

Da manufactura às novas formas de organização do trabalho — a ordem de um percurso (*)

ALBINO LOPES e LUÍS RETO (**)

1. INTRODUÇÃO

O advento da revolução industrial está habitualmente associado à perda da autonomia no trabalho. Esta perda da autonomia recobre, por seu turno, um enorme leque de efeitos nocivos que não estariam, de modo nenhum, presentes no modo de organização do trabalho artesanal. Esta visão das coisas equivale a um enunciado que bastantes teóricos não admitem pôr em causa, e passou a constituir o ponto de partida quase obrigatório de muitas das reflexões sobre o trabalho humano e, nomeadamente, sobre o trabalho do operário industrial.

Neste sentido, então, a Revolução Industrial, e, em particular, a Organização Científica do Trabalho (O. C. T.) de Taylor — que, do nosso ponto de vista, maximizou a expansão dos seus ideais — são acusadas de constituir o ponto de partida

irreversível da perda da autonomia do trabalhador/artesão. Além disso, e como colário lógico, o artesão viu-se transformado, ou mesmo transfigurado no estereótipo da relação de trabalho ideal — espécie de idade de ouro do trabalho em que os factores de criatividade, de iniciativa e de identificação reencontrariam todo o sentido. Ao invés, a racionalidade que acompanha a introdução e o desenvolvimento do maquinismo e o taylorismo, muito especialmente, teriam provocado uma ruptura brutal no equilíbrio até aí perfeito entre o homem e o trabalho. É esta ruptura que introduz na organização do trabalho o princípio que gera toda a sorte de insatisfações, as quais exigem e justificam, em contrapartida, a intervenção dos peritos em ciências humanas e sociais, que recebem o «pedido» específico de tentar diminuir, dourar, ou eliminar os ditos efeitos nocivos.

Nesta visão, a O. C. T. de Taylor, fundadora da ruptura brutal da relação «natural e harmoniosa» entre o homem e o trabalho, é erigida em verdadeiro «pecado original», por força do qual a maldição bíblica iria enfim cumprir-se; ou ainda, segundo um ponto de vista menos religioso ou mítico, a O. C. T. iria finalmente sublinhar o sentido etimológico da palavra trabalho (*tripallium-tortura*).

(*) Este texto faz parte de um trabalho mais vasto intitulado «Autogestão e Cooperativismo — Aspectos Psicossociológicos», apresentado na Faculdade de Psicologia e das Ciências de Educação da Universidade Católica de Lovain-la-Neuve, Bélgica, no âmbito da prova preparatória para doutoramento.

(**) Docentes no ISPA.

Poderá, porventura, esta visão dicotómica e linear de uma realidade tão complexa como o trabalho (ao qual certas teorias atribuem mesmo o papel decisivo no processo de hominização da espécie), dar conta de um período tão conturbado da história humana e que atravessa todas as grandes questões levantadas desde a Renascença até aos nossos dias? Estaremos em presença de uma análise histórica circunspecta e séria, ou pelo contrário, esta visão apenas reflecte a necessidade de mitificar a «perda da autonomia» do trabalhador?

Não é nossa intenção (pretensão) pôr ponto final nesta questão, tão complexa e tão frequentemente discutida. Não nos propomos, fazer, de igual modo, uma análise completa do período histórico que vai da manufactura à idade da revolução pós-industrial. O nosso objectivo centra-se, em primeiro lugar, na tentativa de elucidação do movimento, da evolução, e da lógica interna do percurso das teorias da gestão, analisadas de um ponto de vista psicossociológico:

Neste percurso teórico iremos trabalhar com a categoria geral de ORDEM, uma vez que ela poderá constituir o pólo em torno do qual se edificam as diferentes teorias. A ordem, a autoridade, a norma, o controlo e o poder, serão os conceitos que nos irão permitir encontrar uma linha de continuidade que vai do modo de organização do trabalho na Manufactura até às Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT), segundo a expressão de M. Montmollin.

Não desconhecemos, bem entendido, que toda a continuidade recobre uma descontinuidade, e que toda a dicotomia deve ser tomada a sério. Mas sabemos também que, com muita frequência, se nos apresentam descontinuidades que mascaram continuidades e é precisamente nesse sentido que nós iremos questionar o conceito de controlo, os dispositivos que o seu exercício veio permitir pôr em acção, e as máscaras com que sucessivamente ele se tem apresentado. Isso

permitir-nos-á interrogar a «ordem» que se manifesta e a «ordem» que se mascara por detrás da camuflagem do controlo, das normas e dos jogos de poder.

2. A MANUFACTURA

«Manufactura: lugar onde vários trabalhadores executam o mesmo tipo de trabalho» — *Enciclopédia* (1).

O modo de produção manufactureira, que vai do século XVI até à expansão em grande escala do maquinismo no século XIX, introduz modificações profundas e radicais na organização da produção.

O trabalho ao domicílio, fundado já então sobre a relação empregador-empregado, irá em breve desaparecer com a generalização da Manufactura, enquanto a condição de assalariado irá progressivamente invadir todo o tecido social. Os assalariados depressa constituirão, nos países industrializados do Ocidente, a grande massa dos cidadãos.

Esta relação do salariedade com a Manufactura está na origem de uma transformação dos *dispositivos de controlo* que antes presidiam à relação empregador-empregado. No trabalho ao domicílio, o trabalhador dominava largamente o processo de trabalho, e o próprio produto que fabricava, como é, de resto, evidente. Na maior parte dos casos, esta actividade «industrial» não passava de um complemento das actividades do campo. O artesão dessa época, ao contrário do operário assalariado, não vendia o seu trabalho ou a sua força de trabalho, mas, tão só, um produto. Dependia do empregador apenas na medida que não dominava os circuitos comerciais, tanto no que dizia respeito à venda dos produtos, como no tocante à aquisição das matérias-primas.

(1) Cf. *Enciclopédia — Textos Escolhidos*, Ed. Estampa, Lisboa, 1974, pp. 117-122.

Entretanto ele continuava a ser o senhor do seu tempo, que organizava como muito bem entendia, e senhor do seu espaço (de trabalho), que na maior parte dos casos coincidia com a sua própria habitação.

O modo de produção manufactureira respondeu a uma estratégia bem definida, que visava limitar a margem de liberdade dos artesãos, a qual impedia a burguesia mercantil de dominar a totalidade do processo produtivo.

O encerramento dos trabalhadores nos grandes espaços das fábricas manufactureiras não é uma consequência da introdução da máquina no processo produtivo. Trata-se de um fenómeno que precede a máquina em mais de um século e que se inscreve numa estratégia muito vasta cuja finalidade é, precisamente, controlar a força de trabalho. Este encerramento dos trabalhadores não constitui, porém, um fenómeno isolado; antes se inscreve numa tendência para o enclausuramento ligada ao florescimento do capitalismo e que «corresponde às exigências de estabilidade e de rentabilidade introduzidas pela reorganização das estruturas sócio-económicas que asseguram o desenvolvimento das cidades e a subida da sociedade burguesa»⁽²⁾.

P. Lascoumes demonstra, na obra que acabamos de citar, que esta tendência para o enclausuramento (o Hospital Geral de Paris foi criado em 1656) desempenha um papel decisivo com vista à imposição do respeito geral pelas regras do jogo da ordem dominante.

Controlar o processo de trabalho é, em primeiro lugar e sobretudo, disciplinar o trabalhador. Efectivamente, à partida, as manufacturas não eram senão grandes lugares de enclausuramento onde o modo de fabricação era rigorosamente idêntico ao do tra-

balho ao domicilio. A grande diferença consistia no facto de os trabalhadores na manufactura deixarem de ser senhores do seu espaço e do seu tempo. Este desapossamento iria deixar os trabalhadores ainda mais dependentes da burguesia mercantil, que controlava já largamente o poder financeiro. Durante todo este período de instalação do modo de produção manufactureira, os «trabalhadores da fábrica» irão ocupar o lugar, de maneira progressiva e irreversível, dos «pequenos produtores independentes». O primeiro tipo de *controlo* sobre o comportamento dos trabalhadores, e que decorre do desapossamento do seu domínio sobre o espaço/tempo, é, portanto, o *controlo directo e violento* do patrão e dos seus representantes.

O enclausuramento manufactureiro produz inevitavelmente um segundo constrangimento, que decorre igualmente do desapossamento do espaço/tempo dos trabalhadores: a emergência de uma «legislação» específica do micro-meio. A actividade dos trabalhadores no interior da fábrica começa a ser objecto de uma regulamentação que progressivamente se vai tornar mais circunstanciada. O controlo directo inicial é desdobrado (e, de maneira nenhuma, substituído) por um *controlo baseado na norma*. A coexistência dos dois tipos de controlo, em justaposição, inaugura uma *regra geral* de comportamento do patronato: o controlo patronal instituído pela nova ordem social baseada no par Patrão-Trabalhadores, será a partir daqui um *controlo simultaneamente repressivo e normativo*. O percurso através das diferentes formas dos controlos instituídos pela ordem burguesa fará emergir uma necessidade permanente: a necessidade de evitar a imposição pela força dos valores da nova ordem e de lhe substituir, a cada momento, um processo de obtenção da adesão dos trabalhadores. Pierre Lascoumes, a propósito de uma questão muito próxima daquela que aqui nos ocupa, utiliza o conceito de «processo de estabilização adap-

(2) Lascoumes, P. (1979), *Prévention et contrôle social — les contradictions du travail social*, Masson, p. 164.

tativa»⁽³⁾, e que nos parece perfeitamente adequado para elucidar a natureza da ordem inaugurada pelo modo de produção manufatureira e que atravessa todo o período do modo de produção industrial.

O controlo pela norma inaugura, na fábrica, «uma disciplina de caserna» e merece a M. Godelier o seguinte comentário: «a força de trabalho é, pouco a pouco, enclausurada num mundo fechado, espartilhada pelas normas afixadas. Implanta-se uma disciplina de caserna que fixa até ao mínimo pormenor quem, quando, onde e por que razão se pode deslocar no interior do espaço da fábrica e que prescreve em todas as circunstâncias o respeito e a obediência em relação às autoridades superiores»⁽⁴⁾.

O novo modo de produção manufatureira irá, assim, permitir uma complexificação do controlo do espaço/tempo que está na origem de uma autêntica tentativa de *parcelarização* das tarefas, ao conseguir organizar a produção em torno da «Bancada de trabalho» (*Tablee*). Este processo baseia-se na *identificação* de tarefas isoláveis ou parcelares, e na distribuição dos trabalhadores ao longo de uma mesa comprida ou bancada sobre a qual se desenrola todo o ciclo produtivo. Este processo de trabalho permite não só uma mais rápida circulação dos materiais, mas transforma-se, desde logo, como estamos a ver, num primeiro instrumento de controlo do *ritmo* de produção. O ritmo individual, graças ao processo descrito, transmuta-se em ritmo colectivo. Deste facto, a revolução industrial resultante da introdução da força motriz mecânica, permitindo imprimir movimento à bancada, dá origem à *cadeia de montagem*. A cadeia de montagem ocupa assim,

naturalmente, o lugar da bancada imóvel que já de facto a antecipava⁽⁵⁾.

Em resumo, para caracterizar o controlo específico da Manufatura, poderíamos afirmar que os controlos mais complexos que encontramos nos modos de produção seguintes, estão já contidos em embrião ou mesmo actuantes nas organizações produtivas desde o início da instauração da ordem burguesa, e que, finalmente, a sua complexificação crescente, recobre de facto, uma *identidade*. A divisão/parcelarização do trabalho constitui, desde a Manufatura, a pedra angular do controlo.

«A divisão manufatureira do trabalho regulariza os fluxos de produção, unifica e determina os ritmos, (...); o capital torna-se força de trabalho, mas ainda não tomou posse do seu próprio corpo produtivo. Ele começou tão só a controlá-lo, do exterior.»⁽⁶⁾

3. O MAQUINISMO

A mecanização da estrutura da produção industrial no decurso da segunda metade do século XIX irá, entretanto, permitir aprofundar o controlo exercido sobre os trabalhadores. O controlo não se efectuará já do exterior, uma vez que ele vai tocar o trabalho enquanto tal. A máquina encontra-se, então, colocada no centro da estrutura produtiva e o trabalhador, subalternizado, é colocado sob a sua dependência. A máquina se, por um lado, liberta o executante de certos esforços musculares, por outro, continua e alarga o controlo sobre o trabalhador. A máquina entra em «concorrência económica com o saber-fazer operário, que se torna obsoleto», inaugura igualmente «uma revolução cultural, uma crise de identidade duramente sentida, pois

⁽³⁾ *Op. cit.*, p. 167.

⁽⁴⁾ Godelier, M., in «Préface» do livro de B. Doray (1981), *Le taylorisme, une Folie Rationnelle?*, Dunod, Paris, p. 10.

⁽⁵⁾ Cf. B. Doray, *op. cit.*, p. 34.

⁽⁶⁾ *Idem*, p. 37.

a máquina aparecia principalmente como uma potência estrangeira ao mundo operário, motor do sistema industrial e depositária do património técnico, representante de uma ordem industrial nova, onde a subjectividade se perde» (7).

A máquina constitui uma ameaça ao poder dos operários da profissão (que são mestres/artesãos na fábrica), e, por este facto, contra ela vai nascer uma oposição irreduzível, que se manterá por longas décadas.

Coriat (8) dá-nos conta desta oposição irreduzível, entre a máquina e os operários de profissão, quando refere o recurso maço à utilização das crianças nas fábricas, bem como das mulheres e dos vagabundos, como o único meio do patronato para dominar a insubordinação e a indisciplina operária.

«Mesmo actualmente, quando o sistema manufactureiro está solidamente estabelecido, torna-se praticamente impossível, passada a idade da puberdade, converter os trabalhadores — quer se trate de homens de profissão, ou do campo — em mão-de-obra operária útil.» (9)

O controlo da máquina sobre os trabalhadores traduzia-se em condições de trabalho tão duras e tão inadequadas aos hábitos da força de trabalho tradicional que apenas indivíduos desapaosados de toda a margem de autonomia as podiam aceitar. Mas, sem o conhecimento do processo de fabricação, os proprietários das fábricas e das máquinas não poderiam quebrar a resistência dos operários de profissão. Faltava-lhes um elemento decisivo para poder controlar o saber-fazer destes últimos. Será o recurso ao «tâcheronat» que durante algum tempo permitirá aos industriais o domínio sobre esse

elemento. O «tâcheron» era um homem da profissão que recrutava mão-de-obra não qualificada e organizava o trabalho em regime de subcontratação. «Face à impossibilidade de vergar ou eliminar os operários de profissão, é ensaiada a tentativa de virar a profissão contra ela própria, empregando um homem de profissão para vigiar e controlar o trabalho dos outros.» (10). Com o recurso ao «tâcheronat», os proprietários das fábricas conseguiram minorar as consequências do seu desconhecimento do processo de fabricação.

«(...) O “tâcheron” impede-nos de abrandar o ritmo de trabalho..., como acontecia com o patrão, colocado demasiado alto e demasiado longe.» (11)

4. DO ARTESÃO AO OPERÁRIO

A reflexão sobre o modo de produção manufactureira, que acabamos de fazer, permite-nos apreender o processo que conduziu ao desaparecimento da organização artesanal/corporativa do trabalho, baseado no par Mestre/Aprendiz e à sua substituição por unidades geridas pelos «tâcherons». Trata-se de um só e único processo, a substituição das unidades familiares geridas pelos mestres e a diminuição progressiva do peso dos operários de profissão por operários não-qualificados dirigidos por um «tâcheron» (12).

Este percurso parece-nos decisivo para poder tornar claras as origens da organiza-

(7) Coriat, B., *op. cit.*, p. 40.

(8) Mottez, B., (1966) — *Systèmes de salaire et ideologies patronales*, CNRS, p. 40.

(9) Este processo não pode ser datado, a nosso ver, de uma forma rígida. Antes se encontra associado ao início do desenvolvimento capitalista em cada país. Em Florença, por exemplo, cerca de 1350, contam-se já cerca de 10 000 operários em manufacturas bastante primitivas. Cf. V. Rautembourg, *Sciences Sociales*, Ac. das Ciências da URSS, edição francesa, n.º 2, 1978, p. 168.

(7) *Idem*, p. 39.

(8) Cf. Coriat, B. (1982), *L'atelier et le cro-nomètre*, Ed. Christian Bourgeois, Paris, 1982, pp. 34-42.

(9) A. Ure (1935), *The Philosophy of Manu-factures*, citado por Coriat, *op. cit.*, p. 36.

ção moderna do trabalho, e poder confrontar as teorias que subentendem o «mito» do trabalho autónomo, do tempo da organização artesanal do trabalho, com a dureza das condições de trabalho antes de Taylor. Finalmente, para poder definir se a ordem social em que se inscreve e a produção artesanal que lhe está associada, equivaleria a uma espécie de «idade de ouro» do trabalho, ou então, ao invés, se se trata simplesmente do modo de organização possível na lógica da ordem social em que ele se inscrevia e, afinal, acabava também por legitimar. Parece-nos que esta é uma questão central se quiséssemos fazer uma leitura circunspecta da evolução do modo de organização do trabalho até aos nossos dias, e, em primeiro lugar, das condições de trabalho resultantes da revolução industrial.

A burguesia em ascensão do século XVI foi levada a considerar o progresso científico e técnico enquanto suporte principal da consolidação das suas posições na sociedade, que se fundamentavam sobre o domínio dos circuitos comerciais e das manufacturas. A ciência (Astronomia e Física) inteiramente fundada sobre a categoria de *Ordem*, está na origem de um grande surto de desenvolvimento técnico que abalou profundamente a relação do Homem com a Natureza derivada do paradigma fixista da Idade Média. «O hélio-centrismo foi condenado, mas, na verdade, o que foi condenado em primeiro lugar, foi a própria atitude que se encontra na base da ciência galilaica: o recurso à forma de racionalidade que conjugava a medida e a manipulação para reconstruir metodicamente o mundo, pondo-o perpetuamente em questão.»⁽¹³⁾

É este novo modo de pensar que vem pôr em questão as bases que sustentavam

a Igreja, a Nobreza e as corporações. A ordem *natural* do cosmos cedia o passo à ordem fundada sobre a *razão*. A burguesia não se enganava quando tomou o partido de Galileu. A ordem natural e inevitável (logo sagrada) que constituía o fundamento da organização social da Idade Média, a burguesia vai opor uma outra concepção de ordem, mecanicista e dessacralizada. A ordem fixista e fixada por Deus, que a filosofia medieval tinha retomado do Cosmos Aristotélico, era inteiramente independente da vontade do homem, enquanto a ordem inaugurada pelo desenvolvimento das ciências era determinada pelo próprio homem. O ideal do século XVII poderia ser sintetizado no projecto, de Descartes, de tornar o homem «Senhor e Mestre da natureza»⁽¹⁴⁾.

Esta nova concepção de ordem que, num primeiro momento, desempenhou um papel fundamental nas profundas transformações no interior do saber e nas relações de poder no seio das estruturas do tecido social, viria a ser completamente recuperada, num segundo momento, pela ideologia burguesa, que fez dela o fundamento de uma nova ordem, também ela transmutada por sua vez, em «natural» (logo «imutável»). «A dessacralização da natureza efectuada pelo Século das Luzes não podia senão operar um deslocamento ideológico; enquanto forças desideologizantes, as ciências e as técnicas não podiam senão forçar uma nova ideologização em favor da classe social à qual elas aproveitavam: na ocorrência, a burguesia em ascensão, por oposição à Nobreza e ao Clero, doravante constituídas, irreversivelmente, em forças reaccionárias.»⁽¹⁵⁾

A ideia de ordem, comum aos dois momentos, fundamenta-se sobre uma polarização muito nítida entre um elemento central

⁽¹³⁾ Roqueplo, Ph., (1983) — *Penser la Technique — Pour une Démocratie Concrète*, Ed. du Seuil, Paris, p. 52.

⁽¹⁴⁾ *Idem*, p. 54.

⁽¹⁵⁾ *Idem*, p. 55.

e elementos periféricos. O centro é sempre o «lugar» do pólo dominante, e a periferia o «lugar» do pólo dominado.

A ordem fixista tradicional pode ser equacionada num certo número de pares que lhe são intrínsecos:

Deus — Criaturas
Chefe — Povo
Rei — Súbditos
Mestre — Aprendiz

A nova ordem burguesa irá progressivamente fazer desaparecer toda esta série de pares em favor de um novo par (que se tornará, por sua vez, num par quase absoluto): Patrão — Trabalhadores.

Se, por vezes, o par Deus — Súbditos reaparece, é em função da necessidade de «realização» e de «naturalização» da nova ordem, uma vez que, desde logo, a noção de «Patronato» polariza os valores da nova ordem burguesa.

A viragem ideológica operada pela burguesia a partir do novo conteúdo da categoria de ordem (determinada pelo homem e não já por Deus), traduz-se na emergência de um conceito operatório — o de *controlo*.

A destruição da rigidez da ordem pré-estabelecida e imutável — tão bem simbolizada pela célebre palavra de ordem da burguesia do século XVIII «laissez faire, laissez passer» — não é de modo nenhum a defesa de um princípio de desordem, mas bem, pelo contrário, o fundamento da nova ordem burguesa. A classe dos mercadores e os patrões das manufacturas visavam a destruição dos obstáculos que impediam a livre circulação do capital e a permissão legal de regulamentar o trabalho nas manufacturas, de acordo com os interesses exclusivos do mesmo capital e sem os entraves dos regulamentos das corporações. Esta palavra de ordem liberal, tornada política oficial com a revolução liberal-burguesa, veio permitir a criação das condições de extinção do par Mestre-Aprendiz. Este

par era, a nosso ver, o último elo da *cadeia/ordem* medieval (mesmo se, no seu processo de formação, ele se constituía contra as classes dominantes).

Com efeito, com a nova ordem, os rurais e os «sem-profissão» vão poder ter acesso, fora das corporações, ao exercício de uma profissão nas manufacturas, o que exige, por seu turno, um aprofundamento das necessidades de *controlo*. A ordem era, de alguma maneira, intrínseca às corporações, em virtude do carácter «imutável» da sociedade medieval, e igualmente por força do seu papel de legitimadores do saber-fazer. Com a manufactura, a ordem deixa de ser intrínseca. O princípio do «laissez faire, laissez passer» começa a exigir um controlo inteiramente exterior e forte que impeça a desordem e o caos, e assegure a nova ordem.

O controlo e a disciplina no trabalho são, dessa maneira, assumidos pela cultura burguesa e constituem mesmo um dos seus pilares fundamentais. O modo de produção baseado sobre um ritmo imprevisível e incontroável de milhares de pequenos produtores dispersos, cede o lugar à institucionalização generalizada de um ritmo certo de produção exigido pelo *mercado* em função do seu próprio desenvolvimento. É interessante notar ainda, que os próprios Enciclopedistas⁽¹⁶⁾, defensores intransigentes do ideal burguês, não conseguiram ver o alcance da constituição das grandes manufacturas, e das profundas transformações que elas exigiam. Segundo estes autores, estas não se justificavam nem de um ponto de vista humano, nem de um ponto de vista económico. «Na grande manufactura, todo o trabalho é executado ao ritmo de grandes badaladas, os trabalhadores estão muito mais constrangidos, (...) aquele que escreve estas linhas viu com os seus próprios olhos pequenas unidades levarem à falência as

(16) Cf. *Enciclopédia — Textos Escolhidos*, Ed. Estampa, Lisboa, 1974, pp. 117-122.

grandes fábricas, unicamente porque aquelas conseguiam vender a mercadoria mais barata, e viu igualmente grandes unidades em ruína porque, muito simplesmente, eram demasiado grandes.»⁽¹⁷⁾

Entretanto, ao contrário das previsões dos enciclopedistas, a grande manufactura aliada ao progresso técnico resultante da introdução do maquinismo, conseguiu impor como «naturais» as novas relações de trabalho, e fez abolir definitivamente o modo de trabalho corporativo/artesanal.

É uma realidade inquestionável que a relação de trabalho do operário de profissão (e antes dele do mestre-artesão) com o seu trabalho era qualitativamente mais rica do que a do operário indiferenciado do taylorismo. «Em casa do pequeno produtor-artesão, o trabalhador é o companheiro do mestre; vive em casa do mestre como um irmão, tem o seu lugar ao canto da lareira, junto da candeia; ele tem aí mais liberdade e prefere trabalhar lá (...) O artesão é o seu próprio director, o seu contra-mestre, o seu contabilista e o seu tesoureiro.»⁽¹⁸⁾ No entanto, apesar do quadro bucólico traçado pelos Enciclopedistas, a ordem corporativa era, sobretudo, um poderoso instrumento de manutenção dos privilégios familiares. Esta ordem extremista e rígida, que deixava por vezes sectores de actividade inteiros nas mãos de um pequeno número de famílias, acabaria ainda por constituir um verdadeiro travão do desenvolvimento económico, como sublinha Goguelin⁽¹⁹⁾.

Mesmo depois da dissolução das corporações, com a Revolução Francesa, a transmissão dos direitos corporativos por herança continuou ao nível informal, quer através de casamentos entre familiares pertencentes

à mesma profissão, quer através da ascensão hierárquica dos filhos do mestre aos lugares que davam acesso ao saber-fazer; os outros indivíduos continuariam como operários indiferenciados durante toda a sua vida.

As tendências elitistas (e mesmo racistas) da Federação Sindical Americana (AFL) do tempo de Taylor, que impediram os trabalhadores não-qualificados de se sindicalizarem, são a prova cabal da resistência desta lógica corporativa da manutenção do saber-fazer entre as mãos de um pequeno número.

Vista nesta perspectiva, «a idade de ouro do trabalho» resumiu-se afinal aos privilégios de um número restrito de indivíduos, que excluí do seu seio a multidão dos «pobres tipos» de que falam as Actas dos Estados Gerais de Blois (1664)⁽²⁰⁾.

5. O TAYLORISMO

«Aquilo que diferencia Taylor dos predecessores (...) é o facto de ter tomado a *profissão* como alvo de ataque, como obstáculo a ultrapassar (...) Ao fazê-lo, Taylor procede a uma mudança radical cujo resultado histórico consiste em ter concebido um processo de trabalho que vai permitir o arranque da produção em massa»⁽²¹⁾.

Se a manufactura tinha, ela própria, uma ruptura com o modo de produção artesanal, não é senão com Taylor que essa ruptura se virá a consumir. Neste sentido, a O. C. T. de Taylor equivale a uma revolução dentro da revolução industrial. Confrontado com as fraquezas do modo de produção manufactureiro, e dispondo de um conjunto excepcional de circunstâncias favoráveis, Taylor apercebe-se de que o ponto fundamental da consolidação do controlo sonhado pela burguesia industrial se

⁽¹⁷⁾ *Idem*, pp. 119-120.

⁽¹⁸⁾ *Idem*, pp. 119-120.

⁽¹⁹⁾ Cf. Goguelin, P. (1978) — «L'évolution du travail de l'année 1000 à l'année 1900», in *Que va devenir le travail?*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, p. 23.

⁽²⁰⁾ *Idem*, p. 26.

⁽²¹⁾ Coriat, *op. cit.*, p. 45.

encontrava efectivamente no domínio do saber e do saber-fazer dos operários de profissão, o único elemento que ainda escapara a esse controlo.

Desde o início da revolução industrial que a burguesia tinha vindo a reunir nas suas mãos uma massa considerável de capitais, dispondo igualmente de abundantes matérias-primas baratas, graças à exploração colonial. Tinha ainda conseguido proletarizar e disciplinar, desde há bastante tempo, de resto, multidões de operários não-qualificados e até grande número de operários de profissão.

Para além destas condições gerais, existiam também, especialmente nos EUA, condições particulares resultantes tanto do fim da guerra da secessão (abolição da escravatura e necessidade de produção em massa originada pela própria guerra), como da impressionante multidão de desempregados e emigrantes (entre 1815 e 1915, 20 milhões de emigrantes chegam aos EUA)⁽²²⁾.

Na sequência da reunião de todas estas condições favoráveis, o único verdadeiro obstáculo à produção em massa reside no poder/saber dos operários de profissão. É esse último bastião que Taylor vai atacar. Através de uma análise detalhada, exaustiva e sistemática dos tempos de produção e dos movimentos dos operários, Taylor conseguirá desmembrar a tal ponto o trabalho humano que, com a introdução da O. C. T. nas fábricas, qualquer trabalhador, mesmo o não-qualificado, conseguia executar todo o tipo de trabalho. A hora da profissão acabava de chegar e os operários serão, doravante, forçados a procurar novas estratégias para terem o seu lugar à mesa do poder.

A parcelarização do trabalho enquanto instrumento de luta contra o poder dos operários (em especial, o uso que o Fordismo fará desta arma) vai constituir, du-

rante longo tempo, a característica visível da O. C. T. de Taylor, e uma boa parte dos investigadores pensam ainda que ela recobre quase inteiramente a sua obra. Montmollin, entretanto, afirma que «Taylor nem sequer era um entusiasta do trabalho parcelarizado; foi Ford o grande impulsor do trabalho em cadeia»⁽²³⁾.

6. A ORDEM MECÂNICA E A EVOLUÇÃO DA IDEIA DE CONTROLO

A introdução da máquina na indústria teve como principal consequência, do ponto de vista que aqui nos interessa, o aprofundamento da polarização representada pelo par Patrão-Trabalhadores.

Esta nova realidade social rompe com a ideia de uma ordem pré-estabelecida, como acima vimos, e a figura do patrão encarna uma nova ideia de autoridade. Esta autoridade vai buscar a sua legitimidade a uma nova concepção do direito natural cujo fundamento é o direito de propriedade. Esta nova concepção impõe-se definitivamente com as revoluções burguesas, destruindo as bases da legitimação da autoridade tradicional.

Este processo é um movimento simultâneo de *dessacralização* e de «*naturalização*» da autoridade, em que a ruptura e a continuidade se fundem. Esta (des)ordem fundadora que assim destrói/reconstrói a ordem anterior, *dessacraliza/naturaliza*, pois, a *violência* que funda toda a ordem baseada sobre o antagonismo⁽²⁴⁾. Esta *dessacralização/naturalização* da nova autoridade não se poderá efectuar senão no interior de um aprofundamento sem precedentes dos con-

⁽²³⁾ Montmollin, M., (1981) — *Le Taylorisme à visage humain*, PUF, Paris, p. 14.

⁽²⁴⁾ Apoiamo-nos nesta reflexão sobre as teses de R. Girard acerca da *violência fundadora*. Cf. Girard, R., (1982) — *Le bouc émissaire*, Grasset, Paris, p. 233.

⁽²²⁾ Cf. Coriat, *op. cit.*, cap. II.

flitos sociais. Há, porém, uma mudança radical relativamente à ordem corporativa/feudal. A violência que fundava a ordem corporativa desencadeava, por certo, desordens extremamente violentas⁽²⁵⁾; mas, após o massacre habitual dos «responsáveis», a vida cortesã retomava todos os seus direitos (pelo menos na aparência).

A violência do «massacre» dos responsáveis, quer se tratasse dos judeus (Girard), quer se tratasse dos pré-proletários das cidades italianas (Routembourg), não se camuflava, antes pelo contrário, era assumida na sua totalidade. Estes massacres ressoavam no espírito da época como sacrifícios sublimes aos «deuses» da ordem eterna e imutável de todas as religiões.

Entretanto, no que respeita à violência fundadora da ordem burguesa emergente do duplo massacre do representante do rei e do procurador dos mercadores (que presidia às corporações) em 1789⁽²⁶⁾, esta não poderia continuar a sustentar um controlo baseado sobre a ameaça física.

É certo que há um paralelismo evidente entre a cerviz imposta aos antigos servos da gleba que se tornavam pré-proletários, e a condição proletária dos séculos XVIII e XIX. O ex-servo libertado, mas também desarmado face à corporação, é o antepassado imediato do proletário desarmado perante a grande manufactura. De resto as condições de trabalho das novas indústrias não têm paralelo com as das antigas corporações⁽²⁷⁾. Há, porém, um facto absolutamente novo na organização operária, e esta realidade vai forçar o controlo patronal sobre os trabalhadores a diversificar-se e a dissimular a

violência fundadora, com recurso a estratégias originais.

Num primeiro momento, tornou-se imprescindível preencher o vazio deixado pela dessacralização da ordem antiga, com a interiorização de um novo sistema de normas e de valores baseado sobre as aptidões, como já vimos. Em seguida, a *mecanização* e a *centralização da produção*, na medida em que destruturaram inteiramente a mentalidade semi-rural e semiproletária dos trabalhadores, tornaram possível uma nova estruturação, sobre a base do aprofundamento e da interiorização dos valores da classe dominante (burguesia). Esta revolução industrial forçava progressivamente ao salariado a maioria da população, que assim ficava numa total dependência face aos detentores dos meios de produção, enquanto a *máquina*, dotada de ritmo próprio, passava a constituir o elemento mediador por excelência do controlo patronal.

Este controlo exercido pela máquina sobre os movimentos do trabalhador permitirá, deste modo, a *primeira grande ocultação* do carácter conflitual inerente às relações Patrão-Trabalhadores. (De facto, o controlo *directo* do Patrão sobre os Trabalhadores não podia senão desencadear uma espiral de violência, após a dessacralização da autoridade). A máquina-medium (McLuhan) passa, deste modo, a ser investida ideologicamente. A mecanização integral da produção com a cadeia de montagem levará ao extremo esta situação, a partir da decomposição do trabalho iniciada e teorizada por Taylor.

Entretanto, Taylor introduz uma *segunda* (e mais decisiva) *ocultação*. Com a separação radical e definitiva entre o *saber* e o *fazer* que o seu modo de organização do trabalho implica, faz emergir uma nova polarização (Concepção-Execução) que recobre em grande parte o par anterior (Patrão-Trabalhadores). A característica fundamental do sistema de Taylor consiste, de facto, em conceber a organização do trabalho

⁽²⁵⁾ «Uma brutal divisão em classes acabava de se produzir, conduzindo, na segunda metade do século XIV, a uma série de explosões insurreccionais proletárias» (Routembourg, *op. cit.*, p. 168).

⁽²⁶⁾ Cf. *Que va devenir le travail*, p. 27.

⁽²⁷⁾ *Idem*, p. 27.

em torno de dois pólos irredutíveis: Concepção — Execução. O *gabinete de métodos* realiza uma mediação de um novo tipo e progressivamente ele irá substituir a própria figura do Patrão. A dependência do Trabalhador relativamente à empresa, graças a esta mediação, torna-se «científica».

É precisamente esta mediação que permite ao Patrão exigir uma *cooperação* estreita aos Trabalhadores e não tolerar nenhuma espécie de oposição. «Não há praticamente nenhum acto cumprido pelo operário que não seja precedido e seguido de outro acto cumprido por alguém que se encontra do lado da direcção (...). Daí resulta uma cooperação íntima entre as duas partes; assim é praticamente impossível que apareça uma desinteligência séria (...); eu penso que a direcção científica tem por verdadeira característica a harmonia erigida em regra geral, em lugar da discórdia»⁽²⁸⁾. Constatamos, deste modo, que a *harmonia* resultante da nova ordem se torna, segundo Taylor, verdadeiramente transparente e fundadora de uma legitimidade definitivamente inquestionável. Com efeito, a concepção (*gabinete de métodos*) guiada pelos princípios da organização científica, propõe a «on best way», a qual permite que o trabalhador execute perfeitamente e nas melhores condições a tarefa proposta — o sentido da *racionalidade* taylorista.

É assim que ao trabalhador, enquanto executante, é exigida uma cooperação que se traduz, na prática, numa obediência cega às normas propostas pela concepção.

Para chegar a esta cooperação, Taylor considera que o trabalhador deve ser não só bem remunerado, mas também rodeado das melhores condições de trabalho. Cada tarefa deve ser pensada em função de um só indivíduo. Este só conseguirá executar perfeitamente uma tarefa quando conseguir

mecanizar-se ou automatizar-se nessa mesma tarefa: é o sentido do *individualismo* taylorista.

Finalmente, se os bens produzidos têm uma dimensão de interesse comum, não há lugar na OCT para a emergência da desarmonia ou da desordem na fábrica. O *produtivismo* é erigido, então, em finalidade e em elemento motor (causa da harmonia de todo o sistema⁽²⁹⁾). «São estas mudanças (da produtividade) que interessam ao pobre, que lhe dão o mais alto nível de vida e transformam os objectos de luxo de uma geração em objectos de primeira necessidade da geração seguinte»⁽³⁰⁾.

As categorias de que Taylor parte para estruturar o seu pensamento a propósito da organização do trabalho, vão radicalmente mais longe do que aquelas que fundavam a ordem pré-industrial. A disciplina autocrática da ordem pré-industrial tende a ser substituída/ocultada por uma «cooperação» inerente à lógica do novo sistema de gestão. Taylor sabe perfeitamente que deve tomar em linha de conta a resistência dos trabalhadores ao seu sistema. A sua preocupação consiste, pois, em organizar o trabalho de maneira tal que não reste aos trabalhadores outra saída que não seja a cooperação com a empresa. Esta cooperação, reconhece Taylor, é evidentemente, uma cooperação forçada.

Se, por outro lado, analisarmos a O. C. T. à luz da Tipologia Weberiana da autoridade, vemos que Taylor não considera senão a autoridade racional/legal — única que tem condições para se impor de maneira a manter a sua legitimidade. Um dos conceitos, de resto, que nos permite apreender esta legitimação, é o conceito de *aptidão*. É efec-

⁽²⁸⁾ Taylor, F., *La Direction Scientifique des Entreprises*, citado por Doray, *op. cit.*, p. 101.

⁽²⁹⁾ Apoiamo-nos, aqui, sobre as categorias utilizadas por M. Montmollin, «Taylorisme et Anti-Taylorisme», in *Sociologie du Travail*, 1974, 16 n.º 4, pp. 374-382.

⁽³⁰⁾ Taylor, F., *La Direction Scientifique des Entreprises*, citado por Coriat, *op. cit.*, p. 59.

tivamente sobre a base das aptidões que se vai fundar a dicotomia maior de Taylor: Concepção-Execução. Pela primeira vez, tanto a execução como a concepção são atribuídas, não já por inerência (legitimidade tradicional) ou por carisma pessoal, mas, em primeiro lugar, pela aptidão dos indivíduos. A selecção (mesmo se, no início, ela não tem em conta senão os aspectos neuro-fisiológicos), entra deste modo, de pleno direito, na estrutura da gestão, e ela vai, por seu lado, dar origem à necessidade do estudo das motivações. O desenvolvimento da Psicologia e, em especial, da Psicossociologia das Organizações permitirá descobrir no «*homo oeconomicus*» de Taylor dimensões insuspeitas. É neste sentido que se pode afirmar que a O. C. T. vai permitir a entrada das ciências sociais na empresa.

A «engenharia» do homem torna-se o complemento da engenharia da máquina do início da revolução industrial. Taylor tinha sublinhado com nitidez que a «cooperação» do operário era indispensável. São as Ciências Sociais e, em particular, a Psicologia que irão permitir encontrar a via real que conduz a esta «cooperação»: a análise das tarefas em função da medida das aptidões e da hierarquização das motivações. A introdução na empresa das Ciências Sociais, e da Psicologia em particular, completa a obra de Taylor sem se opor a ela. Elas lançam uma nova luz sobre o trabalhador que deixa de ser visto como espécie de acumulador de energia durante o período de repouso e um produtor de força durante a jornada de trabalho. Mas, ao mesmo tempo, as Ciências Sociais situam-se também na continuidade do taylorismo, alargando o seu campo de racionalidade. São elas que permitirão essa procura de um encadeamento racional dos meios em função da «cooperação» de Taylor. Ford, que de resto, compreendeu muito bem a lição de Taylor, criou desde o início da sua experiência gestonária, um *gabinete de sociologia*, a par do ga-

binete de métodos, cuja finalidade era estudar a vida e o comportamento dos operários, mesmo fora do trabalho⁽³¹⁾. Com a nova ordem taylorista, a psicologização da gestão de pessoal⁽³²⁾ nas organizações produtivas tornou-se inevitável. As ciências sociais tornavam-se imprescindíveis na produção.

7. ANTITAYLORISMO OU NEOTAYLORISMO?

«Seria necessário encontrar a demonstração “diferencial” que permitisse distinguir aquilo que é específico do capitalismo e específico da industrialização»⁽³³⁾.

A ultrapassagem do taylorismo tem sido reivindicada, desde há longo tempo, pela psicologia. A Escola das Relações Humanas e, no seguimento dela, todas as teorias psicossociológicas da gestão, umas após as outras, disputam-se o mérito de ter ultrapassado o sistema da O. C. T., ou então, numa outra formulação, de ter humanizado o trabalho. Porquê este mal-estar da psicologia relativamente à O. C. T.? Porque é que cada escola pretende ter ultrapassado o taylorismo reconhecendo implicitamente que aquelas que a tinham precedido não o tinham conseguido? Será que, enfim, o taylorismo terá sido alguma vez ultrapassado? Montmollin pensa que a psicologia social continua a ser taylorista e acrescenta: «o taylorismo, hoje como ontem, continua triunfante (...); é impossível não se ser hoje, de uma maneira ou de outra, taylorista»⁽³⁴⁾.

⁽³¹⁾ Cf. Coriat, *op. cit.*, p. 96; cf. também, A. Touraine, *Le comunisme utopique*, Seuil, Paris, 1968, pp. 17-18.

⁽³²⁾ Cf. Franck, R., «Significação Social da Psicologia», in *Análise Psicológica*, série II, n.º 4, p. 547, Lisboa, 1982.

⁽³³⁾ Montmollin, *op. cit.*, p. 86.

⁽³⁴⁾ *Idem*, p. 8.

Nesta perspectiva, as ciências sociais, ao penetrarem na estrutura produtiva, mais não fizeram do que «refinar» o taylorismo sem questionar os seus fundamentos teóricos. É assim que, se as ciências sociais não questionaram de facto os fundamentos teóricos do taylorismo, elas trouxeram-lhe suplemento de credibilidade. A psicologização da gestão do pessoal exerceria, assim, uma função supletiva, graças à qual a O. C. T. se tornaria verdadeiramente «científica»⁽³⁵⁾.

Efectivamente, as correntes que se reclamam do antitaylorismo não questionam jamais, explicitamente, a *divisão horizontal do trabalho*, e manifestam sempre um profundo respeito pela *ordem hierárquica* fundada sobre a competência. Aquilo que elas se têm proposto mudar não passa de aspectos secundários da teoria de Taylor. O. Orstman coincide sobre numerosos aspectos com a análise de Montmollin. Nas correntes pós-tayloristas, Orstman distingue duas linhas principais de pensamento. A primeira, que ele designa por «correntes tecnocráticas», inclui a Escola das Relações Humanas e a teoria do enriquecimento individual das tarefas. (Herzberg, com efeito, não rompe com o taylorismo senão no aspecto da parcelarização das tarefas). Orstman sustenta, então, que «o princípio da parcelarização das tarefas não se encontra explicitamente formulado na obra de Taylor. É a partir dos métodos de simplificação do trabalho que a sua prática se espalhou»⁽³⁶⁾. A outra corrente, que ele designa por «corrente liberal» e que recobre os grupos de autoformação e o O. D., apresenta-se como uma tentativa de ultrapassagem das «correntes tecnocráticas». Esta corrente, por sua vez, não conseguirá ultrapassar o taylorismo, devido à am-

(35) Recordamos aqui que Friedman considerava que à OCT faltava cientificidade na medida em que ela fora construída sobre uma redução e sobre omissões.

(36) Orstman, O., (1978) — *Changer le travail*, Dunod, p. 14.

biguidade dos valores e dos objectivos perseguidos⁽³⁷⁾.

Em qualquer destas duas linhas de pensamento (tecnocrática ou liberal), Orstman constata que a ordem taylorista não é, de modo nenhum, posta em causa.

Se então, segundo os autores citados, as formas de organização do trabalho pós-tayloristas não ultrapassam a O. C. T., elas desempenham, no entanto, um papel extremamente importante, que está relacionado com o lugar doravante imprescindível do *perito em organização do trabalho*, nas organizações produtivas modernas. O perito vê-se cada vez mais solicitado, multiplicado, respeitado. É o perito que detém a verdade sobre o trabalho e não os trabalhadores (apesar das apregoadas afirmações de humanização do trabalho). Isto quer dizer que estamos em presença não do desaparecimento da dicotomia representada pelo par Concepção-Execução, mas, ao contrário, do seu alargamento através de uma nova e mais subtil mediação que aprofunda/oculta a ordem taylorista — *a mediação do perito*.

O nosso percurso teórico não visa, de modo nenhum, fazer uma denúncia das Novas Formas de Organização do Trabalho (N. F. O. T.), como se a sua contribuição tivesse sido inteiramente negativa ou como se as inovações que introduziram tivessem sido inúteis.

A nossa hipótese aponta para a ideia de que a emergência das N. F. O. T. é reveladora não de uma vontade de humanização do trabalho por parte das direcções e dos psicossociólogos, mas antes das contradições resultantes da divisão social do trabalho. Quanto às novas formulações teóricas introduzidas pelas N. F. O. T., elas apresentam o mérito indiscutível de preparar o terreno em ordem a uma deslocação da importância da tarefa para o trabalhador e têm o mérito

(37) *Idem*, p. 5.

ainda de revelar o carácter complexo do mundo do trabalho.

Finalmente, a abordagem sistemática das Organizações — e, em particular, a teoria sócio-técnica — pretendeu constituir uma resposta radicalmente diferente da de Taylor e dar conta da referida complexificação do trabalho. Ao modelo mecanicista de Taylor, suporte da sua ideia de ordem transcendente, o modelo sistemático contrapõe uma ideia de ordem não-finalista e que, de uma certa maneira, se constrói em cada momento que passa.

A rigidez do modelo mecanicista tornava incompreensível e insustentável uma visão da *ordem integrando a desordem*, enquanto que a noção de conflito lhe era intrinsecamente estranha. Ao invés, no modelo sistémico, a desordem eventual é não somente normal como é passível de uma integração completa pelo sistema.

Com efeito, a aplicação da noção de sistema aberto às organizações reveste-se de uma importância extraordinária para sublinhar o carácter complexo do mundo organizacional. De facto, enquanto que constatamos hoje uma grande convergência de posições em torno da denúncia dos limites da maioria das abordagens pós-tayloristas, ao falar-se da abordagem sistémica, as posições tornam-se mais circunspectas. Orstman, por exemplo, sublinha que a «noção de sistemas abertos sócio-técnicos permite um questionamento das posições tecnocráticas e psicossociológicas»⁽³⁸⁾. Ao contrário, Montmollin avança a ideia segundo a qual a noção de sistema aberto não constitui mais que a expressão moderna e actualizada da harmonia e da ordem taylorista: «graças às suas capacidades de adaptabilidade permanente, o sistema aberto absorve todas as contradições»⁽³⁹⁾. Ele reconhece, no entanto, que a abordagem sistémica possui uma racionalidade superior à do taylorismo, pelo facto de poder integrar o desenvolvimento posterior das ciências sociais e uma maior variedade de valores.

Do nosso ponto de vista, a teoria geral dos sistemas reveste-se de uma importância decisiva para o desenvolvimento recente das ciências e não poderemos, no âmbito deste trabalho, ir além de alguns apontamentos de circunstância, que permitam aquilatar dessa importância. O que nos interessa, no contexto do problema que vimos analisando é *confrontar a ideia de sistema com a categoria de ordem*, de modo a permitir revelar a possível continuidade ou a eventual ruptura com a ordem taylorista.

O desenvolvimento de uma abordagem tipicamente sistémica, como no caso dos «grupos autónomos de produção», exige, da nossa parte, uma atenção particular. De resto, de acordo com a sabedoria popular, é a partir dos frutos que se poderá conhecer a árvore. Se nos debruçarmos unicamente sobre os aspectos que atrás definimos como secundários dentro da teoria taylorista — a parcelarização, a identificação rigorosa das tarefas ou, ainda, a filosofia individualista — nesse momento os grupos autónomos de produção aparecem-nos como uma tentativa coroada de êxito de superação do modelo taylorista. Apesar disso, seria necessário, então, sublinhar que os grupos autónomos de produção não seriam tanto o resultado de uma «humanização do trabalho», mas antes o resultado lógico da introdução das novas tecnologias baseadas na automatização, a qual exigiria uma participação mais profunda da parte dos executantes: Davis é de opinião que «sempre que se trata de novas tecnologias, os princípios da organização do trabalho do M-T-M (um homem = uma tarefa/posto de trabalho) estão caducas (...); uma das características fundamentais das tecnologias modernas consiste em que elas não exigem já apenas respostas a fenómenos determinados, mas cada vez mais a fenómenos aleatórios». É a partir destes considerandos que

O desenvolvimento de uma abordagem tipicamente sistémica, como no caso dos «grupos autónomos de produção», exige, da nossa parte, uma atenção particular. De resto, de acordo com a sabedoria popular, é a partir dos frutos que se poderá conhecer a árvore. Se nos debruçarmos unicamente sobre os aspectos que atrás definimos como secundários dentro da teoria taylorista — a parcelarização, a identificação rigorosa das tarefas ou, ainda, a filosofia individualista — nesse momento os grupos autónomos de produção aparecem-nos como uma tentativa coroada de êxito de superação do modelo taylorista. Apesar disso, seria necessário, então, sublinhar que os grupos autónomos de produção não seriam tanto o resultado de uma «humanização do trabalho», mas antes o resultado lógico da introdução das novas tecnologias baseadas na automatização, a qual exigiria uma participação mais profunda da parte dos executantes: Davis é de opinião que «sempre que se trata de novas tecnologias, os princípios da organização do trabalho do M-T-M (um homem = uma tarefa/posto de trabalho) estão caducas (...); uma das características fundamentais das tecnologias modernas consiste em que elas não exigem já apenas respostas a fenómenos determinados, mas cada vez mais a fenómenos aleatórios». É a partir destes considerandos que

⁽³⁸⁾ *Idem*, p. 110.

⁽³⁹⁾ *Taylorisme et anti-taylorisme...*, p. 380.

Davis poderá concluir que «a nova tecnologia requer um nível de iniciativa e de autonomia (mais elevado) da parte dos trabalhadores»⁽⁴⁰⁾.

Para os teóricos do Tavistock Institut, os grupos autónomos representam a primeira grande ruptura histórica no modelo tradicional de organização: «no coração do paradigma tradicional do trabalho, o que subsiste é a relação Senhor-Escravo. Em termos lógicos, é uma relação de dependência assimétrica: o Escravo depende do Senhor no tocante ao seu trabalho, e é daí que decorrem, naturalmente, os privilégios da gestão. Desde há cinco ou vinte anos, um novo paradigma emerge. Trata-se de uma relação de dependência simétrica, a relação de cooperação no trabalho»⁽⁴¹⁾.

Se analisarmos, no entanto, a introdução dos grupos autónomos de produção na vida das organizações à luz da categoria de ordem/controlo, ou da progressiva ocultação do par Patrão-Trabalhadores, poderemos concluir, com Borzeix, que estes grupos autónomos nada mais fizeram do que substituir a necessidade de obedecer pela necessidade de produzir. Ruffier vai no mesmo sentido quando constata que os grupos autónomos de produção remetem para uma fórmula que dá aos executantes as responsabilidades da hierarquia sem lhes conceder qualquer vantagem, e onde o elitismo de grupo que daí resulta acaba por eliminar (de forma não violenta) os elementos menos produtivos⁽⁴²⁾.

Os grupos autónomos de produção realizariam, deste modo, o ideal produtivista de Taylor da maneira mais total, ao mesmo

tempo que levariam ao extremo a ocultação da ordem taylorista fundada sobre a divisão social do trabalho.

Do nosso ponto de vista, pensamos que os grupos autónomos, ao contrário das outras formas de organização do trabalho, podem conter algumas virtualidades, que lhes permitem questionar o modelo taylorista, na medida em que eles abrem perspectivas para uma socialização objectiva do trabalho. Efectivamente, eles põem em causa um dos princípios fundadores da ideologia taylorista: o individualismo. Numa outra perspectiva, se analisarmos estes fenómeno a partir das possibilidades de crescimento que o exercício da autonomia oferece, os grupos autónomos podem converter-se num lugar ideal para novas aprendizagens, que conduzam, no futuro, a exigir novos e mais largos espaços de autonomia. Essa hipótese é mesmo, a nosso ver, aquela que explicaria, em parte, a resistência patronal à sua expansão, apesar da eficácia que normalmente se lhe reconhece.

8. PSICOLOGIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DA ORGANIZAÇÃO OU OCULTAÇÃO DO SOCIAL

O desenvolvimento da biologia, a partir dos anos 30, provoca o questionamento radical do paradigma mecanicista. Neste contexto, a psicossociologia não pode ter a pretensão de conseguir uma previsão integral do comportamento dos trabalhadores. As primeiras abordagens de natureza sistémica, impõem, no discurso científico da psicossociologia, as categorias de Acaso e de Necessidade, ao lado das categorias de Causa e Efeito. Segundo o novo paradigma, a ordem não exclui já o acaso, ela é antes de mais a integração (mais ou menos conseguida) do mesmo acaso.

Nas Ciências Sociais e na Psicossociologia emergem, como consequência do novo paradigma, conceitos radicalmente novos e

⁽⁴⁰⁾ Davis (1971) — *The coming crisis for Production Management and Organization*, p. 419; citado por Coriat, p. 241.

⁽⁴¹⁾ Emiry, F., «Designing Socio-Technical for Green Field Sites», Agosto de 1978, texto inédito, citado por Doray, p. 170.

⁽⁴²⁾ Cf. Montmollin, *Le taylorisme à visage humain*, p. 47.

que procuram dar conta da realidade complexa: «efeitos perversos», «meio turbulento», «racionalidade limitada», «zona de incerteza», e outros. A Psicossociologia descobre então a inevitabilidade da negociação como fundamento das relações pessoais e de todo o esforço vai ser conduzido em direcção do campo das «convergências possíveis» (Dellors), como a melhor maneira de ocultar as oposições irreduzíveis. Este movimento representa, segundo R. Castel, o início de um processo que ele designa de psicologização da empresa (toda a estrutura da empresa e não somente a estrutura dos recursos humanos). Este processo estaria na origem da autonomização do «psicológico», que tenderá assim a expulsar/ocultar o social. Esta função ocultante da psicologia conhece, nos nossos dias, um novo desenvolvimento: tendo criado as condições de autonomização do psicológico face ao social, ela encontra-se hoje em dia dispensada desta mesma função de ocultação formal. Neste sentido a psicologia desempenha, no quadro da produção, uma função estritamente política, que equivale à possibilidade de criar uma realidade em lugar de mascarar⁽⁴³⁾. Esta psicologização de toda a estrutura da organização põe em relevo a necessidade de mudança constante das capacidades e dos desejos dos indivíduos, como a melhor forma de manutenção da ordem. A psicologia está na organização para, por um lado, adaptar constantemente as pessoas às circunstâncias e, por outro, para intensificar ou fazer emergir as suas potencialidades pessoais. «A definição do trabalho tende a ser menos dada pelo seu estado caracterizado pelo posto e estatuto, no quadro da legislação do trabalho, do que pelo facto de o sujeito poder apresentar um con-

(43) Cf. Castel R. (1981) — *La gestion des Risques — de l'Anti-Psychiatrie à l'Après Psychanalyse*, Ed. Minuit, Paris, pp. 188-190.

junto de disposições pessoais que é convidado — ele próprio — a cultivar»⁽⁴⁴⁾.

Pensamos ter conseguido mostrar que a ordem taylorista, perpetuada até aos nossos dias graças aos mecanismos de ocultação desenvolvidos pelas ciências sociais e pela psicologia, radica (e alimenta-se) na ordem saída das revoluções burguesas recuperando, regenerando, a ordem «natural» e «eterna» da lógica do Senhor e do Escravo.

9. QUAL É O MECANISMO DESTA RECUPERAÇÃO?

A ordem pré-taylorista encontrava-se ameaçada pelas contradições internas que dilaceravam a burguesia mercantil/manufactureira. Estas contradições tinham, de resto, raízes bastante profundas. A destruição violenta da ordem feudal hereditária faz emergir uma nova ordem fundada sobre a vitória dos mais capazes e dos mais fortes economicamente.

A violência feudal resultante da desigualdade (assumida e mesmo ferozmente hereditária) é substituída pela violência entre iguais (pelo menos formalmente iguais). Esta rivalidade entre «irmãos», entre «iguais», instala-se no interior da classe burguesa e ameaça de morte a ordem «liberal» nascente. Como estabilizar esta nova ordem?

A violência fratricida, de acordo com Girard, «exige», para a sua resolução, o sacrifício do «bode expiatório», que salva/funda a (nova) ordem comunitária.

O «mérito» enorme de Taylor consiste em ter identificado a vítima (bode expiatório) que deveria ser sacrificada sobre o altar do produtivismo.

Taylor concentrou os olhares de toda a classe burguesa sobre a vítima a abater — *o saber do mestre-artesão* — que, na medida

(44) *Idem*, p. 190.

em que engendrava a imprevisibilidade organizacional, impedia a autonomização total da direcção/concepção.

A vítima sacrificada reconcilia os irmãos fratricidas; ela salva e recupera a ordem ameaçada.

Ao sacrificar (destruir) a autonomia do pólo «execução» e ao tornar, por esse facto, previsíveis as condutas dos trabalhadores («eles seriam forçados a cooperar»), Taylor ganha uma autonomia total para o pólo «concepção». A relação assimétrica que daí resulta iria dar lugar a uma estratégia de tipo «masoquista» entre os trabalhadores, e que constitui o elemento decisivo e fundador da nova ordem taylorista: *a aceitação da relação assimétrica*. Esta aceitação do estatuto de pólo passivo por parte dos trabalhadores vai ser construída/gerada no interior de um processo mimético que, parafraseando Dupuy e Girard, poderia ser estruturado em dois momentos:

— O sucesso da direcção/concepção é o meu próprio sucesso e eu desejo que ele siga tão longe quanto possível;

— O sinal visível deste sucesso é o desaparecimento da minha própria subjectividade (causa e efeito da minha própria submissão).

Graças a este processo «masoquista», a violência fundadora resultante do sacrifício da vítima (bode expiatório) oculta-se na passividade e na aceitação da dessubjectivização. *A norma fundadora da nova ordem já não pode derivar de alguém que me é exterior com quem eu pudesse entrar em rivalidade*. Esta norma é interiorizada pelos trabalhadores graças ao novo par que recobre integralmente o par Patrão-Trabalhadores. Taylor conseguiu fazer entrar a violência patronal directa no molde da violência socializada — a *violência não-violenta* — verdadeiro círculo vicioso das «regras científicas» da O. C. T.

O carácter «científico» da O. C. T. recupera/integra assim, verdadeiramente o sagrado primitivo.

O caminho para esta integração fora, de resto, preparado pela ideologia paternalista que sustentava a nova ordem saída da revolução burguesa. Esta ideologia é, segundo De Bellaing, o resultado da conciliação do liberalismo da classe burguesa com o tradicionalismo da antiga classe nobre. O paternalismo é o termo mediador entre o «Rei-Pai» e o «Nós» igualitário da revolução burguesa. Neste sentido, o paternalismo é a *ideologia da autoridade* ⁽⁴⁵⁾.

Cada nova forma de violência, porém, exige um novo processo de ocultação. Taylor é o exemplo bem explícito desta ocultação ao «expulsar» o patronato do interior da organização produtiva e ao obrigá-lo a delegar o poder no pólo «Concepção/Direcção».

Este processo de ocultação/legitimação da violência não-violenta da nova ordem taylorista fez, entretanto, o seu percurso: cada uma das N. F. O. T., a seu modo, tentaram sublinhar o carácter não-violento da violência da nova ordem. É no interior deste percurso que vemos surgir uma nova e mais refinada ocultação: a ocultação resultante do «sacrifício» do próprio taylorismo. Taylor é eleito como o novo «bode expiatório» de todas as N. F. O. T. De facto, parece-nos significativo que o taylorismo tenha polarizado uma tão vasta gama de oposições. Do ponto de vista racional, torna-se um pouco incompreensível que teorias por vezes tão próximas do taylorismo se reclamem tão visceralmente da sua radical negação. Segundo Girard, um mecanismo de ocultação não funciona se não se apresenta como não-transparente. Paradoxalmente, é a «humanização» do trabalho, resultante da acção de toda uma gama de peritos em ciên-

⁽⁴⁵⁾ De Bellaing, L. M. (1976) — *L'État et son Autorité*, Ed. Antropos, p. 21.

cias do trabalho, que torna não-transparente este mecanismo de ocultação. A divisão social do trabalho em dois pólos radicalizados — Concepção-Execução — corria o risco de provocar fissuras irreparáveis na organização.

A introdução de um novo tipo de peritos que vão ser posicionados «rigorosamente» entre os dois pólos (Concepção-Perito-Execução), eleva-os ao nível de novos elementos securizantes. Pela primeira vez, os peritos deixam de ser elementos de «staff» da «Concepção/Direcção». É-lhes dado um estatuto de autonomia. O seu papel consiste precisamente em criar um espaço de autonomia que deveria contagiar toda a organização. O seu estatuto de autonomia relativamente aos dois pólos deveria permitir, no fundo, que as «autonomias relativas» de cada um dos pólos (Concepção-Execução) possam encontrar o terreno das «convergências/possíveis» e, por isso mesmo, fundar a «nova» ordem participativa/autonoma que passou a constituir o *leitmotif* das N. F. O. T.

A tripolarização subjacente à nova ordem saída do «sacrifício» do taylorismo permitiria a institucionalização da ordem do consenso/participação. É, finalmente, este «sacrifício» do taylorismo que está na origem, a nosso ver, do mito assaz generalizado segundo o qual *Taylor teria destruído o trabalho autogerido*. Estaríamos agora, então, em presença do retorno do trabalho autogerido, do retorno da autonomia, do consenso das próprias direcções modernas sobre a necessidade de enterrar o trabalho taylorizado. O «Sacrifício» do taylorismo reúne/reconcilia numa única vontade e num

único desejo, Trabalhadores-Peritos-Direcção, realizando de maneira perfeita o ideal da organização/organismo de Taylor ou, ainda, o «espírito de corpo» da Escola das Relações Humanas.

* * *

Este balanço provisório permite-nos uma distanciação, que nos parece indispensável, face ao debate que desde há algum tempo se instalou na Psicossociologia acerca da pretensa humanização introduzida pelas N. F. O. T. no seio do trabalho desautonomizado e desumanizado pelo taylorismo. Guiou-nos, neste percurso, uma preocupação de fazer ressaltar os fundamentos teóricos e o sentido das intervenções psicossociológicas, na esperança de poder esclarecer o processo de intervenção (*recherche/action*) dos psicólogos nas organizações actuais. Procuramos ainda mostrar que a Psicossociologia não constitui um campo teórico uno e autónomo que garanta, por si só, a isenção e a neutralidade do psicossociólogo nas organizações. Ela apresenta-se-nos, antes, como um conjunto de experiências e de teorias, mais ou menos complementares, mais ou menos antagónicas, e que, finalmente, os «instrumentos» de intervenção psicossociológica contêm em si as marcas dos interesses profundos e dos pontos de vista do pólo Concepção/Direcção. Uma intervenção mais ou menos acrítica como perito nas relações organizacionais fará inevitavelmente do psicossociólogo um garante da assimetria tradicional que regula as relações de poder entre a Concepção e a Execução.