

RIQUEZA E MISÉRIA
DO TRABALHO NO BRASIL

III

organização
Ricardo Antunes

Alain Bihr • Arnaldo José França Mazzei Nogueira • Bruno Durães
• Caio Antunes • Claudia Mazzei Nogueira • Danièle Linhart
• Fábio Fernandes Villela • Giovanni Alves • Graça Druck •
István Mészáros • Jesus Ranieri • Maria Aparecida Alves • Maria
Aparecida de Moraes Silva • Maria Augusta Tavares • Maria
Izabel da Silva • Nilo Silva Pereira Netto • Patricia A. Collado •
Patricia Villen • Paula Regina Pereira Marcelino • Pietro Basso
• Ruy Braga • Sávio Cavalcante • Selma Venco • Sidartha Sória

SP: **BOITEMPO**, 2014
EDITORIAL

Capítulo 4

Modernização e precarização da vida no trabalho*

Danièle Linhart

O SURGIMENTO DE UMA “PRECARIEDADE SUBJETIVA”

Gostaria de avançar aqui a ideia de uma precarização que afeta os assalariados com empregos estáveis e, na verdade, afeta o próprio trabalho. Não se trata apenas da precariedade do trabalho de que fala Serge Paugam (2000), para quem ela se traduz em uma falta de reconhecimento e perspectiva no trabalho ou, em suma, no que ele chama de má integração. O que desejo abordar é o sentimento de precariedade que assalariados estáveis podem experimentar quando são confrontados com exigências cada vez maiores no trabalho e estão permanentemente preocupados com a ideia de nem sempre estar em condições de responder a elas. Esse sentimento que chamô de “precariedade subjetiva” dos trabalhadores estáveis faz com que eles nunca se sintam verdadeiramente protegidos e seguros de poder conservar seu posto de trabalho. É verdade que essa noção de “precariedade subjetiva”, para assalariados que possuem um emprego estável em tempo integral, pode parecer provocação. Acaso não são eles privilegiados em comparação com a massa crescente de assalariados que se encontram mergulhados na incerteza, que não podem se projetar no futuro, que vivem o dia a dia e se sentem em uma situação de dependência? Esses assalariados da estabilidade não deveriam, ao contrário, se sentir subjetivamente privilegiados, pessoas protegidas dos golpes mais duros?

E, no entanto, encontramos essa precariedade subjetiva entre pessoas que trabalham sob um contrato de duração indeterminada, em grandes empresas, e mesmo entre funcionários públicos (Linhart, 2006). O que devemos entender, então, por “precariedade subjetiva”? É o sentimento de não estar “em casa” no trabalho, de não poder se fiar em suas rotinas profissionais, em suas redes, nos saberes e habilidades acumulados graças à experiência ou transmitidos pelos mais antigos; é o sentimento de não dominar seu trabalho e

* Texto originalmente escrito em francês. Tradução de Fernanda Murad Machado. (N. E.)

precisar esforçar-se permanentemente para adaptar-se, cumprir os objetivos fixados, não arriscar-se física ou moralmente (no caso de interações com usuários ou clientes). É o sentimento de não ter a quem recorrer em caso de problemas graves no trabalho, nem aos superiores hierárquicos (cada vez mais raros e cada vez menos disponíveis) nem aos coletivos de trabalho, que se esgarçaram com a individualização sistemática da gestão dos assalariados e a concorrência entre eles. É o sentimento de isolamento e abandono. É também a perda da autoestima, que está ligada ao sentimento de não dominar totalmente o trabalho, de não estar à altura, de fazer um trabalho ruim, de não estar seguro de assumir seu posto. E isso porque a gestão moderna impõe que todos os assalariados administrem, em nome da autonomia e da responsabilização, as inúmeras disfunções de organização falha do trabalho (isto é, que não lhes proporcionam os recursos necessários para fazer frente às exigências do trabalho), ao mesmo tempo que intensificam de forma espetacular os ritmos de trabalho. O resultado é, frequentemente, o medo, a ansiedade, a sensação de insegurança (comodamente chamada de estresse). A “precariedade subjetiva” é o sentimento difuso de, uma hora ou outra, ser obrigado a cometer erros para atingir objetivos e fazer corretamente seu trabalho, erros que poderiam justificar um afastamento – que, como mostrou Dominique Lhuillier (2002), pode ser mal assimilado – ou mesmo uma demissão. O aumento das demissões por motivo pessoal (espécie de negociação entre o empregador e o assalariado que se traduz num afastamento consentido desse assalariado em forma de demissão) é provavelmente paradigmático: o assalariado é constrangido por seus superiores a se afastar, porque não se sente bem em um trabalho que está sempre ultrapassando os limites. Com isso, a “precariedade subjetiva”, esse sentimento de não estar jamais protegido de uma perda súbita de emprego, soma-se à precariedade objetiva.

Essa “precariedade subjetiva” não é estranha ao sofrimento que se insere cada vez mais na relação com o trabalho moderno, aliás seria até uma de suas características. Ela pode ser associada, a meu ver, ao preocupante fenômeno dos suicídios no trabalho (aproximadamente trezentos por dia na França, mas não dispomos de estatísticas consistentes) que começaram a ser considerados acidentes do trabalho desde a decisão adotada em 2007 por uma caixa primária de seguro doença e da propagação do consumo de tranquilizantes e neuroleptícos nos locais de trabalho (a França está à frente dos países europeus em relação a esse tipo de consumo).

Esse sofrimento e a “precariedade subjetiva” que ele produz são uma componente do trabalho moderno. Ora, os decisores políticos e econômicos na França sustentam um discurso obstinado: o valor trabalho está sendo atacado na França e é preciso pôr o trabalho de volta no centro das preocupações dos franceses. Sem dúvida nenhuma, a redução da duração legal do trabalho para 35 horas em 1998 foi o principal desencadeador desse discurso. Foi ela que autorizou os primeiros-ministros a afirmar que é preciso fazer os franceses voltarem a trabalhar e deu origem ao *slogan* do presidente da república, Nicolas Sarkozy: “Trabalhar mais para ganhar mais!”.

É surpreendente e desconcertante observar a persistência desse discurso, difundido pela mídia e pela opinião pública (que acusa os funcionários públicos, por exemplo, de serem “privilegiados e indolentes”), e sua discrepância em relação ao que mostram as numerosas pesquisas sociológicas, psicológicas e ergonômicas. É verdade que as condições mudaram muito e o trabalho moderno, de maneira geral, não apresenta mais os mesmos perigos, as mesmas exigências, a mesma dureza, se nos limitarmos às condições físicas. Esse

discurso se refere sistematicamente a um trabalho mais intelectual, mais abstrato, mais autônomo, a relações sociais mais descontraídas, a uma duração de trabalho nitidamente menor e ao direito à palavra. Porém, o que se constata em campo, como mostramos, é um tom geral de intensificação do trabalho e de um embate doloroso entre os assalariados e o trabalho, uma dimensão dramática, e muitas vezes até trágica, que inspira muitos escritores, dramaturgos e cineastas. De fato, não é irrelevante constatar que o mundo do trabalho, que mal aparecia nas obras culturais dos Trinta Gloriosos (décadas de 1950, 1960 e 1970), reapareceu de súbito, sob uma forma particularmente espetacular, nos anos 1990, impondo a visão de um mundo duro, violento, de episódios heroicos, em que os atores arriscam sua vida e, às vezes, a dos outros. Mas o que faz a dureza desse mundo do trabalho moderno, em comparação com o mundo dos Trinta Gloriosos? Por que é a noção de sofrimento que a reflete nos trabalhos dos especialistas do trabalho, como Christophe Dejours (1998), que intitulou seu livro *Souffrance en France* [Sofrimento na França]? O que torna esse mundo do trabalho tão permeável ao sofrimento? O que introduz esse estranhamento de uma “precariedade subjetiva”, além da precariedade objetiva? Dois grupos de elementos podem ser mobilizados para respondermos a essas perguntas. O primeiro está ligado à desagregação das respostas coletivas às agressões do trabalho. O segundo está ligado à pretensão empresarial de mobilizar, formatando-a e canalizando-a, a subjetividade dos assalariados.

LÓGICAS COLETIVAS DE DOMÍNIO DO TRABALHO

O período dos Trinta Gloriosos estava associado a um taylorismo sistemático que se caracterizava pela dureza das condições de trabalho, das relações sociais nas empresas, nas quais uma hierarquia arrogante se sobrepunha aos princípios de uma organização do trabalho, negando aos assalariados suas qualificações reais e sua condição de seres humanos e reduzindo-os ao papel de simples executantes e peões do sistema. Não se trata, de modo algum, de manifestar nostalgia por essa lógica imposta do trabalho, e foram muitos sociólogos que a denunciaram, analisando seus fundamentos sociais, técnicos e organizacionais. Contudo, é pertinente refletir sobre os modos de resistência e adaptação que os assalariados desenvolveram na época e relacioná-los com os que eles podem desenvolver no contexto moderno, que muitos especialistas chamam de pós-taylorismo.

A fim de fixar e fidelizar a mão de obra (estamos longe das políticas contemporâneas de fluidificação e flexibilização), o patronato francês desenvolveu políticas durante os Trinta Gloriosos que privilegiavam as dimensões coletivas de gestão, sobretudo com aumentos de salário por tempo de serviço, classificações por posto de trabalho e horários idênticos para todos. Em busca de economias de escala, criou imensas concentrações de operários em fábricas impressionantes. Esse tipo de política impôs *de facto* condições similares de vida no trabalho, gerou uma igualdade entre os operários e favoreceu formas de adaptação e resistência orientadas para a solidariedade, a ajuda mútua, a elaboração de valores e identidades comuns. Diante do difícil destino que representava a condição de operário nas fábricas tayloristas, afirmou-se efetivamente (além de uma real força sindical favorecida por essas grandes concentrações e fundada em uma gestão coletiva) uma cultura operária que dava sentido àquilo que cada um sofria, fornecendo um ideal comum de transformação da sorte, uma aspiração a mudar as coisas, não somente pelos lados políti-

co e sindical, mas na vida concreta e cotidiana do trabalho. Uma tal configuração conduzia a uma situação em que os operários se sentiam “em casa” na fábrica e em condições relativas de se reapropriar do trabalho (Bernoux, 1981).

É isso que permite compreender a enorme dificuldade que esses operários têm para aceitar o fechamento de uma dessas empresas, mesmo no caso de um bom plano social. É a empresa *deles* que está sendo fechada, é a comunidade de trabalho, e os empregos que poderiam transmitir aos filhos. É o mundo coletivo desses trabalhadores, com seus valores, sua cultura e seu ideal, que é subitamente desqualificado (Linhart, Rist e Durand, 2002).

Uma vida coletiva de trabalho, estabelecida ao longo do tempo, permite definir as regras do jogo entre si, e esse é um dos aspectos importantes do trabalho e da relação com ele nos anos que precedem as grandes mudanças impostas a partir dos anos 1980. Dentro da empresa, os assalariados conseguem, com o tempo, imprimir coletivamente sua marca de atores sociais e contradizer uma lógica taylorista que lhes nega justamente esse estatuto, instalando-os formalmente no papel de simples executantes. A estabilidade, aliada a uma gestão coletiva, fornece assim, aos assalariados, as armas cognitivas e subjetivas para enfrentar as condições despersonalizantes do trabalho taylorista (Hatzfeld, 2002). Ela possibilita uma forma de envolvimento profissional no trabalho que se manifesta em uma certa moral, estruturada em torno da solidariedade, da ajuda mútua, a fim de realizar, em condições mais humanas, um trabalho que diz prescindir dos engajamentos cognitivos e afetivos dos operários (Reynaud, 1989). Essa estabilidade possibilita igualmente uma forma de envolvimento subjetivo que se desenvolve em torno da expressão coletiva de uma contestação da ordem social reinante nessas empresas, um questionamento da dureza do destino do operário e da distribuição desigual dos frutos do trabalho entre capitalistas e operários (Noiriel, 1986). A crítica (legítima aos olhos dos operários) da dominação exercida pelo patronato sela algo como um acordo em torno de um projeto de transformação da sociedade (Beaud e Pialoux, 2009).

A França desses anos era a da luta de classes. Majoritariamente uma identidade comum, uma esperança comum de mudar o mundo caracterizava a classe operária e suas poderosas organizações sindicais, em geral apoiadas em partidos políticos. Os coletivos informais (correspondendo a um segmento de uma oficina, de uma linha de montagem, e submetendo-se a um mesmo superior hierárquico) davam vida a esses valores e projetos no dia a dia, em torno de práticas desenvolvidas clandestinamente, ou pelo menos às escondidas, elaboradas e mantidas sem verdadeiro debate democrático ou confronto interno (Dejours, 1993). A garantia de sua força e sobrevivência residia mais em um claro-escuro que os alimentava e protegia por meio de uma espécie de naturalização dessa identidade solidária (Borzeix e Linhart, 1988).

Compreendeu-se a que ponto a dimensão informal e clandestina desses coletivos (que não existiam nos organogramas oficiais) os protegia e era essencial para a vida deles quando foram bruscamente trazidos à luz e oficializados no âmbito do direito de expressão pessoal e coletivo: no momento da ascensão dos socialistas ao poder em 1981, uma das primeiras leis votadas foi a que concedia a todo trabalhador o direito individual de se manifestar coletivamente dentro de um grupo homogêneo de trabalho. Esse direito de expressão era uma resposta às reivindicações feitas primeiro pela Confederação Francesa Democrática do Trabalho (CFDT), desde meado dos anos 1970, e depois pela Confederação Geral do Trabalho (CGT), a partir de 1980, que enfatizavam a importância de dar

a palavra aos assalariados no trabalho, àqueles que eram seus verdadeiros especialistas. O direito de expressão estabelecido referia-se às condições e à organização do trabalho, e a direção era obrigada a responder às demandas formuladas, ou introduzindo as mudanças desejadas, ou argumentando por que era impossível introduzir essas mudanças.

Esse direito à palavra oficial dos coletivos de trabalho logo se revelou um fiasco. Isso porque esses coletivos não conseguiam influenciar a direção, mas também, e sobretudo, porque tinham dificuldade de chegar a um acordo sobre as mudanças desejadas e mostravam à hierarquia suas cisões e divergências internas. Às vezes, os operários chegavam a se atarcar. Passar do não dito para a explicitação das necessidades e expectativas de cada um é uma prova perigosa, e muitos grupos de expressão tiveram uma experiência infeliz (Linhart, 1991 e 2004). Na verdade, essa experiência revelou a grande força dos coletivos informais, clandestinos de trabalhadores, sua capacidade de enfrentar coletivamente as imposições devastadoras do trabalho taylorista, de acomodá-las, realizando um trabalho real distinto do trabalho prescrito, de imprimir seus valores solidários e contestadores na vida cotidiana do trabalho (R. Linhart, 1978), e ao mesmo tempo sua extrema fragilidade e vulnerabilidade. Na medida em que são institucionalmente reconhecidos e solicitados, eles se veem confrontados com lógicas que cristalizam tensões internas até então encobertas. É em sua fragilidade que apostarão as políticas empresariais modernistas determinadas a instalar a individualização sistemática da gestão dos assalariados.

TRABALHO MODERNO: PERSONALIZAÇÃO DA RELAÇÃO DE TRABALHO

O trabalho moderno caracteriza-se por uma hiperpersonalização. Esta deu origem a uma fragilização importante dos assalariados, que se manifesta por um forte sentimento de precariedade, mesmo quando o emprego é estável, isto é, com contrato de duração indeterminada ou mesmo com um estatuto de funcionário público. A modernização do mundo do trabalho caracterizou-se essencialmente por uma individualização sistemática da gestão dos assalariados. E isso em resposta à grande comoção gerada por Maio de 68, que pôs em perigo os próprios fundamentos da ordem industrial capitalista. Na França, Maio de 68 foi não apenas uma revolta de jovens e estudantes, mas também, e sobretudo, uma greve geral de três semanas que causou profunda preocupação no patronato e no poder político (o general De Gaulle desapareceu durante três dias: ele foi se certificar com o general Massu da confiabilidade e fidelidade do Exército). Desde a realização de seu congresso nacional em 1973, em Marselha, o patronato havia articulado um contragolpe, a individualização. Esta tinha duas vantagens, do ponto de vista dos patrões: de um lado, responder às aspirações manifestadas em maio de mais atenção às expectativas e necessidades de cada um; de outro lado, instaurar uma atomização capaz de inverter uma relação de forças que havia se tornado nitidamente desfavorável, em razão das grandes concentrações operárias capazes de se organizar e ameaçar os interesses do patronato (Chiapello e Boltanski, 1999). Pouco a pouco, implantaram-se uma individualização dos aumentos de salários, formações personalizadas, critérios pessoais na grade de qualificação das convenções coletivas. As competências – inclusive o saber-ser – foram substituídas pelas qualificações e, por fim, as entrevistas individuais com o N+1 para definir e avaliar os objetivos tornaram-se sistemáticas. Acrescentem-se a polivalência sistemática, a mobilidade, a

flexibilidade, a criação de grupos de trabalho de diversas naturezas constituídos formalmente e pontualmente pela hierarquia, e compreenderemos sem nenhuma dificuldade que os coletivos espontâneos e quase clandestinos dos assalariados foram sistematicamente solapados e ultrajados. A empresa moderna alega, em um discurso muito estruturado, sua vontade explícita de valorizar a pessoa, de investir em suas competências mais íntimas, tanto intelectuais como afetivas e emocionais. Para isso, apoia-se na evolução da natureza do trabalho (que se torna mais abstrato, mais reativo, mais qualitativo, e insere-se cada vez mais em atividades terciárias, de serviços), assim como na nova conjuntura da concorrência econômica no contexto da globalização, uma mundialização que torna as prescrições tayloristas menos adaptadas – em todo caso, menos eficazes – e aconselham que se invista na mobilização individual de cada um.

Presume-se que as pessoas se mobilizem inteiramente e permanentemente para conseguir realizar o trabalho solicitado nas condições instáveis que caracterizam o trabalho contemporâneo; ela deve encontrar soluções que lhe permitam conciliar os objetivos de produtividade e de qualidade que lhe são impostos e que nem sempre são compatíveis. Se a prescrição já não é tão eficaz, o problema decorre do fato de que a hierarquia e a direção devem contar com a boa vontade dos assalariados. De fato, é difícil obrigar os assalariados, mediante técnicas organizacionais, a proceder sempre da forma mais eficaz, mais rentável. É preciso contar com sua vontade e capacidade de mobilizar todos os seus recursos a fim de tornar o trabalho mais rentável. É o caso das novas lógicas de mobilização instauradas (Linhart, 1991). Trata-se de fazer o assalariado aderir à causa da empresa, de levá-lo a identificar-se com ela, a tornar-se um retransmissor eficaz; para isso, a maioria das grandes empresas adotou normas éticas, regras de vida ou códigos deontológicos (Salmon, 2000) que definem os comportamentos esperados, procuram canalizar a subjetividade dos assalariados (Hochschild, 2002) e formatá-la para que se adapte às finalidades da empresa, mas também a sua racionalidade. Novas modalidades sociais e morais são impulsionadas pela hierarquia e pela direção para substituir a qualquer preço aquelas elaboradas às escondidas pelos coletivos de assalariados, segundo seus próprios valores.

Fazer tábula rasa do passado é um objetivo explícito de muitas direções: elas desejam instituir outro tipo de relação entre assalariados e direção, mais consensual, em que todos os assalariados tenham ao mesmo tempo disciplina, espírito de abnegação e autonomia. Na verdade, as direções modernistas exigem disponibilidade, flexibilidade e mobilidade (o que significa, de certa maneira, mobilizar também a vida fora do trabalho e não deixa de ter impacto sobre a vida privada e familiar) e, ao mesmo tempo, requer um amoldamento aos valores da empresa. Elas tentam incorporar os assalariados à empresa de uma maneira muito diferente daquela escolhida pelos coletivos clandestinos e geralmente contestadores. É a direção da empresa que dita as modalidades, e os que não aceitam isso não têm espaço. As direções exigem, em particular, que os assalariados sejam eficazes no trabalho, a despeito de organizações quase sempre falhas (elas penam para resolver a tensão entre qualidade e produtividade) e chefias pouco disponíveis e nem sempre competentes.

Define-se assim o quadro do que se espera de um assalariado virtuoso, do único que tem espaço na empresa. As bases da seleção estão estabelecidas, e as da precarização subjetiva também. Os assalariados trabalham sempre no fio da navalha, sozinhos, sem o suporte e a ajuda operacional de coletivos solidários, sem poder compartilhar seus problemas, suas dificuldades, seu sofrimento. É no face a face solitário com o trabalho que estão

condenados a encontrar soluções, que são permanentemente desafiados por objetivos cada vez mais exigentes, sem possibilidade de negociar os meios. Eles são acompanhados pelo sentimento de uma precariedade difusa, imperceptível, mas sempre presente. Jamais conquistam ou ganham nada. Devem dar provas o tempo todo, demonstrar competência e empregabilidade, justificar sua presença, sobretudo por uma lógica comparativa. Se o que se busca é o consenso, este é orquestrado no contexto de uma concorrência feroz e permanente. Essa é uma das razões para uma taxa de atividade tão baixa de seniores e juniores na França. Os mais valorizados são os jovens com experiência. Para um lado ou para o outro, a comparação não é favorável.

Se a administração moderna exige dos assalariados dedicação e disponibilidade total para garantir a eficácia da execução, isso é acompanhado de um estímulo ao narcisismo, como analisa Vincent de Gaulejac (2006). A renarcização dos assalariados é, de fato, uma das armas utilizadas pela administração moderna para induzir os assalariados a fazer o melhor uso de si mesmos, segundo a expressão de Schwartz (1997). Essa é a outra haste da tenaz que prende os assalariados. A administração moderna costuma associar dois móveis de mobilização: aquele que insere o assalariado em uma dependência e adesão à empresa, como mencionamos anteriormente, e aquele que o encerra em uma exaltação do ego, em busca de uma onipotência. A concorrência apontada anteriormente tem ainda como função levar o assalariado a mostrar aos outros e a si mesmo que é o melhor, que consegue fazer tudo que se espera dele, cumprir todos os objetivos, vencer todos os desafios que encontra em sua atividade. A administração joga com essa busca de reconhecimento (Honneth, 2002), com o desejo de superação, inerente a todo indivíduo, para canalizar essa energia em seu proveito. Ao lhe propor “um ideal de trabalho inatingível”, como analisa Marie-Anne Dujarier (2006), a administração mantém os assalariados em suspense, em uma tensão que acredita ser altamente produtiva. De fato, a precarização subjetiva é, de certo modo, uma meta perseguida pelos dirigentes franceses que estão convencidos de que não se deve deixar os assalariados caírem em uma contestação estéril, ou se acomodar na facilidade das rotinas profissionais e das conquistas de diversas naturezas.

PRECARIZAÇÃO SUBJETIVA: UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Contudo, a administração moderna também os mantém em um estado de excitação e insegurança. Os assalariados têm medo de não ser capazes, quer ocupem postos altos ou subalternos. Eles sabem que são continuamente avaliados, comparados, julgados; sabem que é explicitamente exigida por essa administração moderna a excelência e a capacidade permanente de ir além, de provar que merecem o lugar que têm. Além disso, eles precisam provar isso para si mesmos (Enriquez, 1997). Desses dois pontos de vista, o fracasso torna-se catastrófico, e o medo de enfrentá-lo causa uma angústia real. O *burnout* e o assédio, assim como os suicídios, poderiam ser consequência dessa angústia.

O *burnout* provocado pela tensão permanente, o assédio porque os colegas, em vez de ser cúmplices solidários, apoios, “iguais”, são não apenas concorrentes, mas também obstáculos, quando suas insuficiências e inabilidades comprometem o sucesso do trabalho. O assédio visa forçar os colegas ou subordinados a fazer mais e melhor, para assegurar o êxito do indivíduo. O suicídio, não apenas porque o indivíduo pode alimentar o senti-

mento de ter caído em desgraça aos olhos da hierarquia, da empresa, mas também aos seus próprios olhos, e não ter mais saída. Tudo que acontece no trabalho se torna uma questão de vida ou morte.

Os recursos possíveis são quase inexistentes. Os coletivos portadores de outro sentido de trabalho, outros valores, outros projetos, desapareceram sob o jugo da modernização, levando com eles a solidariedade, a reciprocidade e a relativização das dificuldades e injustiças do trabalho assumidas por eles. Já não há mais a distância da família, porque ela mesma embarcou em uma submissão às exigências da empresa, como analisa Bertaux-Wiame (2008). O assalariado é um indivíduo, uma pessoa sozinha, sem ajuda, confrontada com imposições e ideais não ajustados às realidades concretas do trabalho. É nisso que reside o que entendemos por “precariedade subjetiva”. A modernização plantou no próprio trabalho as sementes de uma insegurança generalizada, e conseguiu desfazer tudo que foi construído para conter e dominar a difícil sorte dos assalariados inseridos na relação de subordinação jurídica que é constituída pelo contrato de trabalho. Todos os esforços realizados pelos sindicatos e pelos coletivos para dar uma dimensão comum às vivências dos operários foram pelos ares. Agora, cada um negocia sozinho seu destino na empresa e, sobretudo, vê no outro uma ameaça ou um peso.

O sentimento subjetivo de precariedade pode se nutrir também da dificuldade de renunciar a certos valores importantes relacionados à sociedade. Da dificuldade de sustentar e defender apenas o perímetro restrito dos interesses da empresa, em detrimento de valores mais universais e mais condizentes com a moral e os interesses da sociedade em seu conjunto. Ou se satisfazer apenas com a busca de uma onipotência. A instrumentalização do outro que daí decorre tem um alto custo psicológico e moral, mesmo que os assalariados consigam ocultá-lo ou negá-lo quando as condições se prestam a isso, isto é, quando eles conseguem atingir seus objetivos, beneficiar-se de um certo reconhecimento da hierarquia, e autovalorizar-se. Contudo, essas condições nunca são definitivas, garantidas; podem se reverter rapidamente, e o assalariado que não é reconhecido pela instituição vê-se sem uma rede de proteção diante dos conflitos de valores sempre presentes, ainda que de forma latente. Ele tem de enfrentá-los ou, em todo caso, sabe que estão lá, mesmo quando são recalçados.

Na realidade, a ideia de uma certa precarização no trabalho faz parte das intenções empresariais. Em campo durante as pesquisas, o sociólogo é confrontado com um discurso empresarial, estruturado em torno de uma análise dos malefícios das rotinas, das conquistas. Estas são denunciadas como arcaísmos, contraproducentes no âmbito de um trabalho que, ao se tornar cada vez mais interativo, flutuante, qualitativo, exigiria posturas profissionais mais fluidas. Para fazê-las emergir, a administração põe em prática uma política sistemática de mudança, que é vista como uma finalidade, um valor em si, e tende a substituir a noção de progresso. As reformas sistemáticas se multiplicam: reestruturações de serviços em forma de descentralização, e depois recentralização, redefinição dos ofícios, terceirização de certas atividades que mais tarde são retomadas, fusões de diferentes naturezas (Metzger, 2000). O objetivo das mudanças permanentes é que os assalariados não se habituem nem aos colegas, nem à função, nem aos chefes (que também são submetidos a cláusulas de mobilidade implacáveis), e não se apoiem em rotinas. Ora, essas rotinas são uma segurança para o assalariado, que pode fazer frente aos incidentes, aos imprevistos (como o cirurgião, cujo trabalho codificado lhe permite tomar decisões muito rápidas, em

caso de eventualidades durante a operação); elas dão segurança, assim como o fato de conhecer os colegas, a função e os chefes, saber como eles reagem em caso de problemas, e o que se pode esperar deles.

Eliminar as referências, acabar com os hábitos é evitar que se recriem os coletivos com seus poderes de contestação, é manter os assalariados em estado de insegurança, obrigá-los a trabalhar sempre no limite de suas possibilidades, buscar permanentemente a superação e só contar com eles mesmos. Com isso, acreditam as direções e hierarquias, os assalariados se tornarão mais adaptáveis às situações instáveis do trabalho.

Uma tal insegurança (reforçada pela situação do mercado de trabalho, caracterizada por uma alta taxa de desemprego) é a solução escolhida para substituir um taylorismo agora menos eficaz. O taylorismo, a decomposição das tarefas associada a prescrições muito detalhadas dos modos de operação e dos prazos estipulados, é, na verdade, não apenas uma técnica de organização do trabalho, mas também um modo de coerção e controle dos assalariados, destinado a reparar a incompletude do contrato de trabalho mercantil: o empregador compra o tempo do trabalhador mediante o compromisso de lhe pagar um salário, mas cabe a ele, empregador, conseguir organizar esse tempo de trabalho (do qual se tornou comprador) da maneira mais eficaz e, portanto, mais rentável de seu ponto de vista (Linhart e Moutet, 2006). A organização científica do trabalho preconizada por Taylor em sua época apresentava-se como *one best way*, a única maneira satisfatória de organizar o trabalho, cujo interesse principal era não depender da boa ou má vontade dos assalariados, de seus estados de espírito. Na medida em que o taylorismo não pode mais desempenhar plenamente esse papel (embora se encontrem quase sempre formas híbridas de organização do trabalho em que as prescrições detalhadas convivem com espaços de autonomia e um apelo à mobilização subjetiva), a questão da qualidade e conformidade da contribuição dos assalariados continua em aberto. Como obrigá-los a tornar o uso de si próprios mais produtivo e mais rentável para a empresa? Vislumbra-se então a virtude da desestabilização, da precarização no trabalho, que obriga o assalariado a provar o tempo todo suas capacidades e ser validado permanentemente. A mobilidade, a avaliação sistemática e o isolamento constituem (ao lado da tensão permanente entre objetivos dificilmente conciliáveis) fatores de vulnerabilidade e fragilização, que são também fontes de sofrimento. Essas são as formas da precarização dos assalariados “estáveis”.

A mobilidade é vista por muitos atores sindicais como a principal fonte de estresse e mal-estar no trabalho. A maior prova disso é o Observatório do Estresse e das Mobilidades Forçadas, criado por sindicatos tão diferentes quanto a Confederação Geral dos Executivos (em francês, CGC) e o Solidários Unitários Democráticos (SUD) da France Télécom. A prática que consiste em deslocar as agências, fundindo-as e impondo ao pessoal uma mobilidade geográfica, mesmo que limitada, tem efeitos muito desestabilizadores: o sentimento de injustiça, de não respeito às pessoas e ao seu universo, é muito comum entre os agentes. É necessário reconstruir uma organização social capaz de envolver toda a família; são despesas adicionais que podem comprometer um equilíbrio financeiro geralmente precário; é também a ideia de ser tratado como qualquer outro recurso produtivo, que se pode deslocar sem problema, ao sabor das reorganizações.

A entrevista individual com o superior hierárquico, praticada na maioria das grandes empresas, é um motivo de preocupação e desestabilização: nela, o assalariado deve definir seus próprios objetivos e levá-los à avaliação de seu responsável direito todos os anos. As

razões são inúmeras. Dada a grande mobilidade dos responsáveis, em geral eles não são especialistas dos ofícios que têm de avaliar, e sim administradores: vários sindicalistas relatam o estado de ignorância dessas pessoas a respeito da realidade das situações de trabalho que devem avaliar, a incompreensão das exigências que pesam sobre os que vão julgar, analisar. Ora, essas entrevistas têm implicações muito reais para as gratificações, as formações, os desdobramentos da carreira e, às vezes, até para a permanência na empresa. Os assalariados dizem temer esses momentos em que se sentem medidos, julgados, comparados aos outros, sem que as bases dessa avaliação sejam claramente estabelecidas e justificadas. Há um sentimento de precariedade quando se desenvolve a convicção de que se está diante de julgamentos aleatórios ou arbitrários. A sorte desses assalariados depende de responsáveis que não conhecem seu verdadeiro trabalho. Em outros casos, para ser avaliados de maneira adequada, os assalariados têm de desenvolver uma multifuncionalidade que os responsáveis não sabem organizar; eles dizem se sentir encurralados, e temem os períodos de entrevistas, que podem eventualmente decidir sua demissão.

O sentimento de abandono que os assalariados podem experimentar emerge em inúmeras entrevistas de campo. Os assalariados afirmam não ter apoio ou ajuda quando se veem confrontados com tensões organizacionais e com objetivos contraditórios. A hierarquia é inacessível ou não competente, e é por conta própria que eles devem encontrar soluções para os inúmeros desafios que se acumulam. Disso decorre uma angústia permanente, um estresse elevado e o sentimento de não estar a salvo de um duro golpe, que comprometa seu futuro na empresa.

UMA VIVÊNCIA ILEGÍTIMA

Constata-se que os assalariados submetidos a condições de insegurança e estresse têm enorme dificuldade de chamar a atenção para seu sofrimento e seu sentimento de precariedade. Como poderiam de fato fazê-lo, se a seu lado os assalariados são identificados por sua precariedade objetiva, em razão de empregos instáveis, em tempo parcial, com duração determinada e temporários? Os contratos de duração indeterminada, dos quais se beneficiam os trabalhadores objetivamente estáveis segundo o critério único de emprego, representam o Eldorado de tantos outros trabalhadores cuja vida material e social se mantém como que em suspense. Como falar de sofrimento e sentimento de precariedade? Essa interdição vem exacerbar uma vivência cotidiana cheia de angústia e sentimento de impotência.