

O novo espírito do capitalismo

Luc Boltanski e Ève Chiapello

Tradução
IVONE C. BENEDETTI
Revisão técnica
BRÁSILIO SALLUM JR.



martinsfontes

SÃO PAULO 2007

IV

DESCONSTRUÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO

Quais foram os efeitos dos deslocamentos realizados durante o período em estudo? Pode-se dizer que eles possibilitaram reorientar a distribuição salários/lucro do valor agregado a favor dos donos de capitais¹ e recuperar a ordem na produção. A recuperação do controle das empresas foi favorecida pela cooperação de assalariados tratados separadamente, como indivíduos capazes de apresentar desempenhos diferentes e desiguais; estes, graças a um misto de vantagens diferenciais e medo do desemprego, foram induzidos a assumir, livre e plenamente, as tarefas que lhes eram prescritas. A maioria dos deslocamentos, assim, contribuiu para devolver a iniciativa ao capital e à gestão empresarial. O objetivo continua sendo, claro, obter a colaboração dos assalariados para a realização do lucro capitalista. Mas, enquanto no período anterior esse resultado fora buscado (especialmente sob pressão do movimento operário) por intermédio da integração coletiva e política dos trabalhadores na ordem social e por meio de uma forma do espírito do capitalismo que unia o progresso econômico e tecnológico a uma visão de justiça social, agora ele pode ser atingido com o desenvolvimento de um projeto de autorrealização que vincula, por um lado, culto ao desempenho individual e exaltação da mobilidade e, por outro, concepções reticulares do vínculo social. No entanto, essa evolução foi acompanhada por forte degradação da situação econômica, da estabilidade profissional e da posição social (em comparação com as gerações mais velhas) de numerosas pessoas, em especial daqueles que estavam chegando ao mercado de trabalho.

Por isso, depois de procurarmos distinguir a amplitude das transformações ocorridas nas empresas, examinaremos neste capítulo os diferentes caminhos pelos quais essas mudanças agiram sobre o mundo do trabalho

para criar as dificuldades que hoje conhecemos. Os efeitos que podem ser julgados positivos, se tomarmos como referência, por exemplo, a crítica ao taylorismo e à produção em massa dos anos 1930-70, foram evidenciados na análise dos argumentos desenvolvidos para provocar a mobilização dos trabalhadores no novo espírito do capitalismo (cf. capítulo I).

1. EXTENSÃO DAS TRANSFORMAÇÕES EM PAUTA

Um dos eixos principais da nova estratégia das empresas, como vimos, foi o grande crescimento daquilo que, a partir dos anos 80, foi chamado de *flexibilidade*, que possibilitou transferir para os assalariados e também para subcontratados e outros prestadores de serviços o peso das incertezas do mercado. Ela se decompõe em *flexibilidade interna*, baseada na transformação profunda da organização do trabalho e das técnicas utilizadas (polivalência, autocontrole, desenvolvimento da autonomia etc.), e *flexibilidade externa*, que supõe uma chamada organização do trabalho em rede, na qual empresas "enxutas" encontram os recursos de que carecem por meio de abundante subcontratação e de uma mão de obra maleável em termos de emprego (empregos precários, temporários, trabalho autônomo), de horários ou de jornada do trabalho (tempo parcial, horários variáveis) (Bué, 1989). Estudaremos sucessivamente a amplitude dos deslocamentos nestas duas frentes: organização interna do trabalho e recomposição do panorama produtivo entre empresas.

Mudanças da organização interna do trabalho

A interpretação da crise do capitalismo como crise do taylorismo, conforme vimos, provocou já no início dos anos 70 um certo número de iniciativas patronais de mudança na organização do trabalho. Essas mudanças prosseguiram e se aceleraram durante os anos 80. Embora seja provável que os dispositivos e as práticas não evoluam com tanta rapidez quanto supõem as obras de gestão empresarial que figuram em nosso *corpus* (especialmente no que se refere à importância do princípio hierárquico e à capacidade de pôr em ação a participação e a expressão dos assalariados), são abundantes as experiências e as iniciativas (Linhart, 1993). Mas, tal como ocorreu com a introdução do taylorismo na França e com a difusão da linha de montagem – que, em termos de momento e ritmo, sempre foram objeto de grandes debates entre os historiadores do trabalho –, não é fácil

avaliar a amplitude dessas mudanças, que afetaram as empresas de maneira desigual, segundo suas dimensões e seus setores de atividade.

Assim, as pequenas empresas frequentemente continuam pré-taylorianas, enquanto as indústrias de porte médio podem procurar compensar o atraso introduzindo métodos de organização racional do trabalho de tipo tayloriano, que, no entanto, já são questionados ou modificados nas grandes empresas durante o mesmo período (de Coninck, 1991, p. 28).

Segundo Danièle Linhart (1993), é principalmente nas indústrias de base (fabricantes de cimento, petroquímica, siderurgia etc.) que ocorrem as principais rupturas em relação ao taylorismo: "Encontram-se exemplos de organização capacitante em que são ativados grupos polivalentes com base na ampliação do campo e do nível de competências, englobando-se funções realmente técnicas" (p. 69). Outros setores, como o de vestuário e construção, seriam marcados, ao contrário, pelo fortalecimento da taylorização. Mas a tendência dominante seria mais a da reprodução das organizações taylorianas anteriores: "A fábrica não é realmente revalorizada em seu papel, e em grande parte se mantém como eram a separação entre concepção e organização do trabalho, por um lado, e sua execução, por outro; o campo de intervenção profissional dos operadores não se amplia significativamente" (p. 70). No entanto, nesses casos se observa certo número de evoluções, tais como "atribuição aos operadores de fabricação de tarefas de um primeiro nível de manutenção e controle de qualidade" (p. 70), bem como "a proliferação das fórmulas participativas, tais como círculos de qualidade, grupos de intercâmbio e progresso" (p. 71).

Os números disponíveis de fato mostram um panorama contrastante. Em abono daqueles que enfatizam o prosseguimento ou a manutenção da taylorização, podemos ressaltar que o trabalho em linha de montagem não diminuiu e até se expande para além dos 40-45 anos, faixa etária na qual era até então pouco comum. Rígidas restrições, incorporadas às máquinas, afetam também uma proporção crescente de operários, e certos setores, como os frigoríficos, foram marcados por rápida mecanização (Aquin et alii, 1994, p. 87). Por outro lado, a taylorização progrediu no setor de serviços.

Também não faltam dados que indiquem uma transformação de grande amplitude em outros aspectos da organização do trabalho. Como sinal de maior autonomia dos assalariados, destacamos a evolução dos horários de trabalho até 1991¹. Os horários fixos (mesmos horários todos os dias) também estão em declínio: atingiam 65% dos assalariados em 1978; 59% em 1984; 52% em 1991²; e essa evolução deve ser creditada inteiramente à progressão dos horários livres e personalizados que passaram de 16% em 1984 para 23% em 1991. Essa liberação dos horários atingiu todas as categorias

sociais e profissionais, mas foi mais ampla para as pessoas situadas em grau hierárquico mais elevado: os horários livres ou personalizados só progrediram 4% (de 6% para 10%) entre os operários de 1984 a 1991, enquanto os executivos são 13% mais beneficiados (de 44% para 57%); as profissões intermediárias, 8% a mais (de 24% para 32%); e os funcionários de escritório, 6% a mais (de 13% para 19%). No que se refere ao desenvolvimento da *poliflexibilidade* operária, a proporção de operários que realizam tarefas de manutenção e controle de qualidade passou, respectivamente, de 56% para 66% e de 41% para 58% entre 1987 e 1993 (Cézard, Vinck, 1996, p. 224). A *forma-permanente* também progrediu: em 1989, metade das empresas enviou um assalariado para a formação, contra um terço em 1977 (Jansolin, 1992).

A pesquisa realizada por Thomas Coutrot (1996, p. 210) possibilita estimar que, em 1992, cerca de 20% dos estabelecimentos implantaram amplas inovações organizacionais associadas ao terceiro espírito do capitalismo, o que já não constitui um fenômeno marginal: 23% estavam organizados em *just-in-time**, 34% utilizavam círculos de qualidade; 27% tinham eliminado um nível hierárquico; 11% aplicavam normas de qualidade de tipo ISO¹; e outros grupos autônomos. Contudo, trata-se apenas de médias, visto que certos setores foram muito atingidos por certas técnicas e menos por outras. *Globalmente, 61% dos estabelecimentos adotaram pelo menos uma inovação organizacional, e 20% adotaram três ou mais (id., p. 211)*. Como as inovações são adotadas em maior proporção pelos grandes estabelecimentos, a porcentagem de assalariados direta ou indiretamente atingidos por essas reorganizações é mais elevada do que indicam os números acima. Além disso, pode-se supor que desde 1992 cresceram o índice de penetração dessas "inovações" e seu impacto sobre as empresas.

Cumprir ressaltar agora, além das mudanças do trabalho dentro dos estabelecimentos, que acabamos de mencionar, a amplitude dos deslocamentos referentes ao tecido produtivo. Este foi profundamente reestruturado sob o impacto das medidas de *outsourcing*, redução do porte dos estabelecimentos, filialização*, concentração em setores nos quais se procura obter vantagem sobre a concorrência.

Transformações do tecido produtivo

O desenvolvimento da terceirização foi considerável, passando de 5,1% da receita bruta industrial em 1974 para 8,9% em 1991, mantendo-se

esse nível a partir daí (INSEE, 1998 b¹). Mesmo assim, trata-se apenas de terceirização direta das vendas, por meio da qual o terceirizador confia a realização total ou parcial de um produto que ele venderá e cujas especificações ele determina. Portanto, é preciso distinguir isso das outras compras feitas de fornecedores de peças, subconjuntos ou serviços (de segurança, alimentação etc.). Somente uma pesquisa recente do Ministério da Indústria junto a empresas de indústria manufatureira com mais de 20 empregados procurou dimensionar a "subcontratação total" para fazer um levantamento da sua evolução desde a simples modelagem (a partir de material fornecido pelo terceirizador) até "parcerias industriais"². Os números são então mais elevados, pois se obtém um volume total de subcontratações da ordem de 21% da produção industrial (Hannoun, 1996). Com o desenvolvimento de relações de subcontratação mais estritas e duradouras, as empresas procuram reduzir o número de interlocutores, de tal forma que se assiste a uma organização da subcontratação em vários níveis: as grandes empresas recorrem a subcontratados de primeiro nível, que subcontratam empresas de segundo nível, e assim por diante. Quanto mais complexo o produto final, mais longa é a cadeia. A subcontratação, assim, dá origem a redes muito ramificadas, que muitas vezes envolvem centenas de empresas.

O trabalho temporário também passou por grande crescimento, tornando esse setor um dos maiores criadores de empregos. A taxa de recurso ao trabalho temporário, ou seja, o número de postos ocupados por temporários em comparação com o total dos postos, em 1997, é de 5,1% na construção e de 4,3% na indústria, mas de apenas 0,9% no setor terciário, que prefere recorrer a contratos de duração determinada ou de tempo parcial para obter flexibilidade. Sabendo-se que cerca de 85% das tarefas referem-se a empregos de operários, as taxas de recurso a esse tipo de emprego são, portanto, muito mais elevadas (Jourdain, 1999).

O crescimento dos serviços ao consumidor é fato relevante nos últimos anos. Em 1990, eles "pesavam" mais ou menos como a indústria manufatureira, tanto em valor agregado quanto em número de empregados, ao passo que vinte anos antes representavam metade disso. Entre eles, foram os serviços prestados a empresas que puxaram o crescimento desse setor: em 1990, envolvem 21% dos empregos no setor terciário, contra 14% em 1975; em 1970, o setor doméstico consumia aproximadamente os mesmos serviços que as empresas, ao passo que estas últimas consomem 50% a mais em 1990. Além do caso do trabalho temporário já mencionado, outra parte importante dos serviços em vias de crescimento é resultante da subcontratação de funções braçais (limpeza, segurança, lavagem de roupa, alimentação, transporte etc.), constituindo portanto transferências de atividade

* Consiste na criação de uma filial encarregada das atividades não lucrativas, que admite funcionários com salários mais baixos e menores encargos sociais. (N. da T.)

des da indústria para os serviços, e não atividades realmente novas, com exceção talvez de uma parte da alimentação no local de trabalho, cujas necessidades se desenvolveram (Bricout, 1992; Lacroix, 1992). O serviço de lavanderia é também um dos raros trabalhos operários não qualificados que teve crescimento contínuo (+ 3,2% ao ano entre 1982 e 1990) (Chenu, 1993). Em 1978, as empresas de limpeza dominavam 25% do mercado, e o restante consistia em "autolimpeza". Em 1988, elas contavam com 40% (Irogan, 1992), e essa parcela continuou aumentando a partir de então. Duas outras categorias de serviços tiram proveito da tendência de *outsourcing*: "trabalhos intelectuais" (consultoria, estudos, pesquisa, serviços de informática, assistência jurídica e contábil etc.), que substituem parcialmente equipes internas e possibilitam que o cliente seja beneficiado por uma forte concentração de conhecimentos especializados; serviços de *locação* de bens, que liberam as empresas do peso de imobilizações ou constituem uma nova fonte de financiamento (a locação de longo prazo cresce 7% ao ano, e as atividades de *leasing*, 10% ao ano no período 1970-90) (Lacroix, 1992).

Esse movimento geral de *outsourcing* contribui para explicar a participação crescente dos pequenos negócios na oferta de empregos. Invertendo uma tendência secular ao crescimento do porte das empresas, a participação das pequenas e médias empresas na oferta de empregos aumentou a partir de meados dos anos 70. Os estabelecimentos com mais de 500 assalariados ocupavam 21% da mão de obra no fim de 1975, contra 11% em 1996. Os estabelecimentos com menos de 10 assalariados, em contrapartida, passaram de 18% para 26% no mesmo período (Marchand, 1999). Foram criadas várias empresas sem empregados, ou seja, empresas que implicavam apenas o trabalho de seu proprietário, o que explica grande parte do aumento do número de empresas (elas representam metade dos 2 milhões de empresas recensadas), especialmente no setor da construção civil, no qual a tendência foi transformar os assalariados em subempreiteiros (Pomier, 1992). O emprego industrial, que perdeu globalmente um milhão de pessoas entre 1980 e 1989, diminuiu principalmente nas empresas com mais de 500 empregados (- 40%), ao passo que nas empresas com 20 a 499 empregados ele baixou apenas 10%. Em 1989, as indústrias de porte médio e pequeno concentravam 51% dos empregos contra 42% em 1980 (Crosnier, 1992).

Mas essa diminuição geral do porte das empresas oculta a importância crescente dos grupos no tecido produtivo, de tal modo que essa redução é apenas aparente e leva a situar em estruturas jurídicas distintas empregos que antes estavam agrupados. Na verdade, assistimos ao nascimento de novas estruturas empresariais mais próximas da rede do que da grande

empresa da era industrial. O número de grupos, assim, passou de 1.300 no fim de 1980 para 6.700 no fim de 1995; o número de empresas controladas passou de 9.200 para 44.700, o que representa apenas 2% dos 2 milhões de empresas, porém metade dos assalariados, mais de 60% do valor agregado, três quartos do imobilizado físico e 87% dos capitais próprios. Os grupos com mais de 10.000 pessoas, cujo número variou menos no período, passando de 73 para 84, também aumentaram o número de suas filiais, que passa de 40 em 1980 para 125 em 1995, enquanto o número médio de empregados de cada uma delas regredia de 310 para 210. Esses grandes grupos, sozinhos, representam um quarto da mão de obra, metade dos capitais fixos e metade dos lucros operacionais brutos. Na verdade, nas pequenas e médias empresas, um terço dos empregos depende de algum grupo (Vergeau, Chabanas, 1997). Portanto, a menor concentração do tecido produtivo é apenas aparente, visto que deixa de existir quando a questão é formulada em termos de grupos¹⁸. Por outro lado, em todos os setores aumentou a fatia de mercado que cabe ao líder, passando em média de 16% para 22% de 1980 a 1987 (Amar, Bricout, 1992). Essa reestruturação geral foi acompanhada pela modificação dos leques de atividades, pois cada grupo se concentra em algumas atividades nas quais tenta ter posição forte no mercado, comprando de novos grupos de serviços aquilo que não faz parte de sua atividade estratégica. Assim, os grupos perderam 13% de seu efetivo em atividades que desapareceram ou foram transferidas, 11% nas atividades mantidas, aumentando-se o efetivo em 17% por meio de atividades novas para os grupos, entre 1980 e 1987 (Thollon-Pommerol, 1992).

A participação dos grupos é variável, segundo os setores. Parece pequena na construção civil, nos serviços ao consumidor e no comércio, contribuindo com apenas 30% do valor agregado¹⁹. No entanto, esses setores passaram por forte concentração nos últimos anos. No setor de construção civil e obras públicas, a participação dos quatro primeiros grupos no total da produção do setor já passara de 11 para 20% entre 1980 e 1987 (Amar, Bricout, 1992), enquanto, na outra extremidade da escala, multiplicava-se o número de pedreiros autônomos, contabilizados como empresas sem assalariados. No caso do setor do comércio, o desenvolvimento dos hipermercados é um fenômeno importante que afeta o pequeno comércio independente²⁰, que se organizou para resistir, formando redes - aliás, à semelhança de certas redes de supermercados, como a Leclerc e a Intermarché -, compartilhando de uma central de compras, uma marca comercial e investimentos não físicos de tipo publicitário. As formações de redes também se assemelham a uma forma de concentração, mas é quase impossível detectá-la nas estatísticas nacionais, a não ser que se façam estudos setoriais es-

pecificamente destinados a reconstituí-las¹¹. O estudo pioneiro feito em 1995 pela divisão Comércio do INSEE sobre o comércio de vestuários possibilita avaliar que o comércio especializado em vestuário "realmente" independente é responsável por apenas 31% do volume de vendas, o que põe em xeque a ideia da pequena concentração do setor, principalmente porque as funções exercidas pelas cabeças de redes de grandes lojas especializadas (responsáveis por 34% das vendas) muitas vezes são tão extensas (decoração de lojas, formação dos varejistas, determinação de preços de venda "sugeridos", publicidade de uma etiqueta ou de uma marca, acompanhamento informatizado de vendas, compras, estoque, introdução de produto no catálogo e/ou criação de novo produto, fabricação ou terceirização de fabricação, controle de qualidade de produtos), que as redes realmente quase podem ser consideradas como empresas (Lemaire, 1996). A parcela de mercado dos autônomos, bem como a das feiras e dos mercados, está em baixa num mercado estagnado, enquanto a progressão das redes é a mais forte dos diferentes canais de distribuição (Philippe, 1998). As redes também são frequentes no setor de "serviços a particulares": lavanderias, tinturarias, salões de cabeleireiro, corretagem imobiliária, hotelaria, locação de automóveis, *fast-food* etc., o que, em caso de estudo específico, levaria a considerar o setor um pouco mais concentrado do que se mostra através da observação apenas do porte das empresas ou da presença ostensiva de grupos.

A convergência entre esses diferentes índices possibilita estimar que a influência de conjuntos econômicos coordenados de grande envergadura (grandes empresas, grupos, criação de redes de independentes, parcerias empresariais, alianças estratégicas etc.) está mais forte do que nunca no tecido produtivo francês, apesar da aparente importância crescente das pequenas e médias empresas. Por esse motivo, descrever o neocapitalismo como um desenvolvimento da economia de mercado leva a passar ao largo desse fenômeno importante: o fortalecimento do poder das grandes empresas ou similares, com a conformação paulatina de todos os mercados a oligopólios, em que as unidades maiores competem entre si em nível mundial e estendem suas implantações e suas redes de parcerias além-fronteiras. Ora, uma economia de mercado no sentido dos defensores do liberalismo, que a veem como protótipo do funcionamento eficiente, pressuporia, ao contrário, uma verdadeira multiplicação de empresas independentes de porte médio. A imagem da rede empregada pelos autores de gestão empresarial parece mais ajustada ao novo jogo: grupos mais numerosos, constituídos por maior quantidade de unidades menores, recorrendo a subcontratados não obrigatoriamente mais numerosos para cada uma delas, porém mais integrados à marcha da empresa-líder e em setores mais

diversificados, visto que o desenvolvimento de formas em rede possibilita conjugar flexibilidade e posição forte nos mercados.

Os efeitos dessas novas práticas de organização do trabalho e de organização das empresas sobre a condição salarial raramente são estudados. Os números mais acessíveis, referentes por exemplo aos empregos precários, são relacionados com o número de empregos (assim, sabe-se que em março de 1995 um assalariado em cada 11 está empregado em formas empregatícias "particulares" [Belloc, Lagarenne, 1996]) ou então na categoria socioprofissional (os operários são mais precários que os executivos), mas é menos frequente que se apontem os setores, os portes dos estabelecimentos em questão e a evolução das práticas, o que equivale a dizer que os analistas que trabalham com estatísticas nacionais não associam sistematicamente a precariedade a práticas empresariais, e que esta, portanto, é facilmente apresentada como uma fatalidade decorrente do ofício, da idade, da classe ou da formação. Isso se deve especialmente ao fato de que, tanto no INSEE quanto nos ministérios, as empresas e o trabalho não são estudados pelos mesmos departamentos, e os estatísticos também têm grandes dificuldades para obter imagens representativas das novas estruturas empresariais e de mercado¹². Nosso objetivo na sequência desta exposição será, ao contrário, tentar constituir esse vínculo entre os deslocamentos realizados nas organizações desde os anos 70 e a evolução da condição salarial.

2. TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO

A prática de deslocamentos acima descrita redundou em primeiro lugar na precarização do emprego.

Precarização do emprego

Devemos ao artigo de Thomas Coutrot (1996), já citado, a tentativa de interligar as "inovações organizacionais" à política de emprego das organizações em questão. Assim, ele verifica que a adoção de inovações está atada a uma "maior seletividade na gestão do pessoal": 23% dos estabelecimentos mais inovadores demitiram e recrutaram simultaneamente pessoal de uma mesma categoria, contra 16% do conjunto dos estabelecimentos. No entanto, a taxa de rotatividade que mede a renovação do pessoal em percentual do efetivo total, analisada pelo autor como resultado de maior ou menor vontade de fidelização por parte do empregador, mostra-se me-

nor nos estabelecimentos inovadores, com exceção daqueles que praticam o *just-in-time*. Uma maneira de resolver a contradição aparente entre essas duas tendências é aventar a hipótese de que esses "estabelecimentos inovadores" funcionam com um grupo permanente de trabalhadores precários que coexiste com um pessoal em relação ao qual são empregadas políticas de fidelização.

Os deslocamentos destinados a conferir maior flexibilidade externa às empresas redundaram, para toda uma faixa da população, no desenvolvimento da precariedade associada à natureza do emprego (temporário, contrato por tempo determinado, tempo parcial ou variável), ou à sua posição nas empresas subcontratadas, que são as que mais sofrem as variações conjunturais e que são, aliás, grandes utilizadoras de trabalho precário por essa mesma razão. Essa precarização, porém, não é incompatível, por exemplo, com o aumento das despesas de formação para aqueles que não estão submetidos a essa insegurança.

A prática atual, que consiste em ocupar empregos fixos recorrendo apenas a um número "mínimo possível" de pessoas e em utilizar "trabalho externo" como complemento possibilitou, paralelamente ao desenvolvimento da terceirização, o desenvolvimento do *trabalho temporário*: os estabelecimentos de trabalho temporário passaram de 600 em 1968 para 1.500 em 1980 (Caire, 1981) e para 4.883 em 1996 (INSEE, 1998 b). Em 1997, ano durante o qual o volume de atividade dos temporários aumentou 23%, foi feita uma contagem de 1.438.000 pessoas que realizaram pelo menos um trabalho temporário, o que representa o equivalente a 359.000 empregos em tempo integral (Jourdain, 1999). A empresa de trabalho temporário Adecco tornou-se em 1997 o primeiro empregador privado da França.

De modo geral, as formas de *empregos temporários* se desenvolveram de maneira considerável na segunda metade da década de 80: o conjunto de temporários, estagiários e contratados por prazo determinado passa de cerca de 500.000 em 1978 para cerca de 1.200.000 em 1989 (Aquin et alii, 1994). Em março de 1995, eles eram mais de 1.600.000, ou seja, um pouco menos de 9% dos assalariados (Belloc, Lagarenne, 1996). Esse número aumentou mais em 1997. Contratando essencialmente por tempo limitado, os empregadores criam uma reserva de mão de obra "móvel": em 1992, os contratos por prazo determinado representam cerca de 8% da mão de obra assalariada, ou seja, cerca de duas vezes mais do que em 1985. Em caso de reversão da conjuntura, as empresas podem apoiar-se nessa maior flexibilidade "extrema": já em 1991, elas renovam cerca de 20% de seu pessoal, contra 12% de meados da década de 80 (Goux, Maurin, 1993).

O *tempo parcial*, fenômeno 82% feminino, também é uma forma de precariedade quando imposto – o que ocorre com 54% dos homens e 37% das mulheres que trabalham em tempo parcial em 1995¹⁶. Ele se desenvolveu muito (9,2% dos ativos em 1982; 15,6% em 1995) durante os últimos anos (Bisault et alii, 1996). E, como uma parte dos contratos temporários também é por tempo parcial, as duas fragilidades se somam¹⁷. O tempo parcial é um instrumento essencial de flexibilidade. Ele possibilita aumentar a presença de pessoal nas horas de maior atividade, sendo, portanto, mais frequente nas atividades do setor de serviços, que não são estoáveis. É preciso oferecer o serviço quando o cliente o quer e é impossível eliminar as flutuações da carga de trabalho. Por isso, é muito corrente nos serviços domésticos, quer se trate de empregadas ou de babás. Também é muito desenvolvido para o pessoal da limpeza de escritórios, que só pode trabalhar fora das horas de expediente, nas atividades de alimentação e no comércio, pelas mesmas razões. "A busca de maior flexibilidade e de maior produtividade levou as empresas a generalizar os contratos breves de trabalho, inferiores ao meio período. Assim, elas ajustam da melhor maneira possível o volume de horas trabalhadas às variações da carga de trabalho. Em períodos de pouca atividade, esses contratos breves bastam para atender à demanda. Em períodos de pico, as empresas recorrem às horas complementares, que, ao contrário das horas extras, não são pagas com tarifas majoradas" (Bisault et alii, 1996, pp. 227-8).

A utilização de horários de trabalho para criar flexibilidade não passa obrigatoriamente pelo tempo parcial. O mecanismo também pode funcionar em sentido inverso e passar pelo crescimento da carga de trabalho além do horário legal. Assim, enquanto encurtava para alguns (a parcela de pessoas que trabalhavam menos de 6 horas por dia passou de 7,8% em 1984 para 9,3% em 1991), a jornada de trabalho aumentava para outros (a parcela dos que trabalhavam mais de 10 horas, no mesmo período, passou de 17,9% para 20,4%¹⁸). Do mesmo modo, a parcela dos que trabalham 5 dias por semana está em baixa, e em alta a dos que trabalham menos de 5 dias ou mais de 5 dias.

G. Lyon-Caen mostrou, já em 1980, que a proliferação de trabalhadores precários era resultado das novas estratégias das empresas. Estas se articulam em torno de dois pontos: uma nova política de contratação que possibilita ao empregador "ficar de mãos desatadas" e uma nova "política de estrutura empresarial" tal que o empregador, por exemplo ao subcontratar a mão de obra, pode "ocultar que é empregador". Além da multiplicação das "transferências de empregos" e da subcontratação, essas estratégias passam pela utilização de possibilidades oferecidas pelo direito socie-

tário, de tal modo que é possível evitar as coerções do direito do trabalho", e se criam novas maneiras de evitar a "forma de emprego normal" (ou seja, segundo a definição do autor, emprego com contrato por prazo indeterminado em tempo integral num local de trabalho identificado e estável, com possibilidade de carreira, cobertura dos riscos sociais e presença sindical no local de trabalho). Ele analisa em pormenores a série de procedimentos que permitem chegar a tal resultado:

- a) o empregador "esforça-se por limitar de antemão os seus contratos no tempo", o que tem a vantagem de "dispensá-lo de pagar indenizações por rescisão";
- b) o empregador procura pagar apenas um salário "intermitente", o que permite o trabalho ocasional (pelo tempo alocado), tornando cada vez mais difícil "a distinção entre autônomo e assalariado";
- c) o empregador pode tirar vantagem das possibilidades oferecidas por novas situações jurídicas (estágios, contratos tipo "emprego-formação" etc.), nos quais ele é ao mesmo tempo empregador e formador;
- d) o empregador pode recorrer a agências de emprego temporário. A legislação dessas empresas, "concebida na origem para substituir trabalhadores ausentes" (lei de 1972), é manipulada do seguinte modo: a lei francesa (ao contrário da lei alemã) permite pagar os temporários apenas durante a duração do trabalho (e não entre dois trabalhos); o temporário recebe uma indenização de precariedade; dessa maneira, mesmo que o tempo de seu trabalho seja superior a seis meses, ele fica privado do direito a aviso prévio. Os temporários, assim, constituem "uma mão de obra móvel, barata, sem vantagens sociais, convencionais ou estatutárias, que possibilita às empresas diminuir o número de seus assalariados titulares";

e) o empregador recorre à filialização, à "prestação de serviços" e à "subcontratação", ou "disponibilização de pessoal", o que lhe dá oportunidade de colocar seu pessoal "fora da empresa". Algumas grandes empresas, além disso, induzem à criação de empresas prestadoras de serviços, com as quais elas firmam contratos para empréstimos de assalariados individuais ou de equipes; essas empresas funcionam, na verdade, como suas próprias empresas de trabalho temporário, o que constitui um modo dissimulado de locação ilícita de mão de obra (delito de *marchandage*, ou comércio de mão de obra) (de Maillard *et alii*, 1979).

Armelle Gorgeu e René Mathieu (1995, 1996) apresentam uma descrição exemplar de algumas práticas novas numa monografia sobre os novos estabelecimentos de fábricas de autopeças na proximidade de indústrias automobilísticas. Trata-se de unidades de produção criadas entre 1988 e 1994 e implantadas nas proximidades das unidades de montagem, para servi-las

com mais facilidade em regime de *just-in-time*. Esses estabelecimentos realizam operações de montagem e acabamento antes executados nas montadoras e entregam um produto completo (linha de escapamento, conjunto de assentos, para-choques equipados com faróis, painel com diferentes instrumentos incorporados). Muitas vezes dedicados inteiramente à montadora-cliente próxima, esses estabelecimentos, embora pertencentes a grupos jurídica e financeiramente independentes, na verdade são *anexos* das montadoras. Nascidos por ocasião do movimento de terceirização (as compras representam a partir de então 65% a 75% do custo de produção de um veículo), eles possibilitaram que as montadoras reduzissem o número de empregos não qualificados em suas dependências, terceirizando-os", e que aumentassem as exigências para além daquilo que poderiam impor à sua própria mão de obra (Gorgeu, Mathieu, 1995, p. 55). O emprego nestes novos estabelecimentos caracteriza-se por altíssimo contingente de pessoal precário (temporários e contratados por prazo determinado). Em certos períodos do ano e em certos estabelecimentos, a proporção de temporários pode atingir 55%. "No ano, a porcentagem de pessoal precário em relação ao contratado por prazo indeterminado oscila entre 10% e 30% no conjunto das unidades criadas". [...] A utilização de temporários quase em caráter permanente é uma das características essenciais da maioria dos estabelecimentos estudados" (p. 72). Pois, na medida do possível, são as mesmas pessoas que trabalham todos os dias em regime temporário, visto que as empresas tomam o cuidado de não se desfazer dos elementos mais competentes. A utilização do trabalhador temporário não é apenas um dispositivo que possibilita enfrentar as variações de volume nas encomendas das montadoras. Funciona também como dispositivo de seleção e de exercer pressão. "Os estabelecimentos implantados há vários anos, quando podem contratar operários de produção em regime de prazo indeterminado, seja por terem perspectivas de desenvolvimento, seja porque o número de empregos precários é grande demais em relação ao pessoal contratado por prazo indeterminado, sempre 'efetivam' temporários presentes há muito tempo, ou ex-temporários que eles conhecem bem e chamam de volta." "Entre o trabalho temporário e a efetivação pode intercalarse um trabalho por prazo determinado ou um 'contrato de qualificação'. Assim, o período de experiência dos 'melhores temporários' frequentemente é muito longo" (p. 74). Durante todo o tempo do trabalho precário, o temporário precisa dar mostras de empenho pelo trabalho permanente. Assim, dissimulada por trás dos imperativos de flexibilidade, também se observa uma evolução das práticas de contratação, com clara preferência por contratações precárias.

O relato que Grégoire Philonenko faz dos anos que passou no Carrefour sugere que a terceirização da indústria automobilística não tem o monopólio dessas práticas. O balanço social da filial de Montreuil onde ele trabalhava mostrava em 31 de dezembro de 1991, ou seja, dez meses depois da abertura, uma rotatividade de 100% (ou seja, 349 pessoas presentes para 692 contratações); as demissões dividiam-se da seguinte maneira: por iniciativa do empregador, 34; por iniciativa do empregado, 121; por término de contrato ou de período de experiência, 184. O autor analisa esses números como vontade deliberada de pressionar, e não como sinal de incompetência dos serviços responsáveis pelo recrutamento. As pessoas contratadas empenham-se de corpo e alma na esperança de ser promovidas, mas a maioria será dispensada com diferentes pretextos; grande parte é induzida a pedir demissão, de tal modo que, por um lado, o emprego é efetivamente precário e, por outro, esses dispositivos servem de instrumento de seleção dos raros "eleitos" que serão promovidos ou contratados por prazo indeterminado (Philonenko, Guienne, 1997, pp. 98-119).

As estatísticas disponíveis mostram que essas práticas se difundiram além dos dois casos citados acima, que poderiam parecer muito específicos. Entre os novos contratados no mês de março de 1995 (ou seja, aqueles que nessa data estão no emprego há menos de um ano), 19% estão em regime de prazo determinado (13% em 1990); 8% são temporários (5% em 1990); 10% estão em regime de contrato subvencionado (7% em 1990). Entre 1990 e 1994, a parcela de contratos por prazo indeterminado diminuiu 9 pontos (de 53% para 44%), e a de contratos por período parcial aumentou 10 pontos (de 29% para 39%) (Lagarenne, Marchal, 1995; Belloc, Lagarenne, 1996).

No âmbito das políticas de emprego justificadas pelo intuito de reduzir o desemprego, os poderes públicos, mesmo descartando as formas mais radicais de desregulamentação preconizadas por alguns (eliminação do SMIC, por exemplo), enveredaram pelo caminho da flexibilização do trabalho desde o fim da década de 70: "Eliminação do controle administrativo do emprego; retração da lei com aumento da convencionalização (sobretudo em questões de jornada de trabalho); facilidades para a revisão (para baixo) dos direitos individuais e coletivos dos assalariados; redução da representação do pessoal (delegação única); multiplicação de transgressões ao princípio do emprego com prazo indeterminado; incentivo ao trabalho em período parcial²¹ ou intermitente²²; presunção de não salariado (lei Madelin)" (Supiot, 1997, p. 231). Em 1982, as reformas feitas nos regimes do contrato por prazo determinado e de trabalho temporário tinham em vista reduzir o recurso a essas formas que eram com razão acusadas de marginalizar aqueles que as ocupavam e de não ser compatíveis com o projeto de

democratização contido nas leis Auroux. Mas a "política governamental voltou-se progressivamente para uma doutrina menos hostil à contratação precária: no quadro legislativo inutível de 1982, alguns textos regulamentares ampliaram as possibilidades do recorrer ao contrato de prazo determinado e depois a lei de 25 de julho de 1985 aumentou deliberadamente os casos de recurso a essa forma de trabalho precário, bem como ao trabalho temporário" (Lyon-Caen, Jeammaud, 1986, p. 37²³).

A essas evoluções inspiradas pela "crítica liberal", que vê "no direito do trabalho o principal obstáculo ao respeito pelo direito ao trabalho", somam-se medidas de inspiração bem diferentes que, ao contrário, tinham em vista intervir no mercado de trabalho: medidas de subvenção do emprego que facilitavam em parte a flexibilização, pois os empregos subvencionados constituem "o protótipo do trabalho barato e pouco protegido" (Supiot, 1997, p. 231); medidas de redução da demanda de emprego com pré-aposentadorias que facilitam a demissão de trabalhadores idosos. O "tratamento social do desemprego" e as medidas de acompanhamento das reestruturações também tiveram o efeito não previsto de limpar a imagem das empresas: "Elas abrem caminho para táticas eficazes a partir do momento em que garantem uma espécie de imunidade para decisões de eliminação de empregos" (Lyon-Caen, Jeammaud, 1986, p. 33). Não temos aqui nenhum intuito de lançar mão do argumento reacionário do "efeito perverso" (cuja análise crítica foi feita por A. Hirschman [1991]), segundo a qual o reformismo de nada serviria, pois as reformas teriam efeitos imprevistos e "perversos" que conduziram a uma situação mais grave do que a que se tinha antes que as medidas fossem tomadas. A sincera preocupação do legislador com o emprego não deve ser destruída e, a não ser que se faça ficção política, não se pode saber o que teria acontecido se tais intervenções não tivessem ocorrido. No entanto, é forçoso constatar que, por um lado, elas caucionaram e facilitaram certas práticas de exclusão e precarização adotadas pelas empresas e, por outro, serviram de registro da evolução da relação de forças no mercado de trabalho.

Mas a precarização de certos empregos não é a única consequência que se pode extrair dos deslocamentos realizados, desde que se admita ver seus efeitos sobre a estrutura social em seu conjunto. Ela também levou à dualização dos assalariados e à fragmentação do mercado de trabalho, com a formação de dois mercados: por um lado, uma mão de obra estável, qualificada, beneficiada por um nível salarial relativamente elevado e na maioria das vezes sindicalizada nas grandes empresas; por outro, uma mão de obra instável, pouco qualificada, mal remunerada e pouco protegida nas pequenas empresas prestadoras de serviços subsidiários (Berger, Fiore, 1980).

Além disso, a concentração em certas populações de vantagens prolongadas, engendradas por essa precarização, acelerou os processos de exclusão.

Dualização do assalariados

As novas práticas das empresas conjugam seus efeitos para diversificar ao extremo a condição salarial, inclusive entre o pessoal empregado num mesmo local, cujos membros podem estar ligados a um grande número de empregadores e ser geridos segundo regras diferentes em termos de salário, horários etc.

O primeiro trabalho que trouxe à tona os efeitos de fragmentação assalariados ao desenvolvimento da subcontratação e dos empregos precários foi o artigo histórico de Jacques Magaud (1975). Ele toma o exemplo de um estabelecimento cujos 500 assalariados estão ligados a dez empregadores diferentes: o pessoal do escritório depende diretamente de uma associação interempresarial (*groupement d'intérêt économique*); o pessoal da manutenção, de uma empresa de serviços; os assalariados da linha de montagem, da empresa propriamente dita; o pessoal do refeitório, de uma empresa especializada em alimentação; os guardas, de uma empresa de segurança; a faxina é feita por uma empresa especializada; 35 pessoas estão ligadas a duas firmas de emprego temporário; seis executivos são pagos por um grupo importante, com o qual a empresa firmou acordos financeiros... O autor mostra que essa situação é recente, pois os 400 assalariados da empresa, dez anos antes, eram pagos por um único empregador, e passaram de uma situação para outra "imperceptivelmente", sem que "ninguém percebesse nada".

Com base num trabalho de J. Broda, referente à região de Fos-sur-Mer, em meados dos anos 70, G. Caire faz as seguintes distinções, de acordo com variações na natureza do vínculo salarial e da qualidade do empregador: a) trabalhadores alocados permanentemente por empresas de prestação de serviços; b) trabalhadores alocados temporariamente por um estabelecimento terceirista num estabelecimento terceirizador; c) trabalhadores temporários alocados por agências de emprego temporário; d) trabalhadores contratados por prazo limitado diretamente pelo estabelecimento. J. Freysinet mostra que, na mesma região de Solmer em Fos, no fim dos anos 70, identificam-se menos de 223 empresas distintas (Caire, 1981).

"O *outsourcing* da mão de obra" propicia assim "a coexistência, num mesmo estabelecimento, de um mosaico de pessoas às quais se aplicam tantos estatutos quantas são as empresas representadas no local de trabalho"; isso ocorre "a despeito da identidade de condições de trabalho, a des-

peito da semelhança das qualificações profissionais e das tarefas executadas, bem como a despeito da unidade do poder de direção real" (de Maillard *et alii*, 1979).

Aos poucos, as situações mais favoráveis (contrato por prazo indeterminado na grande empresa) parecem reservadas aos assalariados dotados de alguma qualificação relativamente rara ou investidos de responsabilidades especiais. As outras categorias de assalariados corresponderá uma situação mais precária (temporária, contratação por prazo determinado) ou menos favorável (assalariados de empresas terceiristas ou de filiais) (Broudic, Espinasse, 1980).

Assim, no estudo de A. Gorgeu e R. Mathieu (1995), certo número de postos ocupados por operários são considerados "estratégicos", pois deles depende a satisfação do cliente em termos de qualidade e prazos (os postos de pintar nas indústrias de transformação de materiais plásticos, por exemplo). Esses empregos são ocupados por um pessoal em regime de prazo indeterminado, e a empresa sempre conta com substitutos. As pessoas que os ocupam são mais bem classificadas e remuneradas do que as outras, que devem contentar-se com o SMIC e com contratos temporários, na medida em que os hipotéticos renovados com regularidade.

As políticas públicas de determinação das categorias elegíveis para o benefício dos empregos subvencionados, que procuram interferir nas "filas de espera" (tempo médio para se encontrar um emprego) para ajudar as categorias mais afetadas pelas dificuldades, contribuem para esse fenômeno de fragmentação do mercado de trabalho, ao diferenciarem "candidatos a emprego" aos quais são atribuídos valores legais maiores ou menores, de acordo com idade, sexo, qualificação ou tempo de desemprego" (Supiot, 1997, p. 231). De modo mais amplo, visto que as políticas de flexibilização e intervenção no mercado de trabalho foram concomitantes a um "fortalecimento contínuo dos direitos associados ao contrato de trabalho 'típico' (formação, férias especiais, recolocação etc.)", a evolução do direito do trabalho levou a uma profunda "dualização do salário, entre aqueles que têm emprego verdadeiro e aqueles que são conduzidos ao trabalho-mercadoria e à assistência" (*id.*, p. 232). Segundo análise de Alain Supiot, o novo direito do trabalho "institui vários mercados de trabalho: o dos executivos dirigentes que acumulam as vantagens do trabalho assalariado e as da função patronal; o dos assalariados comuns (prazo indeterminado, jornada integral), beneficiados pelo princípio da integralidade do estatuto salarial; o dos empregos precários (prazo determinado, regime temporário), que de direito ou de fato são privados dos direitos ligados à presença duradoura na empresa (formação, representação etc.); e o dos empregos subvencionados

dos (mercado de inserção). Ademais, essa compartimentação se autoalimenta, visto que as empresas hesitam em fazer os assalariados passar de uma categoria para outra, e os assalariados se mostram cautelosos para mudar de emprego e se expor ao risco de perder as vantagens do contrato por prazo indeterminado ou da grande empresa.²⁵

C. Dejour (1998) chega a mencionar situações extremas, às vezes em total transgressão ao direito do trabalho: algumas empresas subcontratadas, que cumprem tarefas outrora executadas por assalariados integrados, estariam contratando trabalhadores estrangeiros sem permissão de permanência ou de trabalho, trabalhadores com problemas de saúde, sem a qualificação necessária ou que não falam francês. Pode tratar-se, por exemplo, de empresas do setor de construções e obras públicas, de empresas que realizam trabalhos de manutenção em centrais nucleares ou em indústrias químicas, ou então de empresas de limpeza. "A terceirização em cascata leva à constituição de uma 'reserva' de trabalhadores fadados à precariedade constante, à má remuneração e a uma flexibilidade alucinante do emprego, que os obriga a correr de uma empresa para outra, de um canteiro de obras para outro, a morar em locais improvisados, em barracas próximas à empresa, em trailers etc." "Esses trabalhadores, no contato com o pessoal efetivo da empresa encarregada da vigilância e do controle dos trabalhos, provocam desconfiança, aversão e até condenação moral" (pp. 114-5). O processo de discriminação social se soma ao da discriminação do emprego, aprisionando ainda mais esses trabalhadores na "armadilha da pobreza".

Mesmo não chegando a considerar essas condições extremas como representativas de todas as situações de precariedade, não se pode deixar de constatar o acúmulo de desvantagens daqueles que entram no mercado de trabalho já meros munidos em termos de qualificação. Os operários não qualificados são, assim, os mais afetados pelo desemprego e pela precariedade do emprego. Quando conseguem acesso a um emprego estável, geralmente é ao cabo de um percurso de precariedade que durou vários anos, no qual se encadearam trabalhos temporários, contratos de qualificação ou de prazo determinado. A situação não é muito mais fácil para os outros operários e trabalhadores em geral. Como uma vida tão difícil e angustiante poderá deixar de afetar a saúde física e psicológica e de prejudicar sua capacidade produtiva? Como poderá dar-lhes oportunidade de desenvolver sua qualificação, se eles têm menos acesso que os outros assalariados a programas de formação, se lhes são confiados com menos frequência aparelhos de tecnologia nova, se as tarefas que executam não favorecem o acúmulo de competências?²⁶ Como poderá dar-lhes a chance de formar uma família que lhes dê amparo visto que seu futuro é dos mais incertos, e que, mesmo

quando têm trabalho estável, as empresas não lhes permitem conviver com a família²⁷ ou não se preocupam com o seu futuro?²⁸ Como poderão ter mais projetos de longo prazo numa empresa onde não podem fazer projetos de curto prazo (Sennet, 1998, p. 26)? O percurso que eles precisam fazer os predispõe, pelas ciladas e dificuldades que se acumulam, a nunca conseguir sair de sua condição, mas, ao contrário, a afundar cada vez mais nela, e às vezes chegar até a exclusão. Os números apresentados por B. Belloc e C. Lagarenne (1996) respaldam a ideia de que está cada vez mais difícil sair da situação precária. Em 1990, 43% dos titulares de um emprego por prazo determinado no ano anterior tinham conseguido obter um emprego por prazo indeterminado. Em 1995, esse índice caía para 33%. Em 1990, 30% dos temporários do ano anterior tinham obtido um emprego por prazo indeterminado, e 11%, um por prazo determinado; respectivamente, esses números não são maiores que 27% e 9% em 1995. Para os estagiários e os contratos subvencionados a degradação é maior: 29% eram beneficiados por um contrato por prazo indeterminado um ano depois, em 1990, contra 15% em 1995. Na verdade, esses contratos substituíram contratos por prazo determinado nas ocupações menos qualificadas e talvez tenham reforçado, conforme teme Alain Supiot, a estigmatização e as dificuldades para cada um sair de seu "segmento"²⁹.

As preocupações com o desenvolvimento da empregabilidade dos trabalhadores, que repercute na gestão empresarial, afinal dizem respeito acima de tudo àqueles que têm possibilidade de acesso a empregos mais bem remunerados e mais protegidos (por prazo indeterminado nas grandes empresas). Sua importância maior nos processos produtivos e, mais simplesmente, sua presença contínua na organização incentivam os responsáveis a preocupar-se com seu futuro na empresa e até fora dela, oferecendo-lhes formação ou aumentando sua polivalência. Mas esses esforços reais ocultam uma realidade muito menos sedutora para todos os que são relegados à margem, aqueles que só aparecem de modo fugaz nos locais de trabalho ou nas horas em que os outros não estão presentes, ou então aqueles que estão sob a responsabilidade de um terceirista que não tem, necessariamente, condições de oferecer as mesmas oportunidades que a empresa principal oferece. Os discursos e os esforços que giram em torno da empregabilidade mascaram, portanto, ao mesmo tempo, a exclusão de fato dos "inempregáveis". As inovações gerenciais e a literatura que estudamos têm como destinatários principais os executivos das grandes empresas multinacionais, persistindo a possibilidade para estes últimos de satisfazer seu senso de justiça concentrando-se em "seus" empregados, cujo potencial tentam desenvolver, esforçando-se até para não os demitir. Mas, para evitar demi-

titir, eles também evitarão recrutar as pessoas mais "intercambiáveis", para não lhes darem "falsas esperanças", para não as enganar quanto às regras do jogo, em especial quanto ao fato de que, amanhã, talvez, já não serão necessárias. Terminado o contrato temporário, elas irão embora, a empresa terá respeitado seu contrato e não terá abusado delas. Essa situação, que em muitos aspectos também se mostra como resultado de uma decisão economicamente racional – pois possibilita evitar os custos e as inconveniências do rompimento do contrato por prazo indeterminado –, é muito menos problemática do que a situação que consiste em demitir. Portanto, pode-se acreditar que o desenvolvimento dos empregos precários também constitui uma proteção psicológica para os executivos que, de outro modo, deveriam cometer ações muito mais traumáticas para si mesmos, como sabem por já as terem vivido. O fato de o acesso a situações mais estáveis e à formação ter ficado consideravelmente mais difícil também é resultado de dois imperativos morais: o de continuar oferecendo chances àqueles que são aceitos e estão "dentro" e o de não dar falsas esperanças àqueles que são necessários apenas de vez em quando e estão "fora". Tal como ocorria com iniciativas públicas para ajudar certas categorias de desempregados, o desejo dos executivos de oferecer empregabilidade pode também contribuir para reforçar a dualização do salarizado.

No entanto, nossa hipótese sobre os comportamentos atuais dos dirigentes empresariais que contribuem para dualizar o salarizado supõe empresas "esvaziadas" de seu pessoal menos produtivo e menos "adaptável", depois de mais de vinte anos de reformas e reestruturações, pessoal que é relegado aos mercados precários de trabalho e neles se mantém. É o que queremos mostrar agora.

Resultado de um processo de seleção/exclusão

A maldição que parece abater-se sobre as populações menos qualificadas e reforçar-se ao longo do tempo é resultado de um processo de seleção/exclusão em ação há mais de vinte anos, cuja fonte se encontra nas novas práticas empresariais de gestão do pessoal. Pouco a pouco, foram sendo "externalizados" e "precarizados" os menos competentes, os mais frágeis física ou psicologicamente, os menos maleáveis, o que, por um processo cumulativo bem conhecido, só podia reforçar suas desvantagens na corrida pelo emprego. Sabemos que aqueles que estão "fora" só podem participar de maneira esporádica, mas falta mostrar que eles não são apenas impedidos de entrar. Além disso, num primeiro momento, eles foram postos para fora.

Neste ponto da análise, é preciso esclarecer nossa posição sobre a questão de saber a quem cabe a responsabilidade por esse fenômeno. O questionamento das práticas empresariais conduz rapidamente à acusação daqueles que as põem em prática, acima de tudo os executivos e os dirigentes³⁰. No entanto, é impossível dizer que o resultado foi planejado, premeditado e desejado com o intuito de excluir do emprego estável e até do acesso à empregabilidade certo número de pessoas, que já estariam menos armadas de saída. O mais provável é que os processos de exclusão que descrevemos estejam emergindo agora ao cabo de um acúmulo de micromodificações, de microdeslocamentos, para os quais colaborou uma carrada de boas intenções, que muitas vezes acreditavam estar fazendo o bem. Certamente é possível mencionar aqueles que organizaram os planos sociais, mas estes últimos frequentemente atuavam num contexto de grandes dificuldades econômicas de suas empresas: sacrificando certos empregos, eles podiam acreditar que salvavam outros, e no período de ascensão do desemprego era menos evidente do que hoje que, apesar dos dramas pessoais que provocavam, as demissões marcavam o ingresso numa precariedade de emprego quase indubitável³¹. Mas também é preciso levar em conta aqueles que, no governo, favoreceram a saída dos mais idosos ou criaram subempregos subvencionados; aqueles que não reempregaram ou só empregaram em caráter precário para escapar às injunções do contrato por prazo indeterminado, no momento em que eram apresentados outros dispositivos mais flexíveis para não terem a ilusão de que não pairavam mais ameaças sobre os empregos não qualificados ou para não precisarem demitir; aqueles que ofereceram as duas formações que podiam atribuir no ano aos assalariados que delas extrairiam maior proveito; aqueles que preferiram recorrer à terceirização menos cara e mais eficiente para melhorar o desempenho de suas empresas; aqueles que negociaram a redução da jornada de trabalho em troca da flexibilização dos horários e dos dias trabalhados; aqueles que, trabalhando em seções de recrutamento, cuidaram do afluxo de currículos fazendo uma primeira triagem rápida com base em critérios como idade ou diplomas, ou que, desejando satisfazer seus clientes, só lhes apresentaram homens brancos para a ocupação do posto de trabalho, transgredindo assim as leis antidiscriminação (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997; Bessy, 1997). Todos, ainda que não seja possível imputar-lhes um propósito perverso, contribuíram, cada um à sua maneira e sob a injunção de forças que se lhes apresentavam como "exteriores", para o crescimento do desemprego e da precariedade no trabalho. No entanto, o resultado aí está: as novas práticas empresariais, com seus efeitos cumulativos há quase vinte anos, fragmentaram, sim, o salarizado e dualizaram a sociedade francesa.

Ocorreu uma vasta empreitada de seleção dos assalariados, possibilitada pelos novos dispositivos organizacionais, apesar de nunca ter sido premeditada, muito menos planejada como tal.

No entanto, era previsível uma evolução nesse sentido já no início da década de 70. J.-M. Clerc escreve da seguinte maneira, no artigo já citado sobre os conflitos sociais em 1970 e 1971, com base em relatórios feitos por inspetores do trabalho: "Somente alguns observadores prognosticaram que as empresas compensariam esse esforço aumentando a rentabilidade e as exigências na seleção da mão de obra, aumentando assim o número de 'inaproveitáveis', desempregados, por terem idade demais ou por terem alguma ligeira deficiência. Há poucos anos, as empresas, em número muito maior do que se pensa em geral, conservavam os trabalhadores de 'rendimento' medíocre e às vezes os empregavam; eram frequentes as preocupações humanitárias nos chefes do pessoal. É provável que as empresas possam se permitir cada vez menos tais preocupações, que elas preferem despejar sobre o Estado. Algumas indústrias empregam exclusivamente moças ou mulheres de 16 a 30 anos, visto que sua acuidade visual, ou sua destreza manual, pioram depois dessa idade. Não estamos caminhando, nos anos vindouros, para um aumento do número dos 'inaproveitáveis', classificados entre os deficientes simplesmente porque seu 'rendimento' é menor que o dos jovens? Muitas informações nos levam a temê-lo, e isso pode tornar-se um problema grave em futuro próximo" (Clerc, 1973).

Pôr em evidência o processo de seleção que foi possibilitando aos poucos excluir do emprego estável os menos qualificados, os menos "adaptáveis" (no sentido de parecerem capazes de executar apenas um número reduzido de serviços) e os menos ajustados aos novos modos de organização do trabalho possibilita colocar uma primeira baliza na busca de políticas de luta contra a exclusão, pondo às claras a miríade de ações parcelares que alimentam o processo com que lidamos. É impossível imputar a responsabilidade de tal processo a um único sujeito maquinável, mas tampouco se pode encará-lo como resultado de uma "mutação" que se impusesse por si mesma, de fora para dentro, à vontade dos homens condenados a "adaptar-se" ou desaparecer. Esse darwinismo social implica uma interpretação um tanto mecanicista do fenômeno. Globalização, exposição à concorrência mundial, destruição dos bolsões protegidos de emprego onde se "enfunavam" os trabalhadores incompetentes determinam supostamente um processo de seleção, chamado de "natural", portanto sem "selecionador", que atinge não só empresas, mas também pessoas. De acordo com essas interpretações darwinianas, os mais "aptos" (e até os mais bem dotados ge-

neticamente) aproveitam as oportunidades, enquanto os menos aptos, os mais frágeis, são excluídos do mundo econômico.

Como explicar que a probabilidade da precariedade e eventualmente da exclusão social seja diferente de acordo com os atributos da pessoa (Faugam, 1993), a não ser por um processo de seleção que, não sendo nada cego, não reserva o mesmo destino a todos? Certamente se pode alegar o fato de haver menos empregos não qualificados do que trabalhadores não qualificados, mas esse argumento, por se basear numa lógica "de mercado", já não funciona quando a característica das pessoas precarizadas é sexual (haveria menos "empregos-para-mulheres" do que mulheres?), etária (menos "empregos-para-quem-tem-mais-de-50-anos" do que pessoas com mais de 50 anos), habitacional (menos "empregos-para-quem-mora-nas-cidades" do que pessoas que moram em cidades) ou de nacionalidade (menos "empregos-para-descendentes-de-imigrantes-nao-CEE" do que filhos de imigrantes não-CEE). Na verdade, assim como é de acreditar na preferência dada a um homem, a uma pessoa de 25 a 40 anos, ou a alguém de ascendência francesa, excluindo-se, portanto, na mesma decisão, uma mulher, um trabalhador mais idoso ou mais jovem, um filho de imigrante argelino, é também de crer que tenham sido eliminados empregos não qualificados para limitar os recrutamentos de não qualificados que é mais difícil fazer evoluir, mudar de posto, adaptar-se a novas funções", preferindo-se recrutar para os postos restantes pessoas comparativamente super-qualificadas. Numa situação em que "não há emprego para todos", são sempre os mesmos os não selecionados, o que só pode aumentar suas deficiências e criar barreiras cada vez mais difíceis de transpor entre os diferentes "segmentos" do salarizado.

As vias de seleção são múltiplas, a começar pelas *demissões coletivas*, cujo caráter maciço parece contrariar a ideia de seleção pessoal, assalariado por assalariado. Quando se fecha uma fábrica, de fato todos os empregados são eliminados, e não apenas os ocupados pelos "menos empregáveis" - seria possível objetar. Mas a distinção entre demissão coletiva por motivo econômico e demissão individual por motivo pessoal não é tão clara nem tão fácil de determinar quanto poderia parecer. Em primeiro lugar, em caso de demissão coletiva, o empregador precisa definir os critérios adotados para estabelecer a ordem das demissões. Ora, esses critérios (encargos familiares, antiguidade, qualidades profissionais, cabeça de família, características sociais que tornam difícil a recolocação etc.) fazem referência "ao indivíduo como *pessoa*", e não apenas como assalariado". Outrossim, quando o emprego passa por uma transformação ou é eliminado por motivos técnicos (relacionados a motivos econômicos), sendo substituído por outro

emprego, o acesso à formação e a avaliação durante a formação constituem filtros de seleção pessoal, e a discussão incidirá nas aptidões do interessado. É então muito difícil quem julga conseguir separar "motivo inerente e motivo não inerente à pessoa do assalariado" (Favennec-Hery, 1992). Apesar das cláusulas de não discriminação às quais supostamente estão submetidas (aliás, regularmente transgredidas pelas medidas de incentivo à saída dos que têm mais de cinquenta anos), as demissões coletivas foram assim praticamente equivalentes a uma soma de demissões por motivos pessoais. Por outro lado, o fato é que as diferenças de destino, muito tênues no momento da saída (todos os empregos são suprimidos), podem ter provocado diversificação muito grande dos destinos futuros. Primeiramente saliram das empresas ameaçadas, antes das demissões coletivas, quando havia apenas boatos, aqueles que tinham maiores chances de encontrar trabalho em outro lugar, para os quais o custo da mudança era menor ou menos ariscado, seja por terem competências específicas, seja por podermos ter acesso a redes social e espacialmente mais extensas, seja simplesmente por estarem menos enraizados (solteiros versus casados, locatários versus proprietários etc.). Sabe-se, outrossim, que aqueles que foram afetados por demissões coletivas têm chances desiguais de encontrar trabalho, pois uma segunda exclusão, dessa vez na *admissão*, faz uma triagem das pessoas com base em critérios (sobretudo de idade, sexo, nacionalidade – especialmente se for do Magret – sobrenome...) e em função de sua capacidade para empenhar-se e tirar vantagem dos múltiplos dispositivos (acompanhamento do plano social, formação etc.) que lhes são propostos e funcionam como outros tantos dispositivos de seleção.

Verificou-se que a operação que consiste em redesenhar o perfil da empresa e *externalizar* certas funções também é uma ocasião para *relegar os empregos não qualificados a um status menos vantajoso*, atribuindo sua responsabilidade a terceiristas ou enquadrando-os em contratos precários. A análise fina das transformações do trabalho operário possibilita mostrar que estas não se reduzem à perda de cerca de um milhão de empregos desde 1975 e às reduções maciças de emprego nos setores que tradicionalmente empregavam muito. Realmente, observa-se que os progressos da automatização provocaram forte retração de certos tipos de atividade, como ajustadores, montadores e funileiros, enquanto se criavam paralelamente postos de mecânicos especializados na manutenção de máquinas (Chenu, 1993). Mas a única causa dessas mudanças não é o progresso técnico, e seria pouco racional, em termos de competitividade nacional de médio prazo, querer freá-lo. A transferência de empregos não qualificados para países com menor salário também desempenhou papel de primeira importância. De fato,

a partir do fim da década de 60, as grandes empresas dão início a um movimento de relocação de segmentos de produção e de busca de terceirização em países nos quais o nível dos salários e a capacidade de defesa coletiva dos assalariados são menores do que nos grandes países desenvolvidos. Os estudos disponíveis²⁸ mostram que o crescimento do comércio internacional tende a destruir empregos não qualificados e a criar empregos qualificados nos países desenvolvidos. Embora, no final, a perda de empregos não seja considerável (visto que alguns estudos indicam até que o saldo é positivo para a França, levando-se em conta todos os efeitos induzidos²⁹) e não afete todos os setores nas mesmas proporções (os setores de confecção, calçados e montagem de produtos eletrônicos são os primeiros afetados), o fato é que isso se traduziu na clara eliminação de empregos não qualificados na França. Também nesse caso é difícil lamentar a mudança geral para empregos mais qualificados, mas a verdade é que esse movimento, ao liberar grande massa de trabalhadores, transformou a relação de forças com os empregadores no que se refere a trabalhos menos qualificados, o que possibilitou impor àqueles que os assumiam condições contratuais mais difíceis³⁰ e facilitou a recomposição do panorama do emprego operário em torno de situações menos vantajosas³¹. De fato, o emprego operário não desapareceu, visto que uma parte dele não é relocável, como ocorre com os serviços de limpeza, alimentação, manuseio de materiais em hipermercados, indústrias para as quais a proximidade do cliente final é indispensável etc., mas, de modo geral, transferiu-se para os serviços, para empregos codificados como "não braçais" nas nomenclaturas³² e para empresas menores, em virtude das medidas de terceirização. Ora, essa evolução geral do emprego operário contribuiu para precarizá-lo fortemente: os operários, assim como os empregados do setor terciário ou das pequenas estruturas, são, na verdade, mais precários que os da indústria ou das grandes estruturas³³. Por outro lado, além do caso do *outsourcing* integral de certas funções (limpeza, segurança), numerosos recursos terceirizados ou confiados a trabalhadores temporários tiveram como objetivo eliminar das grandes empresas os trabalhos mais pesados e menos qualificados, que constituíam fontes de conflitos e problemas na administração da mão de obra. Francis Ginsbourger (1998) cita o caso da fábrica Solmer em Fos-sur-Mer, que entregava sistematicamente trabalhos perigosos à Sonafet, frequentemente qualificada no local como "matadouro". Do mesmo modo, durante uma greve, em novembro de 1974, os operários da base do alto-forno, que reivindicavam revisão das classificações e, sobretudo, extinção da categoria de braçal, obtiveram ganho de causa, mas as funções correspondentes foram simplesmente confiadas a empresas externas (pp. 46-8).

A seleção também ocorre pelo acesso à formação, que é principalmente proposta àqueles cujas disposições são consideradas suficientemente promissoras para justificar o investimento (Goux, Maurin, 1997 b). Encontram-se as mesmas desigualdades no acesso a novas tecnologias.

Mencionaremos, por fim, como última instância de seleção, os *notos dispositivos*, em especial os *grupos locais de expressão*, mas também os *estágios* e as formações, que possibilitam pôr as pessoas à prova e selecioná-las em função de suas capacidades para atuar nas situações de trabalho disponíveis. A maneira como os atores se comportam nessas instâncias revela sua boa vontade e sua capacidade para integrar-se na nova organização do trabalho. Manifestam-se diante de todos e sob os olhares da supervisão disposições íntimas como capacidade para transmitir saberes, espírito de equipe, zelo, inventividade ou empenho. O envolvimento dos trabalhadores temporários nessas instâncias é, assim, um bom indicador que permite identificar aqueles que, havendo possibilidade, merecerão tornar-se permanentes (Gorgeu, Mathieu, 1995, p. 57).

Evidentemente, como já indicamos, o estado do mercado de trabalho e a pressão do desemprego favorecem muito a seleção dos melhores, pois a escolha está com as empresas. Assim, no estudo de Gorgeu e Mathieu (1995), as fábricas são instaladas em polos industriais que possibilitam "triagens", imposição de exigências na definição dos perfis, com percentuais de seleção de 3 a 5% em relação ao número de candidatos". Além disso, o crescimento geral do nível de formação facilitou o acesso a uma mão de obra qualificada e competente. A partir da segunda metade dos anos 70, as grandes firmas, por exemplo, mesmo quando preenchem setores de ponta, já não precisam "estocar" em viveiros jovens executivos, engenheiros ou técnicos qualificados, prometendo-lhes carreira – como ainda ocorria em meados dos anos 60 –, para tê-los à mão e roubá-los à concorrência. Tendo-se tornado abundantes, os jovens executivos oferecem seus serviços num amplo mercado no qual podem ser recrutados, ou se empregam em empresas menores, que oferecem menos proteção, exatamente quando o nível de qualificação dessa categoria é superior ao que era no passado¹³. Além disso, uma vez que o número de empregos qualificados não aumentava tão depressa quanto o número de diplomados, estes tenderam a conformar-se com empregos menos qualificados que agravavam a situação dos menos munidos em termos de qualificação, degradando mais sua posição na relação de forças com os empregadores. Surge então com agudeza a questão dos critérios que orientam a seleção.

A seleção segundo critérios de idade, nacionalidade e sexo é a mais documentada. No plano histórico, a seleção dos empregáveis no âmbito dos

"planos sociais" ou de demissões econômicas afetou primeiramente os assalariados com mais de 50 anos e foi facilitada pela implantação de sistemas de pré-aposentadorias e incentivos à demissão voluntária, ao longo das décadas de 70 e 80¹⁴. Ao contrário das regras que prevaleciam no tipo de capitalismo associado ao "segundo espírito", a antiguidade tornou-se um fator mais de precariedade do que de garantia. A transformação das práticas de remuneração em função da faixa etária contribuiu para criar entre as gerações uma concorrência que não existia no período anterior, caracterizada, por um lado, pelo aumento das remunerações ao longo da carreira, grande no início e menor depois, e, por outro lado, pela contratação das novas gerações mais escolarizadas com salários superiores aos das pessoas mais velhas, de tal modo que os assalariados de 40 anos eram mais bem pagos do que os de 50 anos, enquanto estes últimos recebiam mais do que antes. Hoje, em compensação, embora as remunerações continuem aumentando ao longo da carreira, os salários iniciais recuaram, enquanto o nível de escolaridade superior continua progredindo, de tal modo que o assalariado de 50 anos se torna excessivamente caro, e o jovem, mais barato do que nunca, donde a tentação de desfazer-se do antigo para não degradar seu posto – prática corrente no Japão, mas não na França. Além disso, essas práticas alimentam forte hostilidade entre gerações, visto que os jovens somam à força da idade a energia decorrente da vontade de provar que são mais competentes e de reparar as injustiças que lhes são feitas" (Gollac, 1998; Bachelot, Gollac, 1997). Tal evolução se explica em parte pela redução da parcela relativa distribuída aos assalariados, que já não possibilita dar simultaneamente aumentos durante a carreira e aumentos a jovens gerações: constituiu menor esforço privilegiar aqueles que já estavam dentro do sistema econômico, com a contrapartida de rejeitá-los aos 50 anos de idade e rebaixar os salários dos ingressantes. Alguns estudos, aliás, mostram o papel fundamental das novas gerações na progressão das novas formas de organização (de Coninck, 1991).

O segundo alvo prioritário foram os *trabalhadores imigrantes*. No setor automobilístico, que os arregimentara maciçamente de 1965 a 1973, as reorganizações do fim dos anos 70 e do início dos anos 80 são associadas a novas políticas de emprego que, combinando incentivo à demissão voluntária e contratações, provocam uma redução maciça dos imigrantes (e dos semiquualificados), bem como o recrutamento dos jovens escolarizados (Merckling, 1986), considerados em melhores condições para enfrentar as novas formas de provas no trabalho, que exigem capacidades de iniciativa (em casos de avarias), polivalência, ajuste a diferentes programas de fabricação e comunicabilidade¹⁵. A maioria dos setores industriais parece de fato

ter privilegiado a mão de obra nacional: "A concentração da mão de obra estrangeira nos setores em dificuldade não basta para explicar o desaparecimento de cerca de 100.000 empregos não qualificados e 20.000 empregos qualificados entre 1982 e 1990: se em cada setor e em cada nível de qualificação a diminuição tivesse sido a mesma para franceses e estrangeiros, estes últimos teriam perdido metade a menos de empregos (60.000 não qualificados; 10.000 qualificados). Em outras palavras, a extinção de empregos provocou diminuição da oferta muito mais rápida para os estrangeiros do que para os nacionais" (Échardour, Maurin, 1993, p. 506¹).

A discriminação *sexual* tem características diferentes da exclusão direta do emprego, uma vez que esse período se caracteriza pelo ingresso de numerosas mulheres no mercado de trabalho, conforme demonstra o aumento da taxa de atividade feminina entre 25 e 50 anos, que passa de 74% para quase 79% entre 1990 e 1998 (Marchand, 1999, p. 104). Instaurou-se entre os sexos, como se pôde observar entre as gerações, uma nova forma de competição entre assalariados, visto que os empregadores se apoiam na busca de tempo parcial das mulheres para generalizar contratos de subemprego que depois se tornam norma em certos ofícios. Além disso, as mulheres sofrem grandes discriminações no momento da contratação².

Além dos critérios bem conhecidos, pode-se aventar a hipótese de que a seleção também ocorreu, em grande medida, em função das *qualidades médico-psicológicas* das pessoas (cuja distribuição, aliás, não é independente de qualidades ou situações mais facilmente objetiváveis, tais como a posição hierárquica, a idade, o nível educacional etc.). Ou seja, em primeiro lugar, o *estado de saúde*. Alguns estudos feitos com desempregados de longo tempo elucidaram que, em numerosos casos, na origem de seu afastamento do mercado de trabalho estava um acidente ou uma doença profissional; esse princípio de seleção entra em jogo principalmente entre os operários menos qualificados³. No estudo do CERC (Paugam, 1993), "Precariedade e risco de exclusão", o percentual de pessoas que consideram "ruim" o seu próprio estado de saúde é de 4,4% da amostra, mas de 10,3% das desempregadas há mais de dois anos e de 5,9% das desempregadas há menos de dois anos. Por outro lado, as pessoas que têm estado de saúde "ruim" ou "insatisfatório", embora não muito numerosas entre os que têm emprego "instável" (o que supõe recrutamento recente), são, em compensação, bem mais numerosas entre as que afirmam ocupar um emprego "estável ameaçado", ou seja, segundo a definição da categoria, entre aquelas que acreditam que perderão o emprego dentro de dois anos.

Provavelmente mais amplos, porém mais difíceis de calcular, foram os efeitos da *seleção psicológica*. Esta afetou primordialmente aqueles cujas dis-

posições eram menos condizentes com os novos dispositivos locais de negociação, sobretudo os "adversários de ontem": por um lado, os executivos subalternos, os pequenos chefes, frequentemente envelhecidos, cujo autoritarismo inveterado justificou o descarte (por demissão ou pré-aposentadoria), aliás desejável devido à diminuição dos escalões hierárquicos e às medidas de rejuvenescimento das pirâmides etárias; por outro, os assalariados (frequentemente sindicalizados) que, por volta de maio de 68, haviam desenvolvido uma cultura crítica nas empresas e investido muito na militância política. Na pesquisa de A. Gorgeu e R. Mathieu (1995), não são selecionadas as pessoas que moram em cidades consideradas "contestadoras", as que trabalharam em empresas conhecidas por seus salários elevados, por seus conflitos frequentes ou por forte implantação da CGT. A mão de obra jovem e rural, sem experiência industrial, é preferida por sua presumida docilidade. A escolha do lugar de instalação da fábrica, aliás, leva em conta esses diferentes critérios. Para C. Dejours (1998), a exclusão dos trabalhadores idosos, aliás, decorre do mesmo princípio que consiste em descartar as fontes de contestação⁴.

Mas outras disposições (em parte vinculadas ao nível de instrução), como *competências relacionais e aptidão para a comunicação*, também influíram na seleção. Os novos dispositivos de trabalho exigem dos assalariados acesso suficiente à cultura escrita (para ler instruções e redigir pequenos relatórios⁵), e as formas de coletivização das competências (grupos de progressos, círculos de qualidade) exigem capacidades discursivas suficientes para a apresentação de um relatório oral em público. Enfim, os modos transversais de coordenação (equipes, projetos etc.) conferem grande peso não só ao domínio propriamente linguístico, mas também a qualidades que seriam consideradas mais "pessoais", mais nitidamente ligadas ao "caráter" da pessoa, tais como abertura, autocontrole, disponibilidade, bom humor ou calma, que não eram tão valorizadas na antiga cultura do trabalho. São utilizadas técnicas de psicologia empresarial (entrevista, grafologia etc.) para detectar essas disposições nos candidatos ao emprego, não só no que se refere aos candidatos a empregos de executivos, como também a empregos de operários (cf. caso citado por Gorgeu e Mathieu, 1995, p. 81): a capacidade de ajustar-se a situações de contato direto com outras pessoas durante a entrevista psicológica já constitui uma prova por si mesma.

As *capacidades de emprego e adaptação*, avaliáveis pelos mesmos dispositivos, também serviram de critérios de seleção. Essas capacidades, essenciais numa lógica de "flexibilidade" que supõe séries de engajamentos e desengajamentos em tarefas variadas e em empregos diferentes, exigem a seleção de pessoas que saibam mostrar-se maleáveis. Um dos interlocutores

de A. Gorgeu e R. Mathieu (1995) especifica assim as qualidades de um bom candidato a recrutamento: "Capacidade de compartilhar e comunicar-se; nada de esconder defeitos, de dar cano em clientes; aceita ocupar até mesmo um posto menos qualificado no interesse imediato da empresa. Faz trabalho suplementar, mesmo depois do expediente; concorda em trabalhar em sábado pela manhã, se necessário; tem flexibilidade mental" (p. 54). Assim, por exemplo, numa empresa de fabricação de aparelhos de soldagem, estudada por Christian Bessy, as demissões por razões econômicas, numerosas na segunda metade dos anos 80, ocorreram com base numa seleção que tinha como principais critérios "o empenho pessoal dos assalariados" e "a polivalência" (Bessy, 1994). O papel atribuído à posse de diplomas, que nunca foi tão importante, ao que parece (Poulet, 1996) – diplomas de formação geral exigidos de trabalhadores braçais –, pode ser explicado (além das competências técnicas que eles certificam às vezes) pelo fato de que pressupõem uma capacidade mínima para empenhar-se numa tarefa, para levar a bom termo um projeto em determinado período, ou seja, para prosseguir os estudos até obtenção de um diploma e mostrar-se suficientemente maleável para adaptar-se às normas de avaliação dos examinadores".

Os assalariados pouco *mûêis*, especialmente mães de família, são muito frágeis. Podem ser obrigados a pedir demissão após modificações compulsórias, mudanças de horários, ou simplesmente devido à suspensão do transporte (Linhart, Maruani, 1982).

No trabalho dedicado à reorganização de uma indústria de armamentos, Thomas Perilleux (1997) faz uma análise muito precisa das formas de seleção que acompanharam a transição da antiga oficina – um salão onde trabalhavam 800 mulheres na operação das máquinas – para a nova oficina, composta por um *pool* de máquinas polivalentes com comandos digitais. Nesse processo, que se estendeu por cerca de cinco anos, o efetivo da empresa passou de 10.000 para 1.400 assalariados. As operárias foram deitadas, e os "operadores" que passaram a trabalhar na nova fábrica são todos ex-ajustadores. Os níveis hierárquicos foram reduzidos de 9 para 4. A nova organização deve possibilitar "o envolvimento" e a "responsabilização" dos "operadores". Para o ingresso na nova fábrica criam-se provas que personalizam a seleção. A seleção é feita com base em um exame técnico e em um teste no *Assessment Center*, a serviço da contratação da empresa. O exame técnico versa sobre conhecimentos de matemática, desenho e máquinas. O teste psicológico analisa o comportamento em grupo. Deve verificar "a aptidão para trabalhar em equipe, transmitir conhecimentos, ter espírito de análise e síntese, estar apto a assimilar novos conhecimentos". Essas provas têm em vista apreender a maleabilidade dos operadores, sua

capacidade de participação, mas também de "atuar sem envolvimento emocional", de "estar aberto para os outros", "evitando a irritabilidade". Os critérios anteriores de seleção e promoção, tais como os critérios de antiguidade, são denunciados e formalmente abandonados. Surgem novos critérios: autonomia, comunicação, maleabilidade, abertura para os outros. A seleção a partir desses novos critérios produz efeitos irreversíveis de exclusão da organização, sobretudo com numerosas aposentadorias antecipadas.

A lista dos critérios utilizados no caso já citado dos recrutamentos que acompanharam a abertura de uma nova fábrica terciarista nas proximidades de uma montadora de automóveis também é esclarecedora. Além da primeira triagem com base em critérios de idade, sexo, escolaridade e lugar de moradia, os candidatos passavam por testes psicotécnicos destinados a avaliar adaptabilidade, agilidade, memória, capacidade de enxergar bem as cores, e de passar da teoria à prática. Uma entrevista com um psicólogo tinha o objetivo, depois, de avaliar no candidato a motivação fina, o equilíbrio emocional e, principalmente, a capacidade de resistir ao estresse decorrente do *just-in-time*, da polivalência, bem como a aptidão para o trabalho em equipe e o senso de responsabilidade. O conjunto dos candidatos aceitos era posto à prova em situação de trabalho "normal" durante a fase de experiência que durava sete semanas, prefigurando o eventual contrato por prazo indeterminado (Gorgeu, Mathieu, 1995, pp. 81-2).

Assim, vinte anos de seleção sistemática, ao longo dos quais foram descartados a cada oportunidade de seleção os menos "môveis", "os menos adaptáveis", os menos "diplomados", os "velhos demais", os "jovens demais", os "originários" do Norte da África, da África negra etc., levaram-nos à atual situação, marcada, como vimos, pela dualização cada vez mais nítida das situações de trabalho entre os que se beneficiam de certa segurança – ainda que esta possa ser posta em xeque pelo fechamento do estabelecimento ou pela redução de efetivos – e aqueles que, condenados à precariedade e a salários medíocres, assistem à diminuição cada vez mais acentuada das suas possibilidades de obter um emprego regular, sendo impelidos ao desespero e à violência³. Essa dualização crescente, que contribui para dividir os assalariados – os que ocupam um posto estável, frequentemente apresentados aos "precários" como "privilegiados", podem ver no trabalho precário uma espécie de concorrência desleal cujo efeito se exerce sobre os salários e sobre as condições de trabalho –, é acompanhada, ademais, por um refluxo social e pela redução da proteção, que afetam o conjunto dos trabalhadores e atingem até os beneficiários de empregos considerados como protegidos.

Redução da proteção aos trabalhadores e retrocesso social

A forma de organização empresarial que substituiu o contrato de trabalho por um contrato comercial com um prestador de serviços tem como consequência possibilitar, em ampla medida, *evitar as coerções do direito do trabalho*, primeiramente tomando inaplicável grande número de textos legais⁴. As unidades menores, especialmente quando têm o estatuto jurídico de sociedades próprias (mesmo quando são muito dependentes de seus principais terceirizadores), não possuem comitês de empresa e são pouco sindicalizadas. Os riscos de não aplicação do direito do trabalho nas pequenas empresas também são maiores devido ao fato de que os responsáveis por essas estruturas têm menos possibilidades de conhecer suas regras, enquanto os grandes grupos dispõem de departamentos jurídicos. Assim, ocorre a inobservância de fato de certas disposições que deixam de ser aplicadas por uma questão de ignorância. O Ministério Público de Colmar, diante da proliferação de escusas dos pequenos empresários, que invocavam desconhecimento e se queixavam da complexidade do direito, decidiu obrigar os fraudadores a fazer estágios pagos de formação em direito do trabalho⁵. O Ministério do Trabalho, por sua vez, quis transformar a tarefa dos inspetores do trabalho, que passariam de fiscais da aplicação do direito a consultores junto a pequenas e médias empresas... (Sicot, 1993).

Com o aumento do desemprego e a intensificação da concorrência no mercado de trabalho, os trabalhadores do sistema de subcontratação – parte em contrato precário, parte psicologicamente precarizada pelo próprio fato de oferecer trabalho idêntico ao dos colegas temporários –, frequentemente isolados, já não dispõem dos recursos suficientes para pressionar os empregadores ou resistir a eles, especialmente em caso de demandas que extrapolam o âmbito legal. O pessoal das empresas subcontratadas, que em outra época teria sido empregado pela empresa que subcontrata, também se vê excluído do *status* frequentemente mais vantajoso previsto pela convenção coletiva ou pelo acordo em nível de empresa. Por fim, a empresa principal também encontra no *outsourcing* a oportunidade para eximir-se em parte de sua responsabilidade em casos de acidentes do trabalho ou doenças profissionais (mais numerosas nas prestadoras de serviço do que no núcleo estável, conforme se demonstrou, por exemplo, em relação aos “temporários do setor nuclear” – assalariados de empresas de serviços encarregados da manutenção das centrais).

Um dos resultados desses diferentes deslocamentos foi evidenciado pela pesquisa “Condições de trabalho” de 1991, que mostra uma oposição

entre as grandes empresas (mais de 1.000 empregados), nas quais “os riscos e as condições de trabalho evoluem de maneira bastante favorável”, e as empresas menores “nas quais a situação se degrada”. “Os resultados da pesquisa confirmam as observações de alguns inspetores do trabalho. Há alguns anos, são numerosos os que mostram transgressões frequentes à legislação do trabalho, sobretudo nas pequenas e médias empresas. Nesse sentido também se observa a constatação da recrudescência dos acidentes de trabalho, principalmente no setor de construção civil e obras públicas” (Cézar, Dussert, Collac, 1993, p. 10; Aquain *et alii*, 1994). Os temporários, evidentemente, estão mais expostos do que os outros assalariados às más condições de trabalho e à insalubridade, por ocuparem a maioria das vezes postos de serviço braçal e, entre estes, frequentemente os postos mais perigosos⁶.

Aspecto menos conhecido, porém documentado, é que as dificuldades do mercado de emprego não produziram impacto apenas sobre as condições de trabalho das pessoas que ocupam empregos de menor qualidade. Também alimentaram um processo de regressão social nos empregos mais estáveis ou nas empresas mais sólidas. A novidade que se deve ressaltar é que as convenções coletivas, outrora consideradas capazes de melhorar as condições dos assalariados, agora também podem degradá-las: “Assim, o legislador francês se pronunciou em 1982 [...] pelo direito das partes [patronato e sindicatos] de deteriorar as condições de trabalho, decisão esta que foi expressamente confirmada cinco anos depois”. As partes “no que se refere tanto à jornada de trabalho quanto aos salários, ou seja, nos dois campos mais importantes do direito do trabalho, podem rebaixar o limiar das exigências formuladas pelas disposições legais e pelas convenções firmadas pelas respectivas partes” (Simitis, 1997, p. 660). Essa evolução “leva as convenções coletivas a transgredir limites até agora aceitos e a afastar-se de uma concepção das regras que, no pior dos casos, admitia a estagnação, mas nunca um retrocesso coletivamente consentido” (*id.*). Ao estimular o recurso à negociação, especialmente em nível de empresa, a lei deu aos empregadores a oportunidade de validar suas próprias reivindicações, de tal modo que as negociações clássicas em vista de melhoria de direitos e vantagens dos assalariados em relação aos requisitos mínimos legais foram pouco a pouco substituídas por negociações que buscavam acordos “tomalá cá”, nos quais a relação de forças, desfavorável aos assalariados, redundava na esperança da manutenção do emprego por parte deles, porém em vantagens tangíveis para o empregador, tais como revisão das modalidades de aumento ou de determinação dos salários ou mudanças na jornada de trabalho (Lyon-Caen, Jeammaud, 1986, p. 38⁷). O aumento da participa-

ção do "direito negociado" em relação ao "direito legislado", portanto, acentuou a disparidade entre os trabalhadores em termos de direitos (dilema de efetivos). Agora se registram, com mais frequência do que antes, variações entre setores, entre empresas e até mesmo entre grupos de assalariados dentro da mesma empresa. A implosão do direito do trabalho sob tal influência não parece realmente favorável à melhoria da condição salarial "real" que, portanto, se afasta cada vez mais das disposições legais que acompanham o chamado contrato de trabalho "normal" (por prazo indeterminado em período integral).

Outro efeito dos novos dispositivos empresariais é o grande crescimento da intensidade do trabalho para um salário equivalente. Trata-se, realmente, de ganhos de produtividade, mas sua obtenção decorre mais de meios que se assemelham à maior exploração dos trabalhadores (falando-se de modo esquemático, estes "trabalham mais e ganham menos") do que de ganhos obtidos com inovações tecnológicas ou organizacionais favoráveis tanto aos assalariados quanto à empresa.

Aumento da intensidade do trabalho sem mudança do salário

A precarização do trabalho e o desenvolvimento da terceirização possibilitam, em primeiro lugar, pagar apenas o tempo efetivamente trabalhado e subtrair do tempo pago todos os intervalos, o tempo dedicado à formação e as folgas antes parcialmente integradas na definição da justa jornada de trabalho. O desenvolvimento do período parcial na forma frequentemente praticada visa à obtenção de um ajuste quase em tempo real entre número de empregados e demanda, com um custo da hora extra não superior ao da hora normal.

Pelo relato que Damien Catron (1998) faz de seu trabalho no McDonald's, sabe-se que a empresa lhe dá um calendário indicativo das horas nas quais ele é obrigado a estar presente no trabalho, mas as horas de entrada e saída são gerenciadas pelo responsável do estabelecimento, que pode incentivá-lo veementemente a trabalhar menos ou — na maioria das vezes — mais em certos dias, visto que o calendário faz uma previsão mínima⁴⁸. As horas efetivamente previstas só são respeitadas em cerca de metade das vezes; a contrapartida é que o assalariado obtém de vez em quando a possibilidade de fugir ao calendário imposto por motivos pessoais, o que explica, no caso preciso, cerca de um quarto das inobservâncias do calendário. A menor semana de trabalho nas onze estudadas foi de 11,5 horas, e a mais longa, de

27,3 horas, com uma média de 20,2 horas, para um contrato em período parcial previsto de 10 horas.

No caso da subcontratação, notou-se que exigências dos contratantes em relação "aos fornecedores sempre são mais elevadas do que as que eles podem fazer internamente, e essas exigências mais elevadas repercutem na mão de obra desses últimos, sem contrapartida" (Gorgeu, Mathieu, 1995, p. 55). De maneira geral, o *outsourcing* possibilita aumentar a intensidade do trabalho, valendo-se da pressão do mercado, que se mostra como fator externo não controlável, liberando a supervisão local, que lhe está submetida. Esse modo de controle externo é mais poderoso e legítimo que o controle que poderia ser exercido pela hierarquia dos terceirizadores sobre seu próprio pessoal. O mesmo se pode dizer sobre as "cláusulas de disponibilidade", que proliferaram nos últimos anos, por meio das quais "o empregador garante disponibilidade contínua dos assalariados, obrigando-se apenas à remuneração dos períodos realmente trabalhados", o que faz pesar sobre os assalariados, simultaneamente, "as desvantagens do trabalho autônomo (imprevisibilidade dos rendimentos) e as da subordinação (submissão ao contratante)" (Supiot, 1997).

O aumento da intensidade do trabalho também é obtido internamente graças aos novos métodos de administração. Uma divisão contábil fina dos centros de custos nas empresas possibilita, por exemplo, pedir prestação de contas a cada responsável de departamento, de "equipe autônoma" ou de seção da fábrica, conduzindo em princípio à otimização da utilização do pessoal, visto que os custos salariais constituem frequentemente a maior parte dos custos desses pequenos "centros de responsabilidade"⁴⁹. Dispositivos de faturamento das horas trabalhadas entre departamentos incitam a esforçar-se para que as horas pagas sejam horas efetivamente trabalhadas em projetos identificáveis, portanto faturáveis em termos de contabilidade analítica, o que tende a reduzir ao mínimo o intervalo entre eles, o tempo de espera, as pausas, as "folgas" na jornada ou na semana de trabalho e a desenvolver um contingente de mão de obra externa⁵⁰. O cliente interno, quando arca com esse custo, também procura preencher ao máximo as horas utilizadas, aumentando sem parar as suas especificações contratuais. Quando possível, cria-se uma concorrência entre departamentos da empresa e terceiristas. A criação de "mercados internos", graças às técnicas do controle administrativo (atribuição do controle orçamentário a unidades cada vez menores e recurso a faturamento interno), tem assim o mesmo tipo de consequências do desenvolvimento da terceirização ou dos contratos temporários: transferência para o tempo fora do trabalho de tudo aquilo que não é diretamente produtivo e repasse dos custos de manutenção da força

de trabalho para os trabalhadores ou, em caso de desemprego ou de incapacidade profissional, para o Estado (Caire, 1981).

As *novas formas de organização* do trabalho, sobretudo as inspiradas no toyotismo, também possibilitam "tender a uma situação em que a força de trabalho nunca fique improdutiva e possa ser descartada assim que as encomendas diminuíam" (Lyon-Caen, 1980). Shimizu (1995) explica que a redução permanente do custo de produção (mais conhecida com o nome de *kaizen* ou "melhoria contínua"), objetivo essencial da empresa Toyota, hoje tomada como modelo pelos maiores grupos, era obtida principalmente pela busca de economia com a mão de obra, supondo-se o uso de ardis técnicos e organizacionais, mas também a extinção de todos os intervalos e o aumento máximo do ritmo de trabalho. Os operários se prestavam a esse jogo porque sua remuneração era diretamente indexada à redução de mão de obra já realizada⁴.

A pesquisa "Condições de trabalho" de 1991 (confirmada pela pesquisa "Técnicas e organização do trabalho" de 1993) mostrou que um número cada vez maior de assalariados sofria coações em termos de ritmo de trabalho. Esse fenômeno afeta todas as categorias sociais, do executivo ao operário, bem como todos os setores, inclusive o setor terciário, que se poderia acreditar menos exposto do que a indústria. Entre 1984 e 1993, a porcentagem de assalariados que sofreram coerções em termos de ritmo de trabalho em decorrência da movimentação automática de peças ou produtos passou de 3 para 6%; devido ao ritmo automático de máquinas, de 4 para 7%; a normas ou prazos curtos, de 19 para 44%; a demandas de clientes ou do poder público, de 39 para 58%; ao controle permanente da hierarquia, de 17 para 24% (Aquin, Bué, Vinck, 1994). A carga mental dos trabalhadores também sobe, conforme mostra a evolução da porcentagem de assalariados que declaram não poderem desviar os olhos do trabalho – passando de 16 para 26% entre 1984 e 1991 (Cézar, Dussert, Gollac, 1993). Os executivos, tal como os outros, foram submetidos a maiores exigências no trabalho⁵. Eles se queixam de falta de tempo e de colaboradores (Cézar, Dussert, Gollac, 1993). Seus horários de trabalho aumentaram: entre 1984 e 1991, a parcela de executivos que tinham uma jornada diária de trabalho superior a 11 horas passou de 14 para 18%; entre 10 e 11 horas, de 19 para 20%. "O exercício de responsabilidades hierárquicas aumenta até mesmo o risco de ficar dividido entre o mercado e a organização. Embora os executivos funcionais estejam a salvo, a hierarquia intermediária está sempre às voltas com prazos" (Gollac, 1998, p. 62). No toyotismo, a adaptação no dia a dia, ou hora a hora, da mão de obra às vicissitudes da produção desempenha o papel de tampão que era desempenhado pelos estoques.

Seguem-se, como vimos, trabalhos com base em transplantes japoneses nos Estados Unidos (Berggren, 1993), aumento de atividades para além dos horários de trabalho e aumento dos riscos para a saúde, ligados ao cansaço e à ansiedade. Encontra-se grande número de observações no mesmo sentido na obra que Y. Clot, J.-Y. Rochex e Y. Schwartz (1992) dedicaram à reorganização do trabalho no grupo PSA.

Além da pressão dos prazos, impõem-se padrões coercitivos, como ocorre, por exemplo, com a certificação ISO 9000. Caso típico é o "dos terceiristas que trabalham em fluxo logístico direto, devendo ao mesmo tempo atender à demanda dos clientes e respeitar normas estritas de qualidade, pois não há espaço, tempo nem dinheiro para consertar erros. Os assalariados, portanto, estão sofrendo essas duas pressões: a produzida pelas variações da demanda e a produzida pela constância dos padrões" (p. 59). Conforme explica F. Eymard-Duvernay (1998, p. 16), a empresa, quando em condições de fazê-lo, transfere maciçamente para os assalariados e terceiristas a responsabilidade pela garantia de qualidade exigida pelos consumidores que desejam obter produtos e serviços com "defeito zero".

O uso de *novas tecnologias* também é uma oportunidade para aumentar a pressão sobre os assalariados: numa categoria socioprofissional equivalente, o trabalhador que utilizar a informática tem um trabalho mais limpo e fisicamente menos penoso, mas sofre mais pressão da demanda, sobretudo quando é operário ou empregado de escritório. Os trabalhadores são mais autônomos, mais bem pagos, porém a cada dia percebem que os prazos aos quais estão submetidos desempenham papel crescente (Cézar, Dussert, Gollac, 1992). A informatização, assim, é acompanhada "por um nível mais elevado de pressões psicológicas", com o aumento "das exigências de atenção, vigilância, disponibilidade e concentração" (Gollac, Volkoff, 1995).

As novas tecnologias da informação agora podem organizar um controle muito cerrado das realizações dos trabalhadores, eliminando aos poucos os espaços "fora de controle". Grégoire Philonenko menciona o sistema Anabel, utilizado no Carrefour, que, além do interesse funcional de realizar a gestão dos estoques e das encomendas, facilita o conhecimento exato do desempenho de cada gerente de estoque, bem como o sistema de câmeras instaladas na loja, que possibilita tanto evitar roubos por parte de clientes quanto controlar o trabalho do pessoal, principalmente porque outras câmeras são instaladas nos depósitos (Philonenko, Guienne, 1997, pp. 26-8).

Na fábrica de armamentos estudada por Thomas Perilleux (1997), os novos dispositivos de produção dão espaço importante à "polivalência" e à "autonomia" dos "operadores". Mas, como explica um informante, o "diário" do aplicativo usado em gerenciamento das máquinas de comando digital

"possibilita acompanhar todas as operações realizadas, cronologicamente, segundo por segundo desde 1988" (p. 268). Assim, novos dispositivos informáticos possibilitam, por um lado, fazer um acompanhamento que extingue os momentos de folga e, por outro, garantem o registro de todos os movimentos, com possibilidade de controle em tempo real e a distância, ou de retrocesso às operações antigas, por exemplo em caso de litígio. Essas duas funções, aliás, podem ser em grande parte confundidas quando os sistemas padronizados de coleta de informações tendem a orientar e a formatar as condutas, no mínimo por precisarem de codificação detalhada da atividade a ser cumprida.

No estudo feito sobre o gerenciamento das redes de terceirização no setor de confecções da região de Cholet, F. Ginsbourger (1985) mostra que um novo tipo de assimetria acompanhou o desenvolvimento das tecnologias informáticas devido ao uso de um aplicativo que possibilitava calcular os tempos operacionais e impô-los às fábricas. Um dos resultados mais evidentes da informatização do trabalho foi, assim, dotar a gestão empresarial de ferramentas de controle muito mais numerosas e sensíveis do que no passado, com condições de possibilitar o cálculo do valor agregado não só no nível da empresa ou do estabelecimento, mas também no da equipe e até do indivíduo, o que é feito de certa maneira a distância, levando a diminuir, ao mesmo tempo, o número de supervisores (diminuição da extensão das linhas hierárquicas) que, não precisando estar mais na presença dos trabalhadores ou – como se diz – nos seus calcanhares, podiam tornar-se discretos e até quase invisíveis.

Citaremos, para terminar, a atual implantação acelerada do *Enterprise Resources Planning* (ERP), sistema integrado de gestão empresarial, sob pressão do *bug* do ano 2000 que, apresentando-se como oportunidade de renovar os sistemas informáticos, leva a reforçar consideravelmente os controles a distância, de tal modo que, por exemplo, na sede se fica a par, em tempo real, do desempenho exato de cada funcionário, reunindo-se em tempo real todas as informações disponíveis sobre ele em todos os bancos de dados da empresa, antes não integrados. Ofícios antigamente caracterizados por grande independência, como o de representante comercial, hoje estão sob pressão em vista da informatização completa dos dossiês dos clientes, do uso de computadores portáteis, das técnicas de transmissão a distância e da obrigação de registrar dados após ou durante cada visita. Começa-se a pedir aos executivos que ponham suas agendas em rede para livre acesso, para que eles possam ser rapidamente encontrados, compilando-se os diferentes usos do tempo e as folgas disponíveis para reuniões que impliquem numerosas pessoas. A cada vez, o ganho em termos de rapidez, con-

fiabilidade de transmissão e tratamento da informação é acompanhado por um ganho em termos de controle que tende a reduzir os intervalos de folga.

Outro modo de aumentar a intensidade do trabalho, menos visível que a aceleração do ritmo, é o *desenvolvimento da polivalência com salário igual*. A. Gorgeu e R. Mathieu (1995) mostram que as qualidades buscadas nos candidatos durante os recrutamentos nunca correspondem às classificações profissionais, portanto não são pagas, e os operários semiqualiificados são recrutados em regime de SMIC mesmo quando realizam "operações de controle de qualidade, regulação, manutenção, gerenciamento de produção, tarefas que eram consideradas qualificadas quando eram da competência de pessoal não produtivo, mas agora já não são, pois ficam a cargo de um trabalhador da produção" (p. 99). As novas organizações do trabalho possibilitaram enriquecer tarefas e desenvolver a autonomia dos operários que podem assumir um pouco mais de iniciativa do que nas organizações maisaylorizadas. Os perfis dos operadores são diferentes, mais qualificados, mais competentes, porém os salários ficaram no mesmo nível. Portanto, é preciso trabalhar mais e ter mais diplomas do que antes para ganhar um salário mínimo. Enquanto no início da década de 70 as tentativas parciais de reestruturar as tarefas encontraram a oposição dos sindicatos fortes que pediam contrapartidas salariais, a pequena combatividade dos últimos anos possibilitou levar a cabo as transformações do trabalho sem a necessidade de pagar mais o pessoal, apesar da intensificação de seu trabalho (Margrétier, 1984).

O intuito de valer-se de *novos flânes de competências* nos trabalhadores até então submetidos à divisão do trabalho, favorecendo seu maior empenho, também levou a aumentar o nível de exploração. A exploração, de fato, foi reforçada pelo emprego de capacidades humanas (relacionamento, disponibilidade, flexibilidade, envolvimento ativo, engajamento etc.) que o taylorismo, precisamente por tratar os homens como máquinas, não procurava ou não podia atingir. Ora, essa sujeição das qualidades humanas põe em xeque a separação consagrada pelo direito entre trabalho e trabalhador. O que o trabalhador põe em jogo na tarefa depende cada vez mais de capacidades genéricas ou de competências desenvolvidas fora da empresa e por isso mesmo é cada vez menos mensurável em termos de horas de trabalho, o que ocorre com um número cada vez mais elevado de assalariados. Segundo os termos de um consultor que foi um dos primeiros a instalar círculos de controle de qualidade: "Os patrões nem podiam imaginar o que um operário era capaz de fazer."¹⁰ Com os novos dispositivos de expressão e resolução de problemas, as pessoas foram muito mais solicitadas do que antes no sentido de mobilizar inteligência, senso de observação e astúcia

em proveito da empresa. Embora em si essa evolução não seja negativa – ninguém deseja que o trabalho se limite a uma série de movimentos mecanizados –, é verossímil que essa contribuição suplementar dada pelo pessoal tenha sido remunerada tão somente pela manutenção do emprego por parte daqueles que demonstravam tais capacidades, com exclusão dos outros. Em vista do estado do mercado de trabalho e das modalidades de gerenciamento da remuneração segundo as gerações, os empregadores também podem *recrutar pessoas superqualificadas que serão pagas como uma pessoa menos qualificada*, fazendo de conta que não percebem a contribuição real dessa superqualificação²¹. A tendência à exploração cada vez mais profunda dos flôres de capacidades dos trabalhadores como pessoas corresponde, paradoxalmente, a tendência a diminuir os custos salariais.

Por fim, a tendência à *individualização das situações de trabalho*²² (Linhart, Maruani, 1982), especialmente das remunerações, possibilitou maior domínio sobre cada assalariado tomado individualmente, conseguindo-se assim exercer pressão muito mais eficaz sobre eles. Os anos 1950-70 tinham sido marcados por relativa autonomização da remuneração em relação ao desempenho individual (aliás, muitas vezes difícil de dimensionar nas formas de organização então dominantes, em especial no caso do trabalho em linha de montagem), por meio de aumentos coletivos de salários em função de ganhos de produtividade avaliados em nível global (Boyer, 1983) e por meio da uniformização da remuneração (refluxo da remuneração com base no rendimento, generalização do regime mensal...). (Eustache, 1986). Durante os anos 80, a autonomização crescente do trabalho é acompanhada pela diferenciação e pela individualização crescentes das remunerações, muito mais diretamente condicionadas pelo desempenho individual (salário de eficiência) ou pelos resultados da unidade à qual o assalariado estava vinculado. As remunerações, que até então estavam vinculadas à ocupação, passaram a estar cada vez mais vinculadas às propriedades pessoais daqueles que as exerciam e à avaliação de seus resultados pelas instâncias administrativas²³. Em 1985, entre as empresas que tinham dado aumentos salariais, duas em cada dez praticavam a individualização dos salários de base. De 1985 a 1990, essa proporção duplicou, e a parcela de assalariados atingidos passou de 45% para 60. A parcela dos operários atingidos pelas medidas de individualização passou de 43 para 51% entre 1985 e 1990. Foi nas grandes empresas que essa tendência começou: já em 1985, 85% das empresas com mais de 1.000 assalariados praticavam a individualização dos salários (Coutrot, Mabile, 1993). Essas práticas se ampliaram depois para empresas de porte menor (Barrat, Coutrot, Mabile, 1996, p. 207). A individualização das competências, das gratificações e das sanções exerce outro efeito

pernicioso, quando tende a fazer de cada indivíduo o único responsável por seus bons e maus resultados.

O conjunto dessas transformações, como vimos, possibilitou que as empresas recuperassem um nível de organização que fora comprometido no início dos anos 70, gerando grandes ganhos de produtividade, de tal modo que as empresas francesas que enfrentam os mercados estrangeiros hoje estão bastante competitivas²⁴. Não se pode em caso algum considerar que esse resultado não tem valor. No entanto, parece que os assalariados pagaram caro demais por essas transformações, pois, simplesmente para manterem seu nível de vida, tudo parece indicar que eles precisam trabalhar mais; ao mesmo tempo, aqueles que são considerados “inadaptáveis”, incapazes de acompanhar essa tendência, são relegados a empregos de menor qualidade, até mesmo fora do mercado do trabalho. Assim, *uma parte da atual falta de empregos deve ser claramente atribuída às práticas que alijaram do tempo trabalhado e pago todos os momentos de folga, assim como parte dos lucros das empresas deve ser atribuída à obtenção de maior valor agregado do trabalho humano em troca de um salário que não muda*²⁵.

A questão sobre a qual se omitem aqueles que defendem os resultados dessas transformações em termos de “progresso econômico”, limitando-se a lamentar seu caráter de desequilíbrio favorável às empresas e ao mercado de trabalho, é a da natureza da troca que realmente ocorre nesse mercado. O trabalho, como se sabe, é uma ficção jurídica quando considerado como mercadoria destacável daquele que o produz (Polanyi, 1983; Supiot, 1997). O “recurso humano” não pode ser consumido como os outros, pois supõe um custo de manutenção e reprodução que deveria ser indissociável de seu custo de utilização. Aquela que compra um tomate paga, em princípio, seu custo de fabricação desde a geração da semente, passando pela terra, pela fertilização e pelos cuidados que lhe foram dispensados²⁶. Ele não se limita a alugar o tomate pelo tempo que este demora para passar do prato ao estômago. No entanto, é diante de uma situação desse tipo que nos vemos com frequência cada vez maior no que se refere ao trabalho, pois estão sendo cada vez mais separados dos salários pagos os custos incorridos antes do emprego (escola, formação, sustento durante períodos de inatividade e folgas), ou depois dele (reconstituição das forças, desgaste e envelhecimento), sem contar que o efeito da intensificação do trabalho sobre a saúde física e mental não é positivo. Essa situação é mais problemática porque a “produção” do “recurso humano” é demorada, tal como ocorre com certas árvores que são plantadas muito tempo antes da colheita; os efeitos da situação atual, portanto, se farão sentir ao longo de várias décadas. Os custos de manutenção e reprodução do trabalho foram assim

em grande parte transferidos para os indivíduos e para os dispositivos públicos, reforçando nos primeiros as desigualdades associadas aos rendimentos – visto que os mais pobres não podem se manter nem se reproduzir sem ajuda – e acentuando no segundo a crise do Estado-providência, obrigado a impor novas contribuições, o que possibilita às empresas existir-se cada vez mais de suas responsabilidades, num círculo vicioso de que os fenômenos socioeconômicos oferecem numerosos exemplos.

Repense dos custos trabalhistas para o Estado

Conforme argumenta Alain Supiot (1997), “nenhum mecanismo de alcance geral (modulação das contribuições) permite imputar a uma empresa uma parte do custo (*malus*) ou da economia (*bonus*) que suas opções administrativas (flexibilidade interna ou externa) acarretam para o seguro-desemprego, portanto para as outras empresas”. Certamente é do ângulo da igualdade de tratamento entre empresas que essa questão poderia ser utilmente abordada hoje, e não do ângulo da responsabilidade social da empresa. Porque o importante, do ponto de vista do funcionamento do mercado de trabalho, não é tanto a parcela dos custos sociais que as empresas suportam, e sim a igualdade de tratamento das empresas em relação a esses custos. Ora, essa igualdade não está garantida, para prejuízo das empresas que mais respeitam o “recurso humano”. Atualmente, para aumentar os lucros, é mais simples fazer a coletividade suportar os custos do que criar mais riquezas” (p. 236).

Mas o Estado foi e continua conivente com a socialização de custos ou, mais precisamente, com a transferência de custos para os trabalhadores assumidos pelas empresas²⁴, tal como os custos referentes aos trabalhadores idosos ou considerados menos produtivos. A subvenção do emprego de certas categorias (jovens, desempregados de longo tempo, não qualificados...) passa a ser então uma prática aceita, assim como o custeio de parte do custo dos trabalhadores idosos afastados do emprego, sobretudo por intermédio das alocações especiais do Fonds National pour l'Emploi (FNE)²⁵, que também atingiram 56.000 pessoas em 1994 (Abrossimov, Gelot, 1996). Quando a Peugeot extinguiu 940 empregos em 1991, o Estado e a Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) pagaram 210 milhões de francos para o custeio do seguro-desemprego ou do FNE (403 pessoas), contra 32 pagos pela empresa (Guérault, 1996).

O número de beneficiários da política do emprego (que abrange apenas as ajudas ao emprego, os estágios de formação e as cessações anteci-

padas de atividade) passou, assim, de 100.000 pessoas em 1973 para 1,5 milhão de pessoas em 1990 e para 2,85 milhões em 1997, ou seja, 10,7% da população ativa. A despesa é cerca de dez vezes mais elevada do que em 1973; em relação ao PIB, ela foi multiplicada por 7 e atinge 1,5% em 1996 (ou seja, 118 bilhões de francos). Cabe acrescentar, desde 1993, as medidas gerais de isenções de encargos patronais para os assalariados ao redor do SMIC, que custaram cerca de 40 bilhões de francos em 1997 para um campo de aplicação que englobava mais de 5 milhões de empregos (Holclat, Marion, Roguet, 1999). Esses números não levam em conta o pagamento das subvenções destinadas ao desemprego²⁶, nem do *Revenu minimum d'insertion* (RMI) (mais de um milhão de beneficiários em 31 de dezembro de 1997), que se parece cada vez mais com uma espécie de subvenção destinada à inclusão daqueles que estão procurando o primeiro emprego estável e à renovação do seguro-desemprego para os que ficaram fora da cobertura social do desemprego, cada vez mais numerosos porque os critérios de elegibilidade se tornaram mais rigorosos nos últimos anos (Afsa, Amira, 1999). Algumas subvenções ligadas à política familiar, mas também trabalhista, como a *Allocation parentale d'éducation* (APE), que incentiva a saída do emprego por parte das mães que tenham dois filhos, estando o mais novo com menos de 3 anos, também poderiam entrar nessa conta²⁷, bem como as diversas medidas de “formalização do trabalho informal”, como o *Allocation de garde d'enfants à domicile* (AGED) e o *garde d'enfants chez les assistantes maternelles* (AFEMA), que custeiam as contribuições sociais devidas em certas condições ou também os abatimentos de impostos para os empregos familiares. Poderia até ser possível acrescentar a isso uma parte do custo das aposentadorias entre 60 e 65 anos, que oneram muito as contas sociais (Abramovici, 1999), se a redução da idade da aposentadoria, que ocorreu em 1981, não tivesse sido considerada mais como uma conquista social do que como uma medida de redução da população ativa. Por fim, esses elementos não incluem os auxílios oferecidos pelas coletividades locais: subvenções e reduções de impostos a serem implantados em certas regiões, parte dos orçamentos sociais dos conselhos gerais (que devem participar sobretudo no dispositivo do RMI).

Mas aqui nos limitaremos apenas aos dispositivos específicos da política de emprego, que custaram 118 bilhões em 1996, possibilitaram interrupção antecipada das atividades (pré-aposentadoria, dispensa de procurar emprego para desempregados com mais de cinquenta e cinco anos...), formação profissional *Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes* (AFPA), estágios de inclusão, reconversão ocupacional... e subvencionaram empregos no setor comercial (Contrato de Iniciativa de Empre-

go, abatimentos por período parcial, contrato de qualificação...) ou não comercial (empregos-jovens, cheque-emprego – *chèque-emploi service* (CES)* ... Entre 1973 e 1997, a população potencialmente ativa cresceu 4,2 milhões de pessoas (pessoas empregadas, desempregadas ou afastadas), enquanto a oferta de emprego só aumentou 1 milhão. Portanto, 2,6 milhões de pessoas engrossaram os números do desemprego, e 0,6 saiu do mercado graças às políticas empregatícias, ou seja, um terço graças às medidas de formação e dois terços graças à cessação antecipada das atividades. Como ao mesmo tempo 2,1 milhões de empregos comerciais e não comerciais eram objeto de medidas de subvenção, e o número de empregos não aumentou mais de 1 milhão, isso significa que o número de empregos “comuns”, ou seja, não subvençados, diminuiu em 1 milhão em vinte e quatro anos (Holeblat, Marioni, Roguet, 1999). Esses números, porém, não significam que sem os empregos subvençados a oferta de emprego teria regredido em 1 milhão. O emprego total, apesar de tudo, teria crescido, mas em um pouco menos de 1 milhão (fala-se de 140.000 desempregados a mais), em vista da importância dos efeitos de barganha (o empregador embolsa a subvenção sem mudar de ideia) e de substituição (a escolha do empregador recal numa pessoa pertencente à população visada, sem mudar sua decisão de contratação como tal) (Charpail *et alii*, 1999³). Por outro lado, ao contrário de certas ideias difundidas, os auxílios se destinam prioritariamente aos empregos do setor comercial, cuja participação no conjunto é crescente: em termos de volume, a medida de abatimento das contribuições patronais para a seguridade social, em caso de contratação de assalariados em período parcial ou de transformação de postos de trabalho de período integral em postos de período parcial, tornou-se a principal providência da ação pública no setor de comércio. Assim, entre 1992 e 1994, o número de empregos parcialmente isentos de encargos sociais passou de 32.000 para 200.000 (Abrossimov, Gelot, 1996). Assim se organizou uma *subvenção geral do setor privado*.

Durante o período 1973-95, a indústria e o setor terciário comercial acolheram, respectivamente, 37% dos beneficiários. A indústria, portanto, está super-representada em relação a seu peso no número de empregos. Ela recorreu sobretudo às pré-aposentadorias (67% dos beneficiários estavam na indústria), ao passo que o setor terciário comercial utilizava amplamente as subvenções ao emprego (56% dos beneficiários). Do mesmo modo, as pré-aposentadorias foram maciçamente utilizadas pelos grandes

estabelecimentos (78% dos beneficiários), enquanto os estabelecimentos com menos de 10 assalariados acolhiam 63% dos beneficiários de empregos subvençados (Holeblat, Marioni, Roguet, 1999). Isso significa, portanto, que a transferência do emprego para unidades de menor porte, na maioria das vezes pertencentes ao setor terciário (uma parte do qual, cabe lembrar, é resultado da evolução das estratégias empresariais: *outsourcing*, filialização e concentração na atividade estratégica), ocorreu com auxílios da coletividade nos dois extremos: no da extinção do emprego nas grandes estruturas industriais e no da sua criação (que muitas vezes é mais uma recriação) numa pequena estrutura terciária. Do mesmo modo, a análise das convenções assinadas em decorrência da lei Robien de 11 de junho de 1996 – que possibilita a redução das contribuições sociais em caso de redução da jornada de trabalho como contrapartida de recrutamentos (faceta ofensiva) ou de medidas para evitar demissões (faceta defensiva) – mostra que as convenções ofensivas atingiram principalmente as pequenas empresas do setor terciário, e as convenções defensivas, unidades de maior porte, sobretudo industriais (Bloch-London, Boisard, 1999, p. 213). Esses números nos remetem a um fenômeno bem conhecido por aqueles que acompanham os planos sociais: são dados subsídios simultâneos para acompanhar as reestruturações e para as subcontratadas, a fim de que estas criem empregos. Embora o resultado de conjunto não possa ser visto como fruto de um intuito sistêmico de explorar o Estado-providência, embora a coordenação entre os dois tipos de subsídios nas duas pontas da cadeia nem sempre tenha caráter tão simultâneo e ajustado quanto mostra o exemplo utilizado, a verdade é que os custos da mudança de estratégia das empresas foram em grande parte pagos pela coletividade, fato este que é omitido por aqueles que se insurgem neste momento contra as taxas de contribuição compulsória.

Pelo menos – caberá argumentar – o progresso é real quanto ao comportamento das hierarquias das quais foram excluídos os “pequenos chefes”, e os esforços para enriquecer o trabalho e aumentar a autonomia deram bons frutos. As pessoas são mais livres em termos de horários, e o desenvolvimento do tempo parcial foi ao encontro de numerosas aspirações. Nada disso é falso, mas a maior autonomia também oculta injunções mais numerosas.

O saldo das transformações do capitalismo durante as últimas décadas, portanto, não é muito glorioso no âmbito do trabalho. Embora seja indubitável que os jovens assalariados, não tendo conhecido os antigos métodos de organização do trabalho, não suportariam mais do que as antigas gerações (que se revoltaram contra esses dispositivos em 1968) as hierarquias dos anos 60, com seu autoritarismo e seu moralismo, e que em numerosos casos o enriquecimento das tarefas, o desenvolvimento das responsabilidades

* Procedimento desburocratizado para contratação de empregados domésticos. (N. da T.)

no trabalho e as remunerações com base no mérito atenderam a expectativas importantes dos assalariados, não se pode deixar de ressaltar as numerosas degradações que há vinte anos vêm marcando a evolução da condição salarial.

É evidente que tais retrocessos não teriam sido possíveis com tanta amplitude sem um mercado de trabalho difícil a alimentar um medo difuso do desemprego e a favorecer a docilidade dos assalariados, de tal modo que estes participaram em certa medida daquilo que se poderia descrever como sua própria exploração. Além disso, tais retrocessos certamente teriam sido freados por uma crítica social e por sindicatos fortes. Ora, verifica-se que os deslocamentos do capitalismo também contribuíram para a dessindicalização e refrearam a crítica social. O próximo capítulo é dedicado a essas questões.