maneira como seu empregado trabalha seja a melhor, a não ser recorrendo ao procedimento apregoado por Taylor: não confiar nos funcionários que apenas buscam ludibriar seu empregador e podem fazê-lo, uma vez que este ignora tudo das sutilezas dos múltiplos ofícios que mobiliza; e lançar mão da ciência para descobrir o melhor modo de proceder e impô-lo. A base do taylorismo consiste em apropriar-se dos saberes dos operários pela direção e deixar aqueles dependentes desta. A organização concebida segundo o modo tayloriano pretende justamente não precisar mais de seus saberes nem de sua boa vontade. É, pelo menos, a ambição ostentada por Taylor³ e este aspecto de sua filosofia seduziu os empregadores do século XX. Mais ainda por ela ter sido magnificamente reforçada pela difusão das linhas de montagem, onde o ritmo de trabalho é impulsionado pela velocidade da linha.

Ora, essa ambição nunca se verificou completamente nos fatos. O trabalho não pode ocorrer sem a participação, o envolvimento dos assalariados uma vez que, como o bom senso nos inclina a pensar, o trabalho nunca acontece exatamente segundo o modo planejado e organizado pelos engenheiros dos escritórios de métodos. Múltiplos imprevistos, percalços de diversas naturezas, verdadeiros grãozinhos de areia vêm atrapalhar o bom desenrolar das operações e originaram uma mobilização autônoma dos assalariados. Sua participação na melhoria de uma organização do trabalho, que, de fato, costuma falhar, tornou-se rapidamente necessária.

Durante os anos setenta, impôs-se uma corrente intelectual e científica que insistia sobre essa dimensão problemática. Problemática, pois ela significava patentear a participação ativa dos operários na sua própria exploração, (coisa inaceitável para muitos militantes e responsáveis sindicais envolvidos numa denúncia unívoca das práticas patronais) e tomar o contrapé das teses sobre a desqualificação inelutável acarretada pelo uso intensivo das formas taylorianas de organização do trabalho.⁴

Assim, boa parte dos trabalhos consistia em identificar e analisar as práticas operárias (havia muito pouco interesse, então, pelo trabalho dos funcionários), que demonstravam tanto uma certa ineficiência, inoperacionalidade das organizações concebidas segundo o modo exclusivamente tayloriano quanto a existência de reais saberes operários indispensáveis ao decorrer correto das operações. Esses trabalhos interessavam-se pouco, no entanto, pelas razões pelas quais os assalariados constituíam e mobilizavam esses saberes a serviço de uma organização embasada sobre o princípio da negação destes. Entretanto, essa questão é fundamental para toda reflexão sobre participação e condiciona a compreensão da participação oficial que as direções buscarão instaurar durante esses mesmos anos 70.

De fato, por que os operários se esforçam para dar vida a uma organização que consideram desumanizadora e que não faz jus a suas qualidades de operários competentes? Há várias razões para tanto, especificamente as avançadas pelos ergónomos, que giram em torno da necessidade de dominar as coações físicas, freqüentemente muito pesadas, que desprezam a cronobiologia: é útil e até, às vezes, indispensável encontrar astúcias, jeitinhos para elaborar práticas de trabalho que permitam ganhar tempo, superar dificuldades para se adiantar e desacelerar o ritmo quando o cansaço e as exigências de recuperação pesam de modo mais imperioso.

3. Ver *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1957

4. Ver, entre outros, o livro de H. Bravermann, *Travail et capitalisme monopoliste*, Maspéro, 1976

Existem outras, mais psicológicas, vinculadas à necessidade de restituir um sentido ao que se faz. Na lógica tayloriana, os únicos detentores do sentido do trabalho e da organização, são os engenheiros dos escritórios de métodos, sendo os operários confinados ao papel de simples executantes, cujas competências requeridas se limitam a uma obediência estrita às prescrições elaboradas pelos primeiros. Contudo, como mostrou a análise dos psicólogos do trabalho, há sempre investimento no trabalho, a atividade “mais humana que exista”, o qual cria um vínculo entre si e os outros. De fato, restituir esse sentido é reabilitar-se e reencontrar os outros em torno de uma lógica de produtor distinta da dos organizadores, distinta da da direção, em torno do que J. D. Reynaud chama de regulação autônoma frente à regulação de controle oriunda da direção⁵.

Assim, trata-se de uma forma de ação que, na prática, reforça a organização tayloriana, embora, simbolicamente, a conteste muito. Será que essa forma de participação ativa não demonstra permanentemente a ineficiência e a impudência de uma organização que se quer toda-poderosa? Não constitui ela uma crítica incontestável contra as loucas ambições de engenheiros que pretendem tudo controlar e tudo prever? Não permite ela uma revalorização de fato dos operários que deveriam ser simples executantes e que demonstram insistentemente suas capacidades? Não seria deles, afinal, que depende a boa marcha do trabalho, o respeito dos prazos assim como a produtividade e a qualidade? É uma participação útil, e até indispensável do ponto de vista das direções, mas que não será, em hipótese alguma, reconhecida, pois isto implicaria uma requalification generalizada e reforçaria a denúncia de um taylorismo absurdo, embora muito confortável para os empregadores.

Compreende-se o porquê dessa atitude aparentemente paradoxal dos assalariados que consiste em participar clandestinamente sem que ninguém peça e até mesmo passando por cima de ordens e prescrições: ela facilita sua vida, dá um sentido a seu trabalho, restaura-os em sua dignidade de profissionais, eles que foram relegados ao papel de fantoches e de engrenagens de um processo; ela funda uma sociabilidade que dita suas próprias regras em termos de solidariedade e de moral também. Ela é a base de um pequeno contra-poder, pois essa participação livremente consentida pode ser objeto de chantagem. Caso a hierarquia se tornar coagente demais, pesada ou desprezadora demais, as represalhas são simples e tomam a forma de uma greve padrão na qual cada um se contente de seguir à risca o que se espera dele e a hierarquia vê então suas taxas de produtividade despencar irremediavelmente sem poder responsabilizar quem quer que seja.

Cabe lembrar que essa forma de participação é necessária à empresa, que dela se beneficia, mas que ela representa um elemento de fragilidade, de vulnerabilidade da organização tayloriana do trabalho. Esta, afinal, depende da boa vontade dos assalariados, dos saberes que têm acumulado. É preciso lembrar também que essa participação clandestina que contribuiu indiscutivelmente aos ganhos de produtividade fenomenais dos anos sessenta, longe de significar uma adesão dos assalariados à causa do empresa, uma interiorização de sua racionalidade, de sua cultura e de suas escolhas gerenciais, exprime, pelo contrário, uma desconfiança e uma contestação. Ela costuma ser vivenciada mais como a prova da ilegitimidade dos modos taylorianos, da ilegitimidade da ordem

5. Ver *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A Collin, 1989.

estabelecida em torno de seus princípios do que como um engajamento livremente consentido para reforçá-los.⁶

A Contestação Aberta e as Novas Estratégias Patronais

Essa desconfiança, essa contestação, essa distância para com a cultura dominante do trabalho tayloriano, vão se exprimir amplamente no apogeu do período das Trinta Gloriosas do taylorismo triunfante. De fato, maio de 68 vai representar, para as direções, a concretização de sua vulnerabilidade e uma fonte de preocupações prementes. O que fazer quando os jovens operários não estão mais dispostos a aceitar as regras do jogo: um trabalho tayloriano intensivo e coercitivo (ainda que humanizado por essa dimensão participativa clandestina em que o horizonte estreito da norma e da prescrição se matiza do sentido e da interpretação que se escolha para ele) em troca de um salário que vai aumentando? O que fazer quando os jovens bradam em alto e bom tom, nas manifestações, “não queremos perder nossa vida ganhando-a”, e que isto paraliza todas as empresas?

Maio de 68 é mesmo o ponto de partida de um intenso esforço de reorientação estratégica das políticas patronais. Pois essa advertência, prévia e brutal, fora muito claro, mais ainda porque o pavor de todo patronado é justamente o de cair na dependência de seus assalariados. Esse foi o motivo do sucesso do taylorismo que pretendia inaugurar uma nova era em que os assalariados teriam interesse em aceitar uma organização do trabalho eficiente e produtiva que excluía toda iniciativa de sua parte em troca de salários mais elevados.

A participação embasada sobre uma prática clandestina mas no fundo contestadora se revelou problemática pois acarretava também uma insatisfação profunda nos assalariados. Estes podem comprometer o futuro das empresas tanto por sua defecção sob a forma mais radical da deserção dos locais de produção, quanto, de modo mais sutil, por um questionamento dessa participação livremente consentida.

Desde o início dos anos setenta, o patronado começa uma ampla reflexão sobre os rearranjos necessários. Ele conta com a ajuda do Estado que levanta abertamente a questão da melhoria do trabalho assalariado. Isto levou à implementação, em 1973, da Agência Nacional para a Melhoria das Condições de Trabalho (ANACT), sob a direção de Y. Delamotte, a qual produz um relatório sobre a humanização do trabalho, inspirado em pesquisas de campo realizadas nos países escandinavos, os da democracia industrial.

Logo, nesses anos 70, é para a participação que o patronado francês se volta. Mas uma participação bem diferente da exposta e analisada acima, uma participação embasada sobre o consentimento, por um lado, e uma participação no âmbito de uma individualização dos assalariados, por outro. Essa opção surge dos trabalhos das Jornadas do Patronado, em Marseille (1973), que tiveram por meta encontrar soluções para acabar com as críticas⁷. Acabar com as críticas significava, basicamente, duas coisas: primeiro, acabar com os efeitos devastadores de uma contestação que se exprime também maciçamente; depois secar a fonte da contestação, isto é a fonte do descontentamento. A solução a esses dois imperativos será a estratégia de individualização que deixaria marcas concretas no fim

6. Ver D. e R. Linhart "La participation des travailleurs: naissance d'un consensus?" In: D. Bachet (ed), *Décider et agir au travail*, CESTA, 1985

7. Ver E. Chiapello, L. Boltanski, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Gallimard, 1999.

dos anos 70, e a seguir nos anos 80 e 90. Individualização do tratamento e da gestão dos assalariados, individualização das situações de trabalho. Isto pode parecer paradoxal em comparação com os grupos semi-autônomos de trabalho dos anos 70, das unidades elementares de trabalho dos anos 80 e 90 assim como dos círculos participativos de diversas naturezas que as direções modernistas vão instaurar. Entretanto, o paradoxo é apenas aparente. As direções estão determinadas a despedaçar os coletivos clandestinos de trabalho, os que fundamentam uma sociabilidade contestadora e portadora de valores dissidentes, os que alimentam essa participação ambígua ao mesmo tempo tão benéfica e incerta, fonte de chantagem e que reforça a contestação. Os coletivos que tratam de fazer desaparecer se constituíram na base de um certo igualitarismo, tornado possível pela existência de grandes categorias coletivas em matéria de qualificações, de classificações e de remunerações. Daí a implementação, por parte das direções, de práticas de individualização destinadas a atacar esses coletivos nos quais prosperam valores contestadores, mas destinadas também a responder a algumas das expectativas formuladas pelos jovens durante as manifestações de maio de 68. O reconhecimento das diferenças, das necessidades mais pessoais, o direito à dignidade e à palavra etc... Disto surgiria, entre outros, o início dos horários individualizados.

Os anos 70 vêem difundir-se os horários variáveis ou *à la carte*, que desorientam os sindicatos; a revista do CNPF⁸ consagra o ano 76 "como o ano 1 do horário flexível". Ao mesmo tempo, surgem os critérios classificadores nas convenções coletivas. Trata-se, é claro, de tomar um certo recuo em relação às grades/grelhas Parodi, muito rígidas, mas também de despedaçar lógicas que se caracterizam por uma dimensão coletiva. Afirmam-se também práticas de individualização dos abonos e dos aumentos de salários. A orientação escolhida consiste em promover os procedimentos individualizadores para enfraquecer a influência dos coletivos e em reconfigurar novos grupos de trabalho ou participativos em que indivíduos aprendam a tecer relações sintonizadas com a cultura e a racionalidade dominantes da empresa.

Sobre essas novas bases, a participação virá então instalar-se a serviço de objetivos vinculados a horizontes estratégicos diferentes: desconstruir as relações sociais na empresa, em resposta às expectativas e exigências formuladas em 68 e enfraquecer, ao mesmo tempo, a influência sindical. Contribuir à melhoria das organizações de trabalho que requerem uma maior adaptatividade a condições cada vez mais flutuantes e exigentes. Servir de base a uma tentativa sistemática de sedução dos assalariados para incorporá-los progressivamente à filosofia da empresa e fazer com que vistam sua camisa.

A participação que começa a ser testada muito discretamente nos locais de trabalho, sob a égide patronal, inscreve-se assim em diferentes registros: a busca de uma relação de forças mais favorável à causa patronal, a revalorização dos múltiplos saberes e know-how, em detrimento dos escritórios e sua formalização, para deixar a organização mais operacional e reativa.

Essa participação, que será introduzida muito prudentemente, em doses homeopáticas, terá duas facetas. A primeira será a da expressão, da palavra dos assalariados convidados a comunicarem suas observações, suas idéias para melhorar a qualidade do que executam especificamente; a segunda é a de grupos semi-autônomos de produção que

8. Conselho Nacional do Patronado Francês (Nota do tradutor).

acrescenta uma dimensão participativa à humanização do trabalho, (rotação, ampliação, enriquecimento das tarefas).

De fato, é na segunda metade dos anos 70 que surgem, na França, os círculos de qualidade.⁹ Lugares de experimentação de novas relações sociais, mais cooperativas, entre hierarquia e assalariados subalternos, que se ostentam como baseadas na confiança e numa escuta recíproca. Eles objetivam criar também as condições de uma melhoria da organização, da eficiência das novas tecnologias que devem incorporar os saberes informais e clandestinos dos operários para ganhar em confiabilidade.

Pode-se imaginar a mudança radical de estado de espírito que eles supõem, por parte dos operários. Estes precisam abandonar solidariedades e valores contestadores que os motivavam, que alimentavam sua identidade rebelde com sombra, transgressão e clandestinidade, para aceitar cooperar abertamente. Eis porque a participação nos círculos de qualidade assim como nos diferentes grupos de troca instaurados, apenas pôde acontecer na base do voluntariado. Essas reuniões costumavam ocorrer no maior segredo, assim como os grupos semi autônomos de produção se espalharam com muita discrição, longe, em geral, dos outros postos de trabalho. A idéia dominante, nas direções, era que seria preciso de tempo, de muito tempo e discrição para operar essa longa revolução das mentalidades e dos espíritos.

Ora, é justamente nessa época que, como uma machadada, surgem as leis Auroux.

A Participação Cidadã

Ao instituírem o direito dos assalariados à expressão direta e coletiva, essas leis, de 1982, que se seguem ao Relatório Auroux, são uma verdadeira ducha de água fria. Não apenas reforçam as atribuições dos representantes dos assalariados e, mais especificamente, da comissão de empresa, mas ainda criam condições para que uma terceira voz, a dos coletivos de trabalhadores, encontre um lugar no diálogo até então reservado apenas aos representantes dos assalariados e das direções. De fato, consta nelas que “os assalariados se beneficiam de um direito à expressão direta e coletiva para o conteúdo e a organização de seu trabalho, assim como para definir e implementar ações destinadas a melhorar as condições de trabalho na empresa”.

Para o patronado francês, isto constitui uma tremenda ameaça. Ele queria introduzir, de maneira não conflictual, um modo de envolvimento positivo dos assalariados na empresa, uma participação ativa sobre uma base consensual, numa relação pacificada. E, de repente, os assalariados ganham um direito, de fato, individual, mas que têm de utilizar coletivamente e que se presta a atitudes reivindicadoras e contestatárias.

De fato, essas leis Auroux são, a seu modo, uma inovação que tenta um compromisso entre as estratégias patronais já vigente e a necessidade de satisfazer as expectativas em matéria de democratização das relações sociais na empresa. Os grupos de expressão instituídos por essa lei, habilitados a emitir desejos e opiniões sobre as condições e a organização de seu trabalho, correspondem bastante bem, a primeira vista, ao que muitas direções de empresas desejavam ver implementado: um diálogo profissional entre os operadores básicos e os diferentes níveis da hierarquia.

9. Ver Françoise Chevalier, *Cercles de qualité et changement organisationnel* Economica, 1991.

Entretanto, esse diálogo profissional buscado pelos empregadores é claramente instituído, aqui, como um direito dos trabalhadores, o que simboliza um avanço da democracia e, pelo menos, não veio enfraquecer os sindicatos nem as reivindicações, uma vez que essas mesmas leis reforçam suas prerrogativas.

Eis porque a reação do patronado será viva, traduzindo bem o abalo profundo que representa a instauração de um direito dos coletivos de trabalhadores em fazer escutar suas vozes:

Primeiro aplicaremos essas leis embora denunciando-as. Nosso protesto será permanente. Segundo, pretendemos dar seqüência ao movimento iniciado em matéria de expressão dos assalariados. Continuaremos, portanto, o movimento que, das reuniões de troca aos círculos de qualidade, passando pelas Eract ou as equipes autônomas, se esforça, já há mais de dez anos, para dar a cada assalariado mais responsabilidades e iniciativas na sua vida no trabalho. Terceiro, essa lei deve ser utilizada para remotivar e revalorizar os executivos.

Com essa declaração virulente, o vice-presidente do CNPF, exprime bem, em 1982, o que constitui a estratégia patronal: instaurar uma participação embasada sobre a adesão individual de cada assalariado. Cada assalariado deve se mobilizar para tornar a organização mais eficiente, mais rentável; espera-se dele uma cooperação leal que dê sentido à autonomia e à iniciativa outorgada de maneira comedida.

Os anos 80 correspondem assim a um braço de ferro entre um patronado decidido a impor um dispositivo participativo segundo uma lógica gerencial que não deixa lugar para a contestação e os valores alternativos, por um lado, e sindicatos, e até um legislador, desejosos de verem introduzidos na empresa elementos de democracia e de cidadania e de trazer transformações reais tanto nas relações sociais como no próprio trabalho, por outro.

As direções aproveitaram essa década para multiplicar, ao lado dos inevitáveis grupos de expressão (implementados em conformidade com a lei), procedimentos participativos de várias naturezas, (definições de um projeto de empresa, círculos de trocas de todo tipo), que têm para objeto não apenas trazer à tona saberes e propostas de melhoria, mas ainda conduzir e ganhar uma batalha identitária.¹⁰ Um dos objetivos do imponente dispositivo participativo, quase 40.000 círculos de qualidade, entre outros, nos anos 80 (muito mais do que nos outros países europeus comparáveis), é mesmo utilizar esses momentos inéditos de diálogo entre grupos de assalariados e sua hierarquia para divulgar os valores gerenciais, fazer com que todos interiorizem a causa e a filosofia da empresa.

Cabe notar o insucesso relativo das várias fórmulas participativas: os círculos de qualidade assim como os procedimentos que deveriam desembocar num projeto de empresa, e mesmo os grupos de expressão (que foram bastante rapidamente neutralizados em seu espírito reivindicador pelas direções e incorporados ao dispositivo participativo controlado pelas hierarquias) perderam o fôlego. Entretanto, as direções permaneciam ansiosas por reinventar outras fórmulas, outras oportunidades de manter essa mobilização participativa, e vimos florescer novas fórmulas, que ainda se perpetuam nos anos 90 como, entre outras, as mobilizações em torno das certificações qualidade. Isto mostra claramente que o que está em jogo são desfechos relacionados a questões muito mais identitárias do que de eficiência técnica. Importa quebrar as solidariedades partidárias e

10. Ver Danièle Linhart, *Le torticolis de l'autruche ou l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Le Seuil, 1991.

contestadoras dos coletivos e difundir os valores em torno dos quais os assalariados se mobilizarão numa base individual a serviço de sua empresa.

Quanto ao relativo insucesso dos procedimentos participativos em seu conjunto, explica-se pelo malentendido que continham. Os assalariados e sobretudo os jovens que neles se envolviam esperavam deles essencialmente mudanças em sua vida no trabalho: mais autonomia, liberdade de iniciativa, reconhecimento, mais trocas e escuta por parte de sua hierarquia. Entretanto, todos os especialistas concordam em dizer que o impacto desses grupos participativos de fala não surtiram efeitos significativos sobre a organização e o conteúdo do trabalho. Os assalariados se desviaram progressivamente desses modos de participação que não lhes retiravam realmente seu estatuto mas que, por outro lado, tornavam vulneráveis os coletivos que os abrigavam. Encontrar uma fala coletiva e homogênea, definir uma demanda, um projeto comuns sob o olhar da hierarquia não é coisa fácil e muitos grupos de expressão ou círculos de qualidade se dilaceraram nesses momentos em que passavam da sombra para a luz.¹¹ A participação oficial, formal, desejada e monitorada pela direção não seduziu os assalariados. Estes sofreram os efeitos das políticas de individualização que transformaram significativamente as relações sociais na empresa e os comportamentos transgressivos de envolvimento no trabalho, embora a participação clandestina, com sua dimensão contestadora, nunca tivesse deixado de ser um componente bem real do trabalho.

Uma Participação Subjetiva Obrigatória

Entretanto, os anos 2000 vêm chegar à maturidade um novo modo de mobilização dos assalariados no âmbito de uma organização do trabalho que se transforma. É que um imperativo de transparência condiciona cada vez mais as estratégias gerenciais. A empresa moderna há de ser reativa, flexível: é preciso poder rearranjar, recompor em permanência as competências, as organizações, os equipamentos, para satisfazer em tempo e qualidade uma demanda flutuante e em busca de inovações.

Durante as décadas que precederam, as mudanças se multiplicaram a ponto de ser comum falar em pós-taylorismo e em assalariados competentes e autônomos. Contudo, avanço aqui a hipótese de que as verdadeiras mudanças se operaram em torno da questão do envolvimento dos assalariados e de sua participação direta na melhoria da organização do trabalho. De fato, o desafio consiste principalmente em mobilizar os assalariados para resolver os imperativos cada vez mais numerosos, e com frequência dificilmente compatíveis, com os quais as empresas se confrontam, como qualidade e produtividade. Há como que uma tercerização das dificuldades, das próprias impossibilidades da organização que recai sobre os assalariados, para que encontrem permanentemente soluções em seu trabalho, quer tornando-o mais operacional e autoracionalizando-o no âmbito de uma organização que permanece muito prescriptiva, quer inventando em permanência para si uma one best way propositadamente inscrita nas lógicas taylorianas.

De fato, pode-se, esquematizando muito, distinguir três tipos de situações modernas.

O taylorismo “autêntico” que corresponde, de algum modo, a uma volta às fontes e

11. Ver A. Borzeix, D. Linhart, “La participation: un clair-obscur”, *Sociologie du travail*, N°1, 1988.

visa aplicar a organização científica do trabalho tal como Taylor a preconisava em seus escritos. A saber, uma organização estritamente definida por prescrições e normas apuradamente preestabelecidas, às quais os assalariados hão de se conformar por completo. Estes não devem, no âmbito de sua atividade e em hipótese alguma, tomar decisões ou iniciativas, todos os procedimentos tendo sido objeto de análises e de programação por parte dos conceituadores-organizadores do trabalho. Essa organização deve beneficiar-se permanentemente dos ensinamentos que os assalariados podem extrair de sua experiência cotidiana e ganhar contentemente, operacionalizando-os. Com efeito, Taylor previa a necessidade de consultar regularmente os operários para que ajudassem a resolver os múltiplos problemas inevitavelmente gerados por todo planejamento do trabalho efetuada a distância da atividade concreta das oficinas.

Com o novo contexto concorrenciais e suas exigências em reatividade, as áreas de sombra produzidas pela atividade clandestina dos assalariados são um problema. Esta mantém as direções num estado de ignorância da realidade das competências disponíveis na empresa, da confiabilidade das instalações ou das organizações. Os responsáveis de empresa devem tomar em permanência decisões de rearranjo das organizações e das competências para responder à demanda nas melhores condições, isto é, garantindo o respeito dos compromissos com qualidade e prazos. O que significa que precisam de transparência para ter uma noção precisa dos conhecimentos, dos saberes realmente disponíveis assim como do verdadeiro funcionamento das organizações. A participação escondida e conflictual dos assalariados se torna inadaptada. O que é preciso, então, é uma cooperação franca e aberta na qual cada um, por um lado, se conforme ao prescrito e requerido e, por outro, contribua a tornar mais eficientes e operacionais prescrições que hão de ser flexíveis.

O assalariado vê-se então confrontado com uma exigência que o dicotomiza completamente. Deve se comportar como um verdadeiro fantoche diante de normas, prescrições. Deve fazer mostra de inventividade, reatividade e capacidade de análise para adaptar essas prescrições à realidade.

Há portanto dois espaços/tempos distintos e antinômicos para ele. Ele é dividido em dois papéis e lógicas de natureza contraditória, na base de uma interiorização das coações. Estamos nos antípodas da situação anterior em que a contribuição escondida dos assalariados era vivenciada como um questionamento da racionalidade dominante e um desafio à sua autoridade. A partir de então, associaram-se ao aperfeiçoamento da *one best way* à qual devem se submeter por completo sem poderem intervir nos seus objetivos nem nos seus princípios. É justamente por terem se associado a seu reforço que hão de ser mais competentes, melhor formados; mas é também porque são melhor formados e mais competentes que custam a suportar uma atividade conforme a prescrições minuciosas e muito coercitivas.

O Segundo Tipo Corresponde antes a um "Neo-Taylorismo"

Trata-se de situações de trabalho em que a *one best way* tal como se apresenta não é, em si, eficiente. Não apenas porque ela deve ser regularmente readaptada ou reajustada, mas porque a natureza do próprio trabalho implica que a *one best way* precise ser reforçada por qualidades especificamente humanas: a tomada de iniciativa, a capacidade de adaptação, o saber relacional, a compreensão do que pode convencer em situações comerciais.

É o caso de toda uma série de atividades, tanto na indústria como nos serviços. Pois isto diz respeito a todas as tarefas de monitoração, de condução de instalações, de gestão de dados, de informações, de diagnóstico etc... Mas ainda a boa parte das atividades em interação com os clientes ou o público quer seja pessoalmente ou pelo viés das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), como é particularmente o caso nas centrais de teletendimento.

Nas centrais de teletendimento, vemos desenvolver-se situações estranhas em que uma organização do trabalho extremamente taylorizada só pode ser viabilizada pelo envolvimento dos assalariados que retomam para si os objetivos comerciais da empresa. A contestação não pode, aqui, coexistir com a participação e não pode mais haver uma racionalidade produtiva e distinta dos assalariados com valores eles também distintos, como comprovou a teoria da regulação conjunta de J. D. Reynaud. Os assalariados devem dar vida às prescrições por um engajamento de sua subjectividade embasada sobre a adesão. Os *managers* dos *call centers* pedem a seus subordinados para que sorriam (pois isto se escuta no telefone) ou informem uma identidade falsa (um único nome e sobrenome para todos os rapazes e outro para todas as moças) de modo a personalizar ao máximo uma relação encenada por roteiros minuciosamente preestabelecidos e acompanhados por normas de produtividade muito apertadas.

Pode-se falar em neo-taylorismo na medida em que a implementação de uma *one best way* não é questionada mas pode apenas ser viável se os assalariados aceitarem envolver-se em seu trabalho aderindo à filosofia gerencial, retransmitindo de modo quase militante sua causa e aceitando as modalidades de mobilização que ela estabelece.

O terceiro tipo poderia intitular-se “auto-taylorismo”. Diz respeito a atividades cada vez mais numerosas nas quais a definição e a implementação de uma *one best way* parece pouco realista. Os conceituadores e organizadores do trabalho não podem programar procedimentos estritos a serem seguidos, normas temporais estáveis, que se revelariam contraproducentes devido à variabilidade do trabalho e a sua interatividade com outros parâmetros e dimensões.

A estratégia consiste então em buscar espelhar-se diretamente no próprio assalariado. Pede-se, então, para que ele defina em permanência o que poderia ser a *one best way*, frente aos imperativos da situação e de sua configuração. Isto é definir o uso de si mais eficiente possível no trabalho de modo a corresponder plenamente às expectativas da direção e da hierarquia. Cabe a ele raciocinar segundo as princípios taylorianos de economia de tempo, de racionalização dos modos de fazer; inventar para si, independentemente das novas características de seu trabalho, uma linha de montagem na cabeça (segundo a expressão dos sociólogos britânicos do *labour process*) e impor a si mesmo uma pressão constante.

Desse modo saímos da lógica tayloriana pura, uma vez que tudo depende do estado de espírito do assalariado, de suas disposições para com a empresa onde trabalha, de sua subjectividade. A empresa torna-se vulnerável. É preciso que o assalariado tenha internalizado perfeitamente a filosofia da empresa, sua cultura e sua racionalidade e isto de modo mais forte ainda do que nos outros tipos de organização do trabalho (taylorismo autêntica e neo-taylorismo). O assalariado deve integrar os imperativos de rapidez de execução, de rentabilidade de seu tempo num contexto mais complexo, em que as exigên-

cias em termos de qualidade, de fidelização dos clientes, de rapidez de diagnóstico, de decisão, de respeito de compromissos de natureza diversa, de interdependência com o ambiente, se tornam mais pesadas.

Assim, as dificuldades, os perigos para os assalariados diferem segundo as formas de evolução das organizações do trabalho.

No primeiro tipo, é a dimensão dicotômica que chama a atenção. Ela acarreta posicionamentos esquizofrênicos no trabalho. Os assalariados são confrontados a papéis contraditórios (executantes por um lado, atores da operacionalização das prescrições às quais devem se conformar por outro), e isto de modo aberto e oficial, que põe um termo à sua possibilidade de contestar por uma ação na sombra e transgressiva uma situação que os desvaloriza. Seu consentimento é oficialmente requerido na perenização de uma organização embasada sobre o princípio de sua estrita obediência. As competências necessárias para assumir essas tarefas abarcam essas duas dimensões.

No segundo tipo de organização, os desafios são diferentes para os assalariados. Trata-se antes de encontrar soluções para resolver as contradições entre imperativos que, em permanência, se manifestam concretamente: normas temporais onipresentes, objetivos comerciais e de qualidade, procedimentos estritamente definidos. Eles têm de gerenciar as incompatibilidades, tudo o que os organizadores não podem, de fato, solucionar na programação da organização e do trabalho. Eles devem tornar coerente o agenciamento de dimensões referentes a lógicas distintas e freqüentemente contraditórias. Os efeitos manifestam-se por meio da necessidade de se superar a todo momento, de estar no fio da navalha.

O terceiro tipo de organização corresponde talvez à forma mais aguda de alienação. O assalariado deve em permanência pensar, inventar e implementar um uso de si mesmo eficiente em função de objetivos sobre os quais não foi consultado e sem que as coações e as modalidades de controle sejam claramente objetivadas.

Como vemos, nesse contexto, a participação muda mais uma vez de forma e de conteúdo. De uma participação à outra (da participação paradoxal à subjectividade participante passando pela participação cidadã e a gestão participativa), os objetivos, as modalidades assim como o significado da participação dos assalariados mudam. Por sinal, será que podemos ainda falar em participação ao abordamos a questão da convocação prescrita da subjectividade dos assalariados? A questão permanece em aberto, o que não faz senão confirmar essa constatação de que o termo de participação é um termo ambíguo e vago.