

A Sociologia do Trabalho.
Por uma redefinição através
do acionalismo histórico e
do acionalismo fenomenológico

26

Tom Dwyer

CADERNOS

DO INSTITUTO

DE FILOSOFIA E
CIÊNCIAS
HUMANAS

Tom Dwyer

**A SOCIOLOGIA DO TRABALHO POR UMA
REDEFINIÇÃO ATRAVÉS DO ACIONALISMO
HISTÓRICO E DO ACIONALISMO FENOMENOLÓGICO**

**Instituto de Filosofia e Ciências Humanas - UNICAMP
janeiro - 1993**

G.T. Processo de Trabalho e Reinvidicações Sociais, XVI Encontro Anual da ANPOCS, 20 a 23 de outubro de 1992, Caxambu, Minas Gerais.

Agradecimentos

Ao

CNPQ e FAPESP pelas bolsas de estudo que permitiram o desenvolvimento de várias idéias presentes neste texto e para Alan Touraine pelo fundamental apoio intelectual.

ÍNDICE

Preâmbulo	7
A Perda dos Referenciais Gerais	7
A Desintegração do Objeto da Sociologia do Trabalho	8
A Questão dos Paradigmas	8
 Introdução	13
 O Acionalismo Histórico: A Sociologia de Alain Touraine	15
 Transformações na Cultura, Informação e Interesses	17
1ª Esfera: Informação	18
2ª Esfera: Cultura	19
3ª Esfera: Interesses	20
O Nascimento das Instituições	21
 O Acionalismo Fenomenológico: Uma Introdução à Sociologia de Alfred Schutz	23
Postulados de Schutz	26
 Rumo à uma Teoria das Relações Sociais do Trabalho no Local de Trabalho	27
A Análise Sincrônica encontra-se com a Análise Diacrônica	31
 A Teoria Sociológica	33
Nível de recompensa	33
Incentivos Financeiros	34
Trabalho-extra	37
Recompensa Simbólica	40
O Nível de Comando	42
Autoritarismo	43

Desintegração do Grupo de trabalho	46
Servidão Voluntária	49
O Nível de Organização	53
Falta de Qualificação	56
Rotina	58
Desorganização	60
O Nível de Indivíduo-Membro	63
Juntando os Níveis	64
Hipótese Geral	64
Intervalos	67
Ponto Metodológico Geral - A Fragmentação da Consciência	67
Acionalismo Histórico, Algumas Considerações sobre Método de Pesquisa	68
Investigando Fenômenos Produzidos Socialmente em Locais de Trabalho: O Emprego do Aparelho Teórico Desenvolvido	69
Concepção	72
Critérios de Explicação	75
Implicações para os Estudos do Trabalho	79
Conclusão	79

PREÂMBULO

A Perda dos Referenciais Gerais

Por toda parte se assiste ao declínio e à interrogação das instituições que ergueram a modernidade. Estruturas, organizações, éticas e normas construídas ao longo dos últimos dois séculos estão sendo arrasadas em muitas partes da terra. No primeiro mundo, muitos lamentam o falecimento de uma época, agora vista sob um cunho romântico como tendo sido de abundância e progresso. Na maior parte do terceiro mundo, os sonhos de virar primeiro mundo se evaporam ao mesmo tempo em que o conceito de desenvolvimento rui e declínios reais do nível de vida se instalam em muitos países. No segundo mundo, o desmoronamento dos templos construídos em nome do proletariado e de Marx deixaram ruínas. A idéia de que o mundo seja dividido em três, perde seu sentido na medida em que de Los Angeles a São Paulo se descobre “o quarto mundo”.

A perda dos referenciais gerais leva a tentativas de construir novos horizontes e fornecer bússolas para os movimentos sociais, governos e elites. De “Europa 92” à “Terceira Onda”, “Conspiração Aquariana”, fundamentalismos religiosos e “Modelos Japoneses”, visões de uma nova utopia são erguidas. Muitas dessas visões não possuem substância e servem a interesses obscurantistas.

A Desintegração do Objeto da Sociologia do Trabalho

A sociologia do trabalho não constitui nenhuma exceção a este quadro geral. Sob o assédio da administração, da engenharia, da medicina, da psicologia, da economia e de outras disciplinas, a sociologia do trabalho perde a sua clareza quanto à natureza do seu objeto. Desafiada a integrar os novos conhecimentos assim produzidos e sob o assédio de enfoques que ressaltam elementos “escondidos” do local de trabalho (tais como gênero e raça), o objeto da disciplina se desintegra.

A Questão dos Paradigmas

Como impor ordem neste quadro? Primeiro, precisamos dizer que as antigas abordagens ainda ocupam lugares centrais no palco. No seu livro seminal, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Burrell e Morgan analisam a situação da seguinte maneira: “Em geral, a questão [do nível de análise adotado no estudo de organizações] preocupa o paradigma funcionalista, onde o trabalho de psicólogos, teóricos de organização, sociólogos e teóricos de relações industriais são todas propostas como maneiras diferentes de estudar a mesma realidade organizacional. As diferenças entre as suas respectivas abordagens produzem uma falsa impressão de ampla extensão e diversidade de pontos de vista. Esta diversidade não é real, pois teóricos diferentes adotam com frequência posições idênticas a respeito das suas visões do mundo social. Elas estão normalmente localizadas não somente dentro do mesmo paradigma, mas também ocupam perspectivas parecidas dentro dele. A ênfase dada às diferenças entre teo-

rias que se relacionam ao indivíduo, ao grupo, à organização e à sociedade tende a mascarar pontos em comum que são muito importantes. Portanto, equipes multi-disciplinares, nem sempre fornecem uma visão ampla, como se costuma pensar. Elas podem servir apenas para fortalecer ou reforçar uma abordagem que é de fato fundada numa base muito estreita. Esta constitui uma questão de grande relevância para a organização de atividades de pesquisa e também para o campo das Ciências Sociais. Equipes multi-disciplinares, equipes de assessores, fundações de amparo à pesquisa e departamentos de universidades estão crescendo em número e importância. Este é um fato que está ajudando a expandir as visões limitadas que caracterizaram o passado... O caminho do futuro está aberto.”¹

Os caminhos do futuro só podem estar abertos num sentido significativo, se tivermos um mapa adequado deles. Existem muitas tentativas de mapear os estudos sociológicos do trabalho. Paul Attewell, por exemplo, analisa as abordagens teóricas referentes à questão da habilidade e constata a existência de quatro campos de estudo: positivista, etnometodológico, Weberiano e Marxista.² Gerhardt classifica os conhecimentos sobre a produção da saúde em quatro campos: funcionalismo-estrutural, interacionismo, teoria de conflito e fenomenologia.³ Burrell e Morgan entendem que a área de estudos de organizações é composta de 4 paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanismo radical e estruturalismo radical.⁴ Os mapas dos autores citados, embora diferentes entre si, são sujeitos a duas análises: uma escola imagina que os pa-

¹Burrell, G. e Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann. p. 401.

²Attewell, P. 1990. What is Skill? *Work and Occupations*. vol. 17, nº 4, pp. 422-448.

³Gerhardt, U. 1989. *Ideas About Illness*. New York, New York University Press.

⁴Burrell, G. e Morgan, G. 1979.

radigmas podem ser integrados e uma outra encara a integração como sendo impossível ou indesejável.

Apoiando a primeira posição, Donaldson defende a idéia de que o objeto dos estudos de organizações é bastante específico, e deve se restringir a uma área bastante delimitada. Outras especializações nas ciências sociais devem cuidar de fenômenos fora das fronteiras delimitadas pelo objeto. A teoria das organizações tem uma única maneira de enxergar a realidade: ela é feita como nas ciências naturais, pela linguagem científica dominante. Ou seja, para Donaldson a questão dos paradigmas é irrelevante.⁵ Para Burrell e Morgan uma tradição - o funcionalismo - assumiu a predominância. O argumento desenvolvido por Donaldson resulta na dominação desta tradição. Para Jackson e Carter qualquer tentativa de abolir a "distância" entre os paradigmas caminha no sentido de um "autoritarismo epistemológico."⁶ Na defesa da segunda posição Jackson e Carter escrevem: "Esses corpos de conhecimento estão, por definição, distintos um do outro, embora eles estudem o mesmo fenômeno, porque baseados em hipóteses diferentes sobre a natureza do mundo, sobre o papel da ciência e as problemáticas a serem resolvidas."⁷ Aqueles que trabalham com paradigmas diferentes não compartilham os mesmos objetivos e, por isto, não podem andar numa direção comum.

Numa perspectiva bem mais ampla, e referindo-se a todo o campo da sociologia francesa, Touraine diz: "o espaço da sociologia fica aberto e não é objeto de qualquer tentativa de monopolização, porque mais interessante é compreender como as orientações culturais e os conflitos entre atores se transformam numa

⁵Donaldson, L. 1985. *In Defence of Organisation Theory*. Cambridge, Cambridge University Press.

⁶Jackson, N. e Carter, P. 1991. *In Defence of Paradigm Incommensurability. Organization Studies*. v. 12, nº 1, pp. 109-127. [p. 123].

⁷Jackson, N. e Carter, P. 1991. p. 112.

ordem que procura se reproduzir; como relações de produção e de reprodução se opõem e se combinam, e também como o funcionamento de um sistema e a mudança do mesmo, representam dois temas que ao mesmo tempo se opõem e se complementam. Além disso, nenhuma realidade social concreta corresponde inteiramente a um tipo sociológico, o que permite construir o objeto social de diversas maneiras complementares ao mesmo tempo”.⁸

O sentido geral do debate é que os paradigmas não podem ser combinados, mas que os conhecimentos de um podem ser reinterpretados dentro do outro. Qual paradigma é o melhor? A resposta a esta pergunta, para alguns, depende do tipo de fenômeno que está sendo investigado; para outros, depende de uma posição política e para outros ainda, depende da ortodoxia existente no campo.

Fruto do debate que seguiu o livro de Burrell e Morgan, John Hassard desenvolveu um estudo em que ele se serve das ferramentas de cada paradigma para analisar fenômenos diferentes no local de trabalho. Cada estudo levou a “imagens alternativas da organização.” Ele conclui que: “através de um refinamento de metodologias poli-paradigmáticas nós podemos atingir a variedade epistemológica em nossos estudos de organização. Um tal espírito de pluralismo pode indicar um movimento rumo a uma democracia maior em análise organizacional”.⁹

O campo de estudos do trabalho no Brasil é dominado por duas das tradições discutidas por Burrell e Morgan, Gerhardt e Attewell - o funcionalismo e o marxismo (chamado por Gerhardt de “teoria do conflito” e dividido em dois paradigmas por Burrell

⁸Touraine, A. 1986. Sociologies et sociologues. pp. 134-143. in Guilhaume, M. (org.) 1986. *L'Etat des sciences sociales en France*. Paris, La Découverte. p. 139.

⁹Hassard, J. 1991. Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A case study. *Organization Studies*. v. 12, n^o 2, pp. 275-299. (pp. 294-296).

e Morgan: “estruturalismo radical” e “humanismo radical”). Na tentativa de estimular maior “democracia” no campo, vou tentar, neste texto, traçar as linhas mestras do paradigma chamado por Gerhardt de “fenomenológico” (por Burrell e Morgan de “interpretativo” e por Attewell de “etnometodológico”).

No seu mais importante livro, *Industrial Behaviour*, Michael Rose reconstitui os estudos do trabalho no Ocidente desde Taylor. Para ele as tradições de funcionalismo e marxismo elucidam mas não explicam muitos fenômenos fundamentais produzidos no mundo do trabalho. Na tradição que ele chama de acionalismo: “Respostas aos elementos objetivos da situação do trabalho - tecnologia, restrições organizacionais, relações de poder, mudanças induzidas pelo mercado ou pela inovação técnica, etc. - são mediadas por finalidades e percepções estruturadas socialmente. Assim, abordagens acionalistas podem ser vistas, pelo menos em potencial, como sendo um passo na direção da compreensão plena de situações industriais.”¹⁰ O acionalismo de alcance médio (*middle range actionalism*) desenvolvido pela sociologia do trabalho inglesa, sobretudo por Goldthorpe e Lockwood,¹¹ deixou dois grandes problemas: “ele falha por não estimular pesquisadores a localizar suas análises de orientações e comportamentos dos trabalhadores dentro de um modelo explícito de sociedade... [e] ele desestimula a análise dos processos através dos quais as orientações são modificadas pelas experiências no trabalho.”¹² O acionalismo histórico elaborado por Touraine é visto como tentando responder ao primeiro problema e o acionalismo fenomenológico como capaz de responder ao segundo problema.

¹⁰Rose, M. 1975. *Industrial Behaviour - Theoretical Developments Since Taylor*. Harmondsworth, Penguin. p. 263.

¹¹Goldthorpe, J. H. e Lockwood, D. et al. 1968. *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour* Cambridge, Cambridge University Press.

¹²Rose, M. 1975, p. 243.

INTRODUÇÃO

Para poder responder à análise de Rose, vou tratar com profundidade o acionalismo histórico e o acionalismo fenomenológico.

Primeiro, vou delinear algumas reflexões a nível macro-social. Elas foram elaboradas principalmente a partir de idéias sobre os processos através dos quais se formou a sociedade industrial na Inglaterra. Esta análise é fortemente influenciada pela sociologia de Alain Touraine.

Em seguida, vou elaborar uma teoria de relações de trabalho centrada no local de trabalho, que tem suas raízes na sociologia fenomenológica. Vou construir esta teoria de tal maneira que ela seja capaz de integrar diversos conhecimentos desenvolvidos em outros paradigmas da sociologia do trabalho. Esta teoria será elaborada para ser compatível com as reflexões desenvolvidas a nível macro e dentro de uma perspectiva diacrônica.

Uma vez construída a teoria, vou discutir alguns critérios para a concepção de pesquisa, para poder testar hipóteses precisas derivadas desta e outras teorias. Antes de concluir, vou discutir critérios de explicação: explicações podem ser consideradas válidas só quando estão adequadas ao nível causal e ao nível de significado. Na conclusão, discuto algumas implicações desta análise para o campo de estudos do trabalho.

O ACIONALISMO HISTÓRICO: A SOCIOLOGIA DE ALAIN TOURAINE

O acionalismo histórico pressupõe que o conflito entre atores sociais seja um elemento fundador de toda sociedade e sistema social. Citando Alain Touraine: "Não existe mais nenhuma razão de opôr Marx a Weber. Um traz para a sociologia atual a idéia de que a vida social seja fundada sob uma relação central de dominação; o outro, a idéia de que o ator esteja orientado por valores. Combinamos estas duas idéias e obtivemos a definição de movimento social: dos atores se opondo uns aos outros pelas relações de dominação e de conflito, eles têm as mesmas orientações culturais e lutam precisamente pela gerência social dessa cultura e das atividades que ela produz."¹

Por Michael Rose "a situação de trabalho de um sujeito é inseparável da sua situação social total na sociedade. A entrada de um indivíduo num tipo de trabalho e suas experiências nele podem ou não levar ao desenvolvimento de um senso de identidade subjetivo. Mas, um grande número de experiências no trabalho, estreitamente relacionadas, exprimem uma identidade coletiva objetiva. Tais identidades não são distribuídas ao acaso, mas de maneira sistemática através da sociedade. Esta é, talvez, a mais importante personificação da estrutura social. É difícil e desaconselhável reduzi-las, de qualquer maneira que seja."² Pa-

¹Touraine, A. 1984. *Le retour de l'acteur*. Paris, Fayard. pp. 31-32.

²Rose, M. 1975. p. 252.

rece óbvio dizer que locais de trabalho aparecem só em função de processos históricos. Uma teoria de relações do trabalho no nível micro, de certa maneira precisa ser conectada com uma teoria macro. É esta idéia que tanto atrai Rose na sua avaliação da teorização touraineana que tenta “traçar uma sociologia da mudança histórica dando conta da ordem social em qualquer período; demonstrar que a mudança é derivada da evolução da produção, mas não é um resultado do progresso técnico e econômico; mostrar que a mudança pode facilitar a emancipação humana autêntica; fornecer critérios para julgá-la e demonstrar,” usando as palavras de Hobsbawm, “como as contradições internas de sistemas sócio-econômicos fornecem os mecanismos de mudança que se transformam em desenvolvimento.”³

Vou agora expor os elementos teóricos das mudanças no nível macro, que formam o contexto no qual estão inseridos os locais de trabalho contemporâneos. Faço isto de uma maneira que acredito ser compatível com o aparelho teórico construído na sociologia acionalista de Touraine.

³Rose, M. 1975. p. 262.

TRANSFORMAÇÕES NA CULTURA, INFORMAÇÃO E INTERESSES

Na época medieval, a mineração de carvão na Inglaterra era feita por pequenos grupos de trabalhadores homogêneos, em pequenas minas a céu aberto. O crescimento de algumas minas fez com que fosse possível observar, pelos meados do século 17, a ação industrial em torno do tema de organização do trabalho.⁴

Mudanças têm ocorrido em três “esferas”: a primeira esfera é a da *Informação*. Nesta esfera, o aumento na escala de minas e o desenvolvimento da mineração subterrânea, exigiram a geração de informação nova sobre o ambiente de trabalho, para permitir que os trabalhadores executassem suas tarefas. A segunda esfera diz respeito à *Cultura*. Nesta esfera membros de mundos com tradições culturais diferentes, mundos até então separados, entram em relacionamentos interdependentes (mas desiguais) e começam construir aquilo que vai ser conhecido como a sociedade industrial. A terceira esfera diz respeito aos *Interesses*. Nesta esfera, os conflitos de interesses emergiram.

Tais transformações vão contribuir, no século 19, para a produção de fenômenos impensáveis na Inglaterra do século 17: grandes fábricas, um papel central da maquinaria na produção, greves e movimentos sociais que vão sacudir a nação. Estas transformações vão também levar ao desenvolvimento de categorias de

⁴Dwyer, T. 1991. *Life and Death at Work: Industrial accidents as a case of socially produced error*. New York, Plenum. Capítulo 1. Uma parte importante da teoria desenvolvida neste paper é derivada do capítulo 3.

trabalhadores intelectuais: administradores e profissionais, que intervêm em locais de trabalho. Além disso, também vai levar o Estado a intervir nas relações entre empregados e empregadores. Assim, a Grã Bretanha vira o berço da sociedade industrial e a maior potência econômica do mundo.

1ª Esfera: Informação

A penetração do capitalismo industrial na sociedade britânica foi acompanhada pelo aumento do volume total de informação necessária para garantir a execução do trabalho. Este ponto fica claro se refletirmos sobre a transformação das minas a céu aberto em minas subterrâneas, ou sobre a passagem do uso de energia humana ou hidráulica à energia elétrica e a vapor. Através de investimentos, os empregadores procuraram desenvolver recursos técnicos e científicos julgados necessários, do ponto de vista funcional, para garantir a finalização do trabalho e o alcance de seus interesses. Empregadores fizeram uso de novos conhecimentos para manter ou aumentar a sua competitividade. Trabalhadores adquiriram novas capacidades para tratar informações e desenvolveram habilidades dentro de um ambiente onde ocupações modernas emergiram e outras foram transformadas ou destruídas.

2ª Esfera: Cultura

E. P. Thompson no seu livro *The Making of the English Working Class*⁵ retrata a transformação de identidades camponesas, operárias, artesanais e culturas locais, que estavam separadas, em identidades de trabalhadores industriais. Esta transformação reuniu trabalhadores em torno de bandeiras comuns na sociedade industrial, unificando-os, não somente na defesa de suas tradições e interesses, mas também na construção de um novo modelo de sociedade e de identidade. Estas questões constituem os temas centrais deste livro. Quando percebidas como sendo classes em formação, vemos que trabalhadores industriais e capitalistas chegam a compartilhar um campo comum de ação. Ambos vão se definir de maneira positiva em relação ao progresso da sociedade industrial. É este fato que faz com que o relacionamento entre as classes possa ser analisado do ponto de vista sociológico. Porém, elas não compartilham da mesma cultura. Por exemplo, trabalhadores formam sociedades beneficentes que, do ponto de vista de valores contemporâneos, têm ritos que parecem muito estranhos, formulam suas próprias visões humanistas de ciência e tecnologia, constroem um projeto de autonomia e mantêm suas visões sobre a verdade e a justiça.⁶ Empregadores desconfiam das sociedades beneficentes, pensam que a ciência deva servir para uma forma de progresso medida em termos de lucro individual. Eles também formulam perspectivas de controle e tentam solapar as visões de verdade e de justiça dos trabalhadores.

⁵Thompson, E. P. 1987. *A Formação da Classe Operária Inglesa*. Rio de Janeiro, Paz e Terra. [Original: 1963. *The Making of the English Working Class*. Harmondsworth, Penguin. (edição de 1968)].

⁶A importância das noções de verdade e de justiça na formação de uma tradição cultural é discutida por Quéré, L. 1982. *Des miroirs équivoques*. Paris, Aubier-Montaigne. pp. 34-9. e 188-192.

3ª Esfera: Interesses

A acumulação do estoque de informação necessário para a execução de trabalho e a união de categorias sociais até então separadas em locais de trabalho, são fenômenos ligados a uma transformação profunda na noção de interesse. Uma imagem importante desta transformação é fornecida por Weber em seu livro *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*.⁷ Assim, capitalistas buscam lucro e porque esta busca é feita de maneiras diferentes, eles entram em conflito uns com outros. Porém, o conflito central na sociedade industrial opõe capitalistas e trabalhadores. Estes últimos desenvolvem noções de seus interesses; buscam salários e pagamentos de produção maiores, redução no horário de trabalho, pedem fundos de aposentadoria e indenização... assim, eles chegam a exprimir interesses que, com frequência, são antagônicos aos interesses de seus empregadores.

Mas, interesses nunca podem ser definidos só em termos econômicos. A defesa de uma vida digna leva trabalhadores a entrar em conflito com seus empregadores sobre condições de trabalho. Os empregadores definem este conflito como sendo indisciplina. Esta falta de disciplina não é compatível com seus interesses em produção e ganho econômico contínuo. À medida em que a sociedade industrial cresce, as noções de interesse se transformam. Conseqüentemente, as fontes de conflito e os locais onde esses conflitos são travados se deslocam de maneira contínua. Mecanismos como legislação de segurança, negociações coletivas e dissídeos salariais nacionais nascem para canalizar e resolver conflitos. É com frequência que estes mecanismos são usados numa tentativa de redefinir todas as diferenças entre empregadores e trabalhadores como se fossem conflitos de interesse.

⁷Weber, M. 1967. *A Ética Protestante e o Espírito de Capitalismo*. São Paulo, Pioneira de Ciências Sociais.

O Nascimento das Instituições

No espaço aberto pela atuação da sociedade nestas três esferas, nascem as instituições que caracterizam a sociedade industrial. Algumas procuram evitar a idéia de conflito de interesses ou diferenças culturais. Elas fazem isto legitimando suas atividades através de uma referência à sua competência superior na esfera da informação. A noção Weberiana de autoridade legal-racional é uma construção teórica relevante à emergência deste fenômeno. Várias intervenções institucionais emergem dentro da sociedade. Diversas atividades que servem a interesses (ex. determinação de investimentos apropriados em forças produtivas, organização e coordenação do trabalho) são legitimadas por fazer referência à capacidade superior dos atores a gerenciar informação. Intervenções institucionais penetram no local de trabalho e na sociedade. Assim, orientações culturais são atacadas, idéias produzidas dentro das instituições são apresentadas como fatos e usadas para contrariar as concepções que os trabalhadores têm de verdade e de justiça. Estas concepções são deslegitimadas e rejeitadas, muitas vezes porque definidas como servindo a interesses irracionais. Dentro das instituições, porém, ao mesmo tempo em que os atores procuram usar seus conhecimentos especializados, eles também desenvolvem seus próprios interesses. Referem-se com frequência, à ética, constroem suas próprias identidades como “profissionais”, “cientistas” e “funcionários públicos”. Agindo assim, novos focos de conflito emergem, a medida em que sociedades se transformam.

Através de intervenções institucionais no local de trabalho são produzidos efeitos. Alguns destes são perversos. Deve ser possível relacionar tais efeitos com a teoria sociológica a ser construída. Para poder conceitualizar esta questão dos efeitos de intervenções institucionais, é preciso examinar o relacionamento entre a teoria do local de trabalho e a teoria a nível histórico.

Na *Figura 1* a arena do local de trabalho é situada em relação à arena de cultura, interesses e informação e à arena de intervenção institucional. Na medida em que se muda o nível de abstração, cada uma das três arenas é representada pelo aumento de densidade. Cada arena tem a capacidade de se transformar de maneira endógena, e também através do seu relacionamento com as outras arenas.

No nível de maior abstração analítica, existe a arena onde são localizadas as esferas de cultura, interesses e informação. Estas três esferas interagem e também podem atravessar e penetrar todos os aspectos da atividade social. A próxima arena de análise está “presa” entre este nível mais abstrato e a arena onde se acha o local de trabalho. Ela é sujeita às ações das outras arenas e age sobre elas. Esta arena pode ser vista como sendo capaz de se transformar através de sua interação com outras arenas. O local de trabalho pode ser visto como sendo a condensação de forças externas e de insumos que estão aí reagrupados. Estes elementos são transformados, e desta maneira são fabricados uma vida interna e produtos. Do ponto de vista analítico, a vida interna e os produtos não podem ser reduzidos a meras respostas a um mundo externo, à demanda. Ao contrário, fenômenos tais como greves, humor, doenças mentais, bens e serviços podem contribuir à produção de novas instituições, demandas, noções de interesse, de cultura e de informação.

O exercício de produzir uma teoria sociológica de ação no local de trabalho se assemelha à composição de uma coreografia dos movimentos dos atores sociais que procuram defender e agir em termos de sua cultura, de seus interesses e da sua informação dentro da sociedade e do local de trabalho. Antes de construir esta teoria, que requer a mudança de um foco diacrônico para um foco sincrônico, vou introduzir alguns elementos chaves da sociologia de Alfred Schutz.

O ACIONALISMO FENOMENOLÓGICO: UMA INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA DE ALFRED SCHUTZ

Dentro da filosofia, a fenomenologia foi um desenvolvimento bastante radical. A fundação de todo conhecimento humano é estabelecida através do exame de sua constituição em atos subjetivos da consciência. Os objetos são construídos como unidades de significado na consciência, de maneira que transcendem os sinais sensoriais nos quais eles são baseados.

Husserl considerava a consciência em si como sendo a fundação do conhecimento (e procurou, nas operações transcendentais da consciência pura, as fundações da intersubjetividade).

A sociologia fenomenológica de Schutz começa no conceito de *lebenswelt* de Husserl: a idéia de que toda reflexão humana é baseada no mundo mundano da experiência vivida, que existe como produto das cognições irrefletidas dos atores comuns. Este mundo mundano consiste de instituições e eventos que os membros da sociedade constituem e reconstituem sem, necessariamente, se dar conta deste fato. Este mundo mundano é ao mesmo tempo, o campo não reconhecido no qual a Ciência Social está fundada e, em muitos aspectos, um objeto não reconhecido de investigação.

Enquanto as Ciências Sociais em geral (e Parsons é um autor importante que convém citar) ignoravam este mundo, Schutz utilizou uma variedade de conceitos da fenomenologia para descrever os aspectos fundamentais da vida social, como ela é constituída e como ela é orientada por atores ordinários que vivem suas vidas

normais. O foco da investigação de Schutz é exatamente aquilo que Parsons ignorava: o carácter informado das atividades dos atores. Isto pode constituir uma base para a construção de uma teoria da ação.

Para Schutz o mundo social é, em primeiro lugar, interpretado através da experiência pelos seus membros como tendo significado e sendo inteligível em termos de categorias sociais e construções teóricas (*constructs*).

Tema central de todos os escritos de Schutz sobre a natureza da ciência social é que seu conhecimento tem que ser relevante para a realidade social tal como ela é vivida no quotidiano.

Schutz acreditava: (1) que se entendemos de maneira adequada a percepção de senso comum da realidade social e se (2) a partir disso construímos modelos científicos e construções teóricas de acordo com certos postulados importantes e regras do procedimento científico, podemos desenvolver um modelo de sociologia científica.

(1) Tanto conflito quanto cooperação só podem ocorrer dentro de um meta-quadro de inteligibilidade. A manutenção deste quadro é o objeto central da investigação de Schutz. Para Schutz o compartilhamento de compreensões é, inevitavelmente, uma coisa contingente.

Garfinkel resumiu o problema de Schutz da seguinte maneira: “como homens isolados e ao mesmo tempo numa comunhão estranha, procedem para construir, testar, manter, alterar, validar, interrogar, definir uma ordem conjuntamente?”⁸ (2) “Mas

⁸Heritage, J. 1984. *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge, Polity. p. 71.

Na mesma página Heritage cita Garfinkel: “The problem that Schutz addresses ... is simple but potent: granted a world that actor and observer may know together, with whatever colorings of doubt, hesitancy, certainty, typicality, uniqueness, publicity, privacy, orderliness, confusion, determinateness or indeterminateness, repetition or singularity, and with whatever accents of

por que formular modelos 'pessoais'... por que não colecionar fatos empíricos?" pergunta-se Schutz. "Por que voltar para o esquema da ação social e do ator individual? Por que não fazer como a ciência econômica que não formula tipos ideais de natureza 'pessoal' preferindo trabalhar com funções matemáticas, curvas, movimentos de preços, etc.?... Por que abandonar estatísticas sobre comportamento e voltar para a análise da ação social e do ator individual?" Nos *Collected Papers II* ele responde: "É verdade que uma boa parte da Ciência Social pode ser feita e tem sido feita num nível que abstrai tudo aquilo que acontece com o ator individual. Mas uma tal operação de generalizações e idealizações num alto nível de abstração não é nada a não ser um tipo de taquigrafia intelectual." Para Schutz, quando o problema a ser investigado exige, o cientista social deve ter a possibilidade de deslocar o nível de sua pesquisa até o nível da atividade humana do indivíduo. Na sua concepção, isto vai ser sempre possível onde a verdadeira atividade científica é feita. "Queremos entender fenômenos sociais e não podemos entendê-los sem localizá-los num esquema de motivações humanas, meios e fins humanos, planejamento humano, para ser breve, dentro das categorias da ação humana."⁹

Minha reconstrução do campo da sociologia do trabalho está ligada a esta teorização. Mas pergunta-se, como garantir que tal reconstrução seja científica e ao mesmo tempo compatível com as descobertas importantes da sociologia do trabalho?

immanence or transcendent to thought-granted all this. What are the conditions by way of the structuring of experiences and only of the structuring of experiences under which an experiences an order that shows these faces?"

⁹Schutz, A. 1976. *Collected Papers II: Studies in Social Theory*. The Hague, Martinus Nijhoff, p. 85.

Postulados de Schutz

As construções-modelo produzem um conhecimento objetivo do significado subjetivo da ação humana quando formadas de acordo com quatro postulados. 1. O postulado de relevância: "A formação de tipos ideais tem que obedecer ao princípio de relevância, o que quer dizer que o problema, uma vez escolhido pelo cientista social, cria um sistema de referência e constitui os limites do campo de atividade dentro do qual tipos ideais podem ser formados." 2. O postulado de adequação: "Pode ser formulado da seguinte maneira: cada termo usado no sistema científico deve ser construído de tal forma que um ato humano, desempenhado no mundo da vida por um ator individual, na maneira indicada pelo construtor típico, seja razoável e compreensível para o próprio ator, bem como para os seus semelhantes." 3. O postulado de consistência lógica: "O sistema de tipos ideais tem que ser totalmente compatível com os princípios de lógica formal." 4. O postulado de compatibilidade: "O sistema de tipos ideais contém somente presunções verificáveis de maneira científica e tem que ser compatível com todo nosso conhecimento científico."

"Esses postulados dão as garantias necessárias de que as ciências sociais se dão, de fato, com o mundo social real, o mundo da vida única e unitária de todos nós, e não um mundo estranho de fantasia, independente de, e sem conexão com o mundo mundano da vida."¹⁰

¹⁰Schutz, A. 1976. pp. 18-19. Esses postulados são explicados em maior profundidade pp. 64-88.

RUMO À UMA TEORIA DAS RELAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO NO LOCAL DE TRABALHO

O objeto teórico da sociologia do trabalho é a relação social do trabalho. A relação do trabalho é a maneira na qual o relacionamento entre o trabalhador e seu trabalho é gerenciado (o uso da palavra “gerenciado” não implica uma dominação mas sim uma interrelação entre atores sociais). Através de um processo de abstração e construção teórica é possível reinterpretar uma parte importante da bibliografia da sociologia do trabalho como tratando de três assuntos básicos: sistemas de poder, métodos de recompensa e organização do trabalho. Cada um desses assuntos é visto como tendo uma importância na explicação de como se trabalha e o que se produz em locais de trabalho.

Trabalhadores e gerentes (que agem como os agentes dos empregadores) estão envolvidos num relacionamento que leva trabalhadores a trabalhar e produzir diversos produtos. Carros, prédios, transações bancárias, humor, doenças mentais, greves, sabotagem, absenteísmo e acidentes constituem alguns desses produtos. Trabalhadores e gerentes tentam modificar a forma e o conteúdo desta produção em função de seus interesses, valores culturais e informação. Instituições intervêm para tentar modificar o relacionamento entre trabalhadores e gerentes e assim a produção.

Estas reflexões levam à seguinte formulação: há um conflito social entre trabalhadores e empregadores pela maneira como se gerencia o relacionamento entre o trabalhador e seu trabalho. Este gerenciamento acontece em três níveis de relações sociais: recompensa, comando e organização. Existe também um nível não-social: o nível do indivíduo-membro. A importância que cada nível de relações sociais tem na gerência de trabalho e a importância do nível de indivíduo-membro é dada em função do estado de controle e conflito no local de trabalho. Esta importância não é dada a priori, ela é erguida dentro do local de trabalho e pode variar de um momento a outro e através de tal variação qualquer um ou todos os níveis podem passar a ter um papel na gerência do relacionamento do trabalhador com seu trabalho. A importância de um nível não é dada com antecedência; ela tem que ser descoberta por estudos empíricos. Os três níveis de relações sociais constituem os alicerces da sociologia do trabalho e podem ser empregados para analisar a produção de um amplo leque de fenômenos.

O local de trabalho, seus níveis de realidade e as relações possíveis do ponto de vista lógico entre eles são ilustrados na *Figura 2*. Vê-se nessa figura que o termo "nível" não implica a existência de uma hierarquia.

FIGURA 1

Relacionamento entre as arenas da vida social

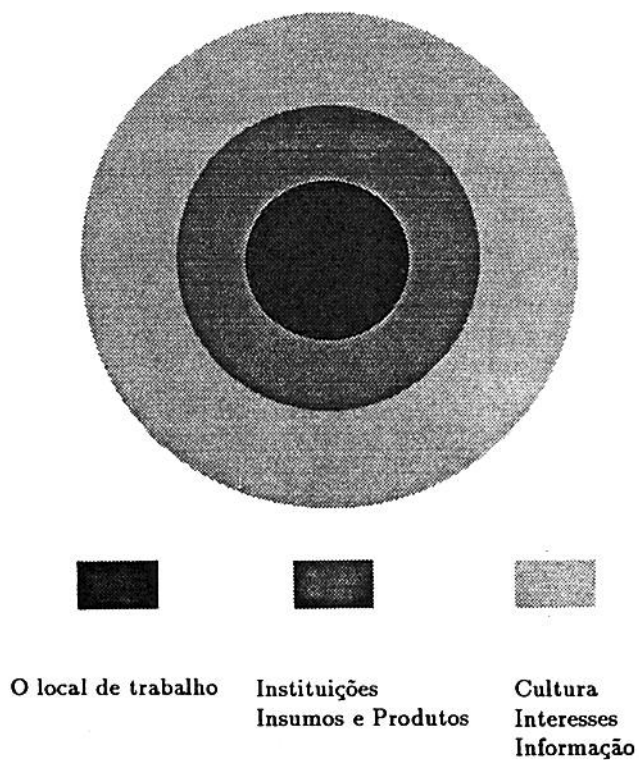
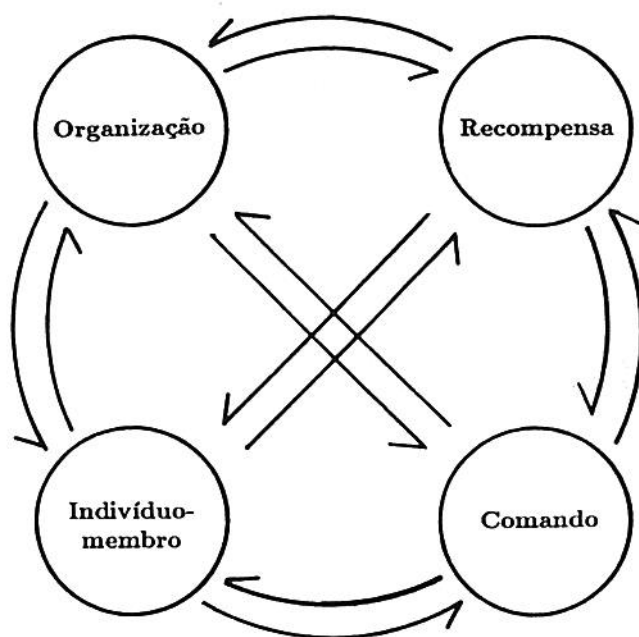


FIGURA 2

**O local de trabalho e os
interrelacionamentos entre os níveis**



A Análise Sincrônica encontra-se com a Análise Diacrônica

Cada local de trabalho, além de juntar trabalhadores e empregadores, unifica uma variedade complexa de insumos que vêm de fora do local de trabalho com a finalidade de garantir a produção. Inclua-se tecnologia, leis, condições de mercado, profissionais especializados, matéria prima e técnicas gerenciais.

Uma perspectiva sociológica sobre tais insumos pede que explicações de seus papéis sejam sociológicas. Ou seja, em vez de procurar explicar o social pelo econômico, pelo técnico ou por outros fatores não-sociais, tais insumos devem ser vistos como produtos sociais. Respondendo a esta demanda, considero como *relações sociais transformadas*, tudo que vem de fora do local de trabalho e aí fica reagrupado como insumo. Cada insumo é produzido socialmente fora do local de trabalho e depois “se articula” a partir de sua inserção nas relações sociais de trabalho. Ou seja, esta produção e reagrupamento são estudados por diversas disciplinas tais como história, ciência política e administração de empresas e sub-disciplinas tais como sociologia política e as sociologias de direito, da ciência, de movimentos sociais e da estratificação social.

O que fazem as instituições, qual é o papel da tecnologia, do desenvolvimento econômico, do direito, dos mercados de trabalho ou dos ciclos econômicos? As respostas das tradições marxistas e funcionalistas a estas perguntas, normalmente conceitualizam estes fatores como sendo determinantes estruturais e imagina-se que relacionamentos causais podem ser estabelecidos entre eles e a produção de diversos fenômenos no local de trabalho. Minha resposta é diferente: intervenção institucional, leis, mercados de trabalho, tecnologias e ciclos econômicos não são fatores estruturais do local de trabalho. Eles não têm nenhum significado e

nenhum papel fora da sua inserção nas relações de trabalho, e nunca se pode presumir que uma tal inserção seja estática porque relações de trabalho se reproduzem e se transformam de maneira contínua.

Um dos maiores desafios na construção desta teoria tem sido produzir uma conceitualização de trabalho que seja geral o suficiente para poder lidar com estes e outros insumos normalmente tratados de “fatores estruturais ou estruturantes”. Para fazer esta construção é preciso não ignorar tais fatores nem tratá-los como sendo não-sociais, é preciso construir um conceito de “relação social” que seja aberto o suficiente para poder incorporá-los. Agora, o mesmo insumo ou relação social pode ser relacionado de maneira diferente e até contraditória com a produção de fenômenos diferentes no local de trabalho. A análise é possível, graças ao referencial fornecido por Schutz.

A TEORIA SOCIOLÓGICA

Nível de Recompensa

Empregadores procuram influenciar as orientações de trabalhadores a suas tarefas, através da repartição e distribuição de rendimentos que vão de dinheiro até prestígio. Trabalhadores armados com suas capacidades físicas e intelectuais, desenvolvem orientações aos rendimentos oferecidos. Na base desse desenvolvimento eles decidem como agir. Um problema chave para ambas as partes é maximizar os rendimentos com o menor grau de consequências negativas. Rendimentos e consequências negativas são definidos com referência a sistemas de valores. No caso dos empregadores o problema pode ser definido como sendo, por exemplo, como maximizar a produção e ao mesmo tempo garantir a qualidade do produto. No caso dos trabalhadores o problema principal pode ser como maximizar os salários e ao mesmo tempo se proteger de exaustão física.

A bibliografia discute de maneira profunda duas relações sociais distintas neste nível: os incentivos financeiros e o trabalho-extra. Discute menos uma terceira relação: o rendimento simbólico.

Incentivos Financeiros

Estímulos financeiros são oferecidos pelos empregadores com a finalidade de promover um trabalho mais intensivo. Quando a ação se cumpre em função de uma orientação favorável aos incentivos financeiros oferecidos, podemos dizer que o relacionamento com o trabalho dos membros da organização está sendo gerenciado através da relação social de incentivos financeiros.

A intensidade do trabalho pode ser medida de maneiras diversas, em toneladas de produção ou em número de peças por unidade de tempo. Definições mais complexas podem incluir medidas de erros detectados ou volume líquido de vendas. Hospitais, escolas, seguradoras, laboratórios científicos, tribunais de justiça desenvolvem medidas próprias. Uma grande variedade de formas de estímulos financeiros existem: trabalho por produção, trabalho sob contrato, pagamento de bonificações e compartilhamento do lucro. Gratificações podem ser incorporadas ao salário ou pagas de maneira extra oficial "por baixo da mesa". Mottez e Brown estão entre os autores que desenvolvem reflexões importantes sobre diversas fórmulas para a aplicação de incentivos. Incentivos oferecidos ao indivíduo são comparados àqueles de natureza coletiva, gratificações que compõem uma parte minuciosa do salário são comparadas com aquelas que compõem a sua totalidade.¹¹ Tais discussões levam a percepções práticas sobre o funcionamento de incentivos na prática e podem levar a gerência a propôr a sua abolição ou a sua transformação.¹²

¹¹Brown, W. 1962. *Piecework Abandoned*. London, Hienemann. pp. 93-104. Mottez, B. 1966. *Systèmes de salaires et politiques patronales*. Paris, CNRS.

¹²Brown, W. 1962. National Board for Prices and Incomes 1968. *Payment by Results Systems Supplement*. London, HMSO.

Incentivos Financeiros: Vantagens e Desvantagens Sistemas que se servem de estímulo financeiro são construídos num esforço de integrar o interesse financeiro dos membros e o interesse dos empregadores para alcançar objetivos de produção, porém, com frequência, conflitos entre as partes demonstram ser a norma. Do ponto de vista do empregador, uma das maiores desvantagens de sistemas construídos na base de estímulos é que o pessoal chega a rejeitar tarefas que não aumentam o salário relativo e a privilegiar aquelas que o aumentam. Para citar alguns exemplos: andaimes são erguidos sem que os parafusos sejam apertados de maneira adequada, máquinas que precisam de manutenção continuam a ser operadas quando o conserto preventivo levaria à perda de rendimentos associados com a produção, sucata é deixada para outros quando o esforço de limpeza rouba o tempo produtivo, carvão subterrâneo é minado sem o apoio adequado às galerias, as contas de produção são fraudadas e - caso os estímulos possam ser ganhos só com dificuldade - tarefas são rejeitadas. Quando os empregadores consideram os custos dos estímulos financeiros demasadamente elevados eles podem reduzir seu valor.¹³

A ameaça de redução do valor de estímulos por tarefa, pode levar a uma orientação da parte dos trabalhadores no sentido de reduzir níveis de produção, uma prática reconhecida por Roy como “*soldiering*” e que vou chamar aqui de “fixação de ritmo”.¹⁴ Outras orientações podem levar membros da organização a recusar, apesar da proposta de incentivos financeiros, alterações nos seus comportamentos no trabalho. Quando isto acontece pode-

¹³Haraszti, M. 1977. *Worker in a Worker's State*. Harmondsworth, Penguin. pp. 59-65.

¹⁴Taylor, F. W. 1947. *Scientific Management*. New York, Harper and Row. pp. 34-5. (edição original de 1911)

Roy, D. 1952. Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. *American Journal of Sociology*. v. 57, pp. 427-42.

Whyte, W. F. 1955. *Money and Motivations*. New York, Harper.

mos dizer que a tentativa do ator superior de gerenciar o trabalho através de estímulos não está alcançando seus objetivos de maneira eficaz.

Incentivos financeiros, como acabamos de ver, podem ser rejeitados através de mecanismos informais mas, apesar disso, sindicatos e associações profissionais pedem com frequência a sua abolição formal;¹⁵ ocasionalmente juntam-se a eles os representantes de consumidores. Em outros momentos, atores superiores na organização podem, nas palavras de Brown, “abandonar o trabalho por produção”.

A reintrodução de incentivos pode acontecer por diversos motivos. Na Grã-Bretanha o sindicato de mineiros de carvão pressionava por aumentos num contexto de controles nacionais sobre salários o que levou a uma barganha política na qual os incentivos foram reintroduzidos em 1977.¹⁶ Na década de 70, Dore observou uma crise geral em sistemas de incentivos financeiros na indústria francesa, britânica e alemã, sobretudo em sistemas administrados numa base individual.¹⁷ Mottez compara a crise de trabalho por tarefa no final do século passado com a crise da concepção pós-Taylor de trabalho por produção, na França, ao longo da década de 60. Uma solução para tais crises passa a ser a invenção de novos sistemas que ligam recompensa a esforço.¹⁸

¹⁵Lamphere, L. 1979. Fighting the Piece-rate System: New dimensions of an old struggle in the apparel industry. in: Zimbalist, A. 1979. *Case Studies in the Labor Process*. New York, Monthly Review Press. pp. 257-276.

¹⁶Wrench, J. and Lee, G. 1982. Piecework and Industrial Accidents: Two Contemporary Case Studies. *Sociology*. v. 16, n° 4, pp. 512-525.

¹⁷Dore, R. 1973. *British Factory-Japanese Factory*. Berkeley, University of California Press. pp. 347-352.

¹⁸Mottez, B. 1966. “On peut donc parler des les années quatre-vingts-dix d’une crise du travail à la tâche comme on parle aujourd’hui d’une crise du salaire au rendement.” p. 123. “après Taylor... salaire au rendement... n’est

Consequências negativas associadas ao uso da relação de incentivos financeiros são definidas de maneiras diferentes por atores diferentes: empregadores podem criticar as práticas de limpeza dos seus subordinados, empregados podem reclamar contra tarefas vistas como sendo injustas, consumidores podem reclamar contra a má qualidade de certos produtos. Do ponto de vista de cada ator tais consequências podem ser vistas como “erros” ou “efeitos perversos”. Do ponto de vista sociológico estas consequências podem ser vistas como sendo nada mais do que produtos sistemáticos do emprego dessa relação social para gerenciar o relacionamento entre trabalhadores e seu trabalho.

Trabalho-Extra

Trabalho-extra constitui uma relação social formada na base de um relacionamento entre pagamentos e trabalho inteiramente diferente do anterior. Em vez de intensificar esforços, o trabalho é estendido e em contrapartida, um salário maior é pago. Falando de maneira pouca rigorosa, podemos identificar quatro elementos que contribuem para a formação dessa relação em organizações industriais: orientações dos trabalhadores em resposta às propostas dos empregadores, capacidades dos trabalhadores, demandas da tarefa e o período trabalhado.

Por estar faltando mão de obra, devido a prazos de produção, custos de recrutamento, ou por diversas outras razões, um empregador pode decidir expandir o tempo trabalhado além da norma (por exemplo 40 horas semanais) ou aumentar as demandas da tarefa. Em tais ocasiões tenta-se modificar antigas

qu'une sorte de salaire aux pièces plus raffiné, qu'un stimulant plus étudié.”
p. 63.

normas do local de trabalho. Como no caso de incentivos financeiros, trabalhadores podem aceitar ou rejeitar tais mudanças. Mas, a “norma” pode ser inadequada para assegurar aquilo que os marxistas chamam de “reprodução social” dos empregados. Por uma variedade de razões, os membros da organização podem se engajar em atividades fora de local de trabalho que reduzem suas capacidades: o pai ou a mãe cuida da família, a semana de trabalho limitada a 46 horas leva muitos trabalhadores brasileiros a arrumar “bicos” ou outros empregos, os filhos de camponeses cuidam do campo após a escola, um médico do INSS trabalha em vários postos de saúde para poder complementar a sua renda. Em tais circunstâncias a relação de trabalho-extra é produzida.

Trabalho-Extra: Vantagens e Desvantagens Quais são as vantagens e desvantagens do gerenciamento de trabalho industrial através dessa relação social? Antes de responder vou comentar um ponto: a “norma” e as demandas de tarefas mencionadas acima existindo antes de qualquer mudança planejada, foram produzidas através de processos sociais, e como tal podem ter um relacionamento fraco com as capacidades daqueles aos quais estão sujeitos. Por exemplo, a tarefa pode não apresentar demandas excessivas para um trabalhador de “capacidades medianas”. Mas, caso o trabalhador seja mais velho, ou seja um mulçumano na época de Ramadan, ou um colhedor de chá ceylanense com uma contagem baixa de hemoglobina, tudo isso reduz a capacidade do trabalhador. Tal redução, combinada com uma extensão nas horas trabalhadas, pode complicar ainda mais o processo de conclusão da tarefa, já difícil por causa do trabalho extra. Quando os empregadores propõem hora-extra, eles podem aumentar os níveis de produção sem precisar recorrer a recrutamento de mão de obra nova e a investimentos novos em capital.

Através do recrutamento de donas de casa cansadas ou trabalhadores-camponeses, organizando horários de tal maneira

que mulçumanos sejam obrigados a trabalhar normalmente quando o jejum do Ramadan reduz suas capacidades físicas, empregadores estão tentando garantir a produção ininterrupta. Porém, em tais casos, o cansaço ou a incapacidade dos empregados podem refletir de maneira negativa na execução da tarefa, na qualidade do produto, na atenção dada à tarefa, etc...

Diversos mecanismos existem para limitar os efeitos negativos dessa relação. Sindicatos e empregadores podem chegar a acordos para limitar os trabalhadores a um emprego, os primeiros para assegurar a soberania e a unidade da força do trabalho, os últimos para garantir produtividade e qualidade. Ambas as partes podem apoiar refeições subvencionadas: sindicatos podem justificá-las como uma forma de complementação salarial, empregadores, tratando-as como uma maneira de garantir que a capacidade dos trabalhadores não seja limitada por falta de nutrição. De maneira menos consensual, podemos ver trabalhadores que contestam os esforços feitos pelos empregadores de gerenciar através dessa relação. Dois exemplos são o veto formal de hora extra e o desenvolvimento de mecanismos informais (ex. dormir no trabalho ou absenteísmo) que limitam efeitos negativos.

Podemos dizer que esta relação social gerencia o trabalho quando, por qualquer orientação que seja expressa em termos de dinheiro, membros da organização expandem suas ações além de suas capacidades de completar a tarefa de maneira efetiva. Esta relação se diferencia analiticamente dos incentivos financeiros, onde orientações formadas em função do "cash nexus" levam membros a intensificar seu desempenho no trabalho.

Recompensa Simbólica

A recompensa simbólica constitui o terceiro tipo distinto de relação social a nível de rendimento. Neste caso, os rendimentos não são materiais, e nem são propostos ou aceitos através do “cash nexus”: estima, prestígio e posição social estão entre os incentivos oferecidos para garantir a execução do trabalho ou através de sua intensificação ou de sua expansão.

A gerência pode perceber todos os níveis hierárquicos numa organização, executivos ou operários, como sendo sujeitos a esse tipo de influência. A recompensa simbólica constitui uma categoria analítica importante em teorias de administração de pessoal. De Herzberg a Etzioni¹⁹ bases podem ser achadas para a fundamentar a compreensão do uso prático da motivação, baseada no gerenciamento dos relacionamentos entre pessoas e suas tarefas através dessa relação social. Assim, o sentido de fazer parte de uma equipe destacada na empresa enche executivos de orgulho, um “esprit de corps” unifica um grupo de trabalho conferindo-lhe uma identidade, fazendo com que ele se destaque de outros grupos, e símbolos de posição social são usados para promover aspirações à mobilidade ascendente dentro de organizações.

Seja através de tentativas de acrescentar significado subjetivo a tarefas que são quase sem sentido,²⁰ ou através de tentativas para estimular atividades de trabalho, propostas de recompensa simbólica feitas pela gerência podem ser aceitas ou rejei-

¹⁹Etzioni, A. 1961. *A Sociological Reader on Complex Organisations*. New York, Holt, Rinehart and Winston. (segunda edição) p. 61. Herzberg, F. 1968. *Work and the Nature of Man*. London, Staples Press.

²⁰Blauner, R. 1964. *Alienation and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press. pp. 22-24.

Burawoy, M. 1979. *Manufacturing Consent*. Chicago, University of Chicago Press. pp. 87 ff.

tadas pelos trabalhadores. Trabalhadores podem também erguer seu próprio universo de recompensa simbólica. Dois exemplos são a concorrência informal entre grupos de trabalhadores e a construção de hierarquias internas. Tal recompensa se transforma em relação social e assim transforma a execução do trabalho por uma única razão: porque existem valores (positivos ou negativos) compartilhados que levam à atividade.

Recompensa Simbólica: Vantagens e Desvantagens A bibliografia na área de administração de recursos humanos está repleta de discussões sobre técnicas de motivação não material. Isto não deve ser nenhuma surpresa porque, no que concerne aos empregadores, esta relação oferece uma vantagem muito importante quando comparada a outras do mesmo nível. Ela pode constituir uma maneira muito barata de obter os resultados desejados. Trabalhadores podem desenvolver um tipo de controle inatingível quando recompensas de natureza financeira são oferecidas. Os trabalhadores, através da construção dos próprios sistemas de rendimentos simbólicos, podem parcialmente escolher a maneira pela qual o seu trabalho será recompensado.

O fato dos trabalhadores poderem construir seus próprios sistemas de recompensa simbólica, implica que eles podem também desenvolver as próprias medidas de atividade. Empregadores perceberão desvantagens toda vez que tais medidas entram em conflito com seus próprios critérios de atividade. Porém as desvantagens do gerenciamento através dessa relação, não são muito diferentes daquelas oriundas das outras relações examinadas neste nível. A estafa de executivos famintos pela perspectiva da ascensão social, a concorrência destrutiva entre grupos de trabalhadores e os resultados concomitantes para o funcionamento e a eficácia da empresa, constituem alguns efeitos negativos da relação.

O Nível de Comando

No nível de comando, empregadores procuram gerenciar os relacionamentos entre os trabalhadores e seu trabalho através da tomada de um controle direto das suas ações. A operação deste nível produz três relações sociais distintas: autoritarismo, desintegração do grupo de trabalho e servidão voluntária.

Sujeita a autoritarismo, a autonomia de ação do trabalhador é restringida de tal forma que ele age de uma maneira contrária a suas próprias orientações. A desintegração do grupo de trabalho pode abrir um espaço para o emprego do autoritarismo. A servidão voluntária existe quando trabalhadores agem em situações que julgam não satisfatórias, sem fazer qualquer referência aos outros níveis de relações sociais (nem ao nível do indivíduo-membro), em função de orientações que coincidem com os objetivos dos empregadores.

Empregadores em organizações que se autodenominam “modernas”, podem recorrer a estratégias a nível de comando, se eles sentem que suas tentativas de gerenciar o trabalho através dos níveis de rendimento e de organização estão tendo pouco êxito. Os empregadores também podem recorrer a este nível em conjunção com estratégias nos outros níveis. Na realidade, locais de trabalho estão sempre divididos entre estabilidade e mudança. O que parece ser relações sociais duradoras podem ser, de um momento a outro, alteradas em função de ações de empregados ou de empregadores.

Autoritarismo

Para fazer os trabalhadores agirem de maneira contraditória com suas próprias orientações, os empregadores restringem a autonomia deles e as tarefas passam a ser executadas sob a relação social do autoritarismo. Esta relação é apoiada pelo uso eventual da violência. Nas suas formas extremas isto pode se estender do exemplo histórico fornecido pela ameaça de execução de escravos, à ameaça de demissão de empregados nas sociedades industriais avançadas. Autoritarismo, para citar exemplos menos extremos, se baseia em ameaças de punição ou de sanção para garantir que trabalhadores ajam de maneira contrária às suas próprias orientações e de acordo com os desejos dos patrões.

Disciplina e punição são discutidas numa boa parte da bibliografia contemporânea, como se fossem os últimos recursos dentro do universo de técnicas gerenciais.²¹ Porém, Gouldner desenvolve uma noção de “burocracia centrada na punição” e assim sugere que o recurso à disciplina é uma ferramenta comum nas organizações.²² McGregor caracteriza a teoria de administração de pessoal como sendo composta de dois tipos ideais: Teoria X e Teoria Y. Nesta caracterização, um tipo de prática gerencial é baseado na pressuposição de que “a maior parte das pessoas têm que ser coagidas, controladas, dirigidas, ameaçadas de punição para que se empenhem no alcance dos objetivos da organização.”²³ Textos históricos, sejam eles romances, relatos jornalísticos ou re-

²¹Fox, A. 1971. *A Sociology of Work in Industry*. London, Collier-Macmillan. p. 47.

Belohlav J A 1985. *The Art of Disciplining Your Employees: A manager's guide*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

²²Gouldner, A. W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York, The Free Press. p. 207 ff.

²³McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw Hill. p. 33.

latórios de inquéritos governamentais, fornecem detalhes, muitas vezes constrangedores, das consequências do autoritarismo para os trabalhadores. A comissão de inquérito de 1842 ouviu o caso de um jovem mineiro: "No seu corpo estavam de 24 a 26 feridas. Sua região traseira tinha sido espancada até virar uma geléia; sua cabeça, que não tinha mais quase nenhum cabelo tinha os traços de muitos ferimentos antigos; um osso num dos braços estava quebrado e tudo indicava que estava muito tempo neste estado."²⁴

Trabalhadores resistem ao autoritarismo de maneira ativa através daquilo que Hirschman chama de "comportamento de saída ou de voz".²⁵ Quando os trabalhadores fazem isto como atores sociais, os conhecimentos que têm das dificuldades da tarefa combinam com a orientação que possuem sobre estas dificuldades. Autonomia constitui um fator chave no êxito de tal resistência. Um possível recurso é a saída, talvez sendo mais fácil de usar quando os trabalhadores estão numa posição forte no mercado de trabalho, e voz mais fácil de usar quando os trabalhadores estão organizados de maneira coletiva no local de trabalho. Quando a autonomia não é exercida os empregadores podem garantir o desempenho dos trabalhadores através do autoritarismo.

Autoritarismo: Vantagens e Desvantagens As desvantagens do autoritarismo para os trabalhadores, além do estresse psicológico causado pela ameaça constante de sanção e pela perda de dignidade pessoal sentida em situações de impotência são muitas vezes assombradas por desvantagens de uma outra ordem. Os trabalhadores, mesmo com plena consciência, se submetem a dificuldades e riscos porque lhes falta força para se opor a eles. Estes problemas podem transbordar dentro do local do trabalho

²⁴Children's Employment Commission. 1842. *Children's Employment Commission. Appendix to First Report of Commissioners - Mines - Part II.* London, HMSO. p. 182.

²⁵Hirschman, A. O. 1973. *Saída, Voz e Lealdade.* São Paulo, Perspectiva.

sob formas concretas: erros, falhas de máquinas, doenças, desperdícios. À primeira vista, a única vantagem que os membros da organização sujeitos ao autoritarismo têm, é que através da sua submissão eles evitam punição.

Porém, empregadores podem recorrer ao autoritarismo para desestimular aquelas ações dos trabalhadores julgadas indesejáveis. Incentivos financeiros podem, por exemplo, levar trabalhadores a se expor e a expor outros a riscos, ou podem resultar em produtos de má qualidade. No caso onde os trabalhadores se expõem a riscos, pode se argumentar, de forma simplista, que eles estão agindo contra os próprios interesses e que os empregadores são benévolos no uso de autoritarismo para proteger os trabalhadores de si mesmo.

Desintegração do Grupo de Trabalho

Para que uma oposição ao autoritarismo tenha êxito dentro de um local de trabalho é necessário exercer a voz de maneira coletiva. A menor unidade funcional no local de trabalho é o grupo de trabalho. Ele constitui a pedra fundamental da cooperação e do intercâmbio essenciais ao desempenho coletivo de tarefas. Ao mesmo tempo este grupo constitui a base de toda tentativa coletiva de resistência ao controle patronal do uso coletivo da voz. O grupo de trabalho serve como base a partir do qual identidade e projetos coletivos podem ser construídos. A discussão de Gouldner da importância de uma coesão social numa mina se desenvolve em linhas compatíveis: "o instrumento explícito que organizou e disciplinou" a resistência dos trabalhadores à tentativas de

controlar o trabalho feitas pela gerência através de métodos burocráticos "foi a coesão informal dos mineiros."²⁶

O conhecimento que um trabalhador tem de sua tarefa e de suas partes interdependentes fica compartilhado dentro de um grupo de trabalho. Este constitui um pré-requisito simples para a execução de qualquer tarefa. Este compartilhamento tem dois componentes, que podem ser chamados de comunicação funcional e de comunicação social. A primeira, interliga elementos discretos de conhecimento técnico, a segunda coloca o conhecimento num contexto de afinidade, sentimentos, orientações, resumindo, numa cultura.²⁷

Aqueles empregadores que tentam eliminar ameaças de oposição baseadas no grupo de trabalho, mas que não querem impedir a execução de tarefas, podem usar uma estratégia fundada na tentativa de controlar as comunicações e limitá-las a seus componentes funcionais. Para fazer isto pode-se recorrer a uma supervisão intensa de comunicações entre trabalhadores ou à codificação de comunicação em linguagens específicas a funções precisas. Em locais industriais normais a supervisão de comunicação é, de um ponto de vista logístico, uma tarefa difícil. Porém, algumas tecnologias modernas, e Jean-Louis Missika cita o computador IBM 37-50 como exemplo, permitem o controle e o monitoramento de movimentos e conversas de empregados, diminuindo as dificuldades.²⁸

Desintegração do Grupo de Trabalho: Vantagens e Desvantagens A redução da comunicação a seu componente funcional negligenciando seu componente social pode apresentar dificulda-

²⁶Gouldner, A. W. 1954. p. 150.

²⁷Quéré, L. 1982. pp. 34-39, 188-192.

²⁸Missika, J.-L. 1978. L'impact des télécommunications sur le travail humain. in: Giraud, A. Missika, J.-L. e Wolton, D. (orgs.) 1978. *Les réseaux pensants*. Paris, Masson. pp. 78-81.

des sérias para os empregadores. Isto foi demonstrado de maneira clara nos anos 50 pelo esforço intelectual da escola socio-técnica do Tavistock Institute. Um dos estudos mais famosos, feito pelo Trist and Bamforth, focalizou a mudança de métodos de “parede curta” para “parede longa”. Surgiram absenteísmo, conflito e níveis de produtividade muito aquém dos esperados. Esses fenômenos foram vistos como sendo consequências da nova organização dos grupos de trabalho e de um consequente enfraquecimento das ligações sociais.²⁹ Em 1963 o livro *Organizational Choice* mostrou que a organização de um grupo em linhas que refletiam a tradição dos seus membros (mineiros com múltiplas habilidades, que selecionam os membros dos próprios grupos, que compartilham as tarefas de maneira igualitária e divisões igualitárias de incentivos financeiros), estava associada a um declínio de absenteísmo, maior satisfação, uma produção mais ordenada e maior produtividade quando comparado com grupos formados de maneira convencional.³⁰

A descoberta de tais dificuldades permite que o trabalho seja visto como um fenômeno muito mais complexo do que aquela visão apresentada pelos planos técnicos simples. Estes planos conceitualizam o trabalho como sendo composto de uma divisão de tarefas potencializada por indivíduos que trabalham e comunicam em função do que a execução da tarefa requer. O reconhecimento de que existe uma dimensão social ao trabalho e a cegueira por parte da gerência a este aspecto, pode produzir um amplo leque de dificuldades para empregadores e empregados. Isto constitui uma percepção teórica, chave da escola sócio-técnica.

²⁹Trist, E. L. e Bamforth, K. W. 1951. Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting. *Human Relations*. v. 4, no. 1, pp. 3-38.

³⁰Trist, E. L., Higgen, G. W., Murray, H. e Pollock, A. B. 1963. *Organizational Choice*. London, Tavistock.

Com frequência, a desintegração do grupo de trabalho é produzida por meios mais banais do que mudanças em sistemas de trabalho ou supervisão polícialasca de comunicações. A bibliografia sugere que a relação social é construída às vezes de maneira calculada, às vezes de maneira involuntária.

A gerência tenta construir a desintegração do grupo de trabalho em casos específicos. Age em função das vantagens da desintegração do grupo de trabalho quando demite aqueles que trazem uma unidade social ao local de trabalho (podemos observar isto no caso de lideranças sindicais frente a uma gerência hostil), e se serve da estratégia de rotação de tarefas para fragmentar a solidariedade entre colegas de trabalho. O livro *L'Etabli* de Robert Linhart narra o caso de três trabalhadores imigrantes que tinham desenvolvido um grupo de trabalho coesivo e muito eficiente; quando este grupo ameaçou o poder do empregador, foi desmanchado, mesmo sabendo que a produtividade diminuiria.³¹

A desintegração do grupo de trabalho pode passar a ser um fator negativo na vida, no trabalho, mesmo quando isto acontece sem ser um resultado intencional de estratégias gerenciais. O barulho impede a comunicação dentro de um grupo de trabalho, diferenças linguísticas podem levar trabalhadores a não se entender, uma alta taxa de rotatividade combinada com absenteísmo leva grupos a não conseguir alcançar uma integração. Incompreensões, má execução e outros problemas podem virar endêmicos no local de trabalho.

Por necessidade, esta discussão tem sido simples. Para combater as desvantagens desta relação social, os empregadores podem recorrer à técnicas concebidas para estabilizar a força de trabalho, desenvolver capacidades comuns de comunicação, ou estimular atividades coletivas que sirvam para integrar os grupos de trabalho. Trabalhadores podem tentar vencer as dificuldades

³¹Linhart, R. 1978. *L'Etabli*. Paris, Minuit. p. 125.

oriundas da desintegração do grupo de trabalho através de atividades clandestinas ou visíveis. O desenvolvimento de giria do grupo, por exemplo, pode facilitar o desenvolvimento de um meio cultural integrativo (ex. "rádio-peão"). A organização de um sindicato ou comissão de fábrica no local de trabalho pode emprestar substância à uma tal integração.

Servidão Voluntária

Servidão voluntária constitui a terceira relação social distinta a nível de comando. Esta relação gerencia os relacionamentos das pessoas com seu trabalho quando aqueles elementos da tarefa, que são conhecidos como capazes de gerir dificuldades, são tratados como se fizessem parte normal do trabalho. Na linguagem empregada neste exercício de construção de teoria, trabalhadores são engajados em tarefas problemáticas, são conscientes das dificuldades envolvidas e, sem fazer referência ao nível de recompensa, eles cumprem sua tarefa sem desenvolver uma orientação oposicional. Trabalho em locais insalubres, considerado como "normal" por trabalhadores fatalistas, está sujeito a esta relação.³² Tarefas são cumpridas porque as orientações e as ações dos trabalhadores estão em harmonia com os objetivos dos empregadores.

O *Homem Unidimensional* de Herbert Marcuse, *The Uses of Literacy* de Richard Hoggart ou o clássico do século 16 de Etienne de la Boetie *Le discours de la servitude volontaire*³³ são textos que

³²Rancière, J. 1981. *La nuit des prolétaires*. Paris, Fayard. p. 54.

³³Marcuse, H. 1966. *One Dimensional Man*. Boston, Beacon Press.
Hoggart, R. 1957. *The Uses of Literacy*. Harmondsworth, Penguin.
de la Boetie, E. 1978. *Le discours de la servitude volontaire*. Paris, Payot.
(primeira edição completa 1577).

tratam esta relação num contexto macro-social, um contexto que parece estar muito longe das preocupações nos locais de trabalho.

Nos locais de trabalho, os historiadores nos fornecem explicações do desenvolvimento desta relação social e uma parte da bibliografia de administração de empresas e de sociologia do trabalho fornece compreensões da operação da relação. Os historiadores mostram que no começo do século 20, empregadores industriais enfrentavam dois problemas: como coordenar processos de produção complexos de grande escala e como acalmar o conflito generalizado entre empregadores e empregados. Entre as múltiplas soluções propostas, uma encontrou grande respaldo: a substituição do controle autoritário tradicional pelo controle burocrático. Através desse controle o poder passou a ser fixado em papéis em vez de ser fixado em pessoas. A organização passou a ser coordenada e homogenizada através de padrões formalizados.³⁴ A burocratização de sistemas salariais, regras e reclassificação têm sido interpretadas no relato histórico de Burawoy como peças fundamentais na mudança do padrão de conflito entre empregador e empregado nos Estados Unidos, entre 1945 e 1975. "A arena da subjetividade, de resistência consciente à dominação, some, abrindo o caminho ao indivíduo como mero objeto de manipulação.... Atividades no local de trabalho podem ser entendidas como sendo em maior parte produtos da organização do processo de trabalho, o estado interno e o mercado de trabalho interno. O consentimento é produzido e reproduzido no local de trabalho...."³⁵

³⁴Goldman, P. e van Houten, D. 1981. *Bureaucracy and Domination: Managerial Strategy in Turn-of-the-century American Industry*. in: Zey-Ferrell, M. e Aiken, M. 1981. *Complex Organizations: Critical Perspectives*. Glenview Illinois, Scott Foreman. pp. 189-216.

Edwards, P. 1979. *Contested Terrain: The transformation of the workplace in the Twentieth Century*. New York, Basic Books. pp. 195-197.

³⁵Burawoy, M. 1979. *Manufacturing Consent*. Chicago, University of Chi-

Numa perspectiva sincrônica e sociológica, Alvin Gouldner delineou duas formas importantes de burocracia, ele as nomeou “representativa” e “centrada na punição”. Os procedimentos que levam trabalhadores a cumprirem tarefas por medo de punição têm sido definidos como sendo componentes de autoritarismo. Uma forma representativa de burocracia existe quando empregadores e empregados apoiam e fazem cumprir as regras que estão sujeitas a poucas tensões verticais. Num tal sistema, os trabalhadores aceitam trabalhar na presença de certas dificuldades porque a existência de regras apropriadas os levam a definir tais dificuldades como sendo “normais” e como sendo “parte integrante da tarefa”. Deste modo o trabalho deles é gerenciado pela relação de servidão voluntária.

A difusão de burocratização do local de trabalho, apesar da expansão recente de métodos de “gerência ‘japonesa’”, é amplamente vista como uma tendência histórica. Porém, a burocratização não se constitui como o único processo que pode levar à produção de servidão voluntária. Empregadores podem recrutar categorias de trabalhadores considerados aptos para orientações servis: mulheres, deficientes físicos, imigrantes ilegais, etc.³⁶ Empregadores tradicionais podem recorrer a paternalismo para assegurar que o trabalho seja feito. Uma versão moderna é contida na teorização da escola de relações humanas (Human Relations School). W.F. Whyte e B.B. Gardner enxergam a construção da cooperação entre a equipe de trabalho e a gerência, como sendo um produto do processo no qual um chefe paternalista desempenha um papel fundamental: “Ele [o chefe] os favorece [os

cago Press. p. 201.

³⁶Sabel, C. 1982. *Work and Politics*. Cambridge, Cambridge University Press. Cap. 2.

trabalhadores], de maneira discreta, como se isso fosse parte natural do seu comportamento, e eles demonstram reciprocidade.”³⁷

Burocratização, recrutamento seletivo e práticas paternalistas são acrescidos por técnicas derivadas da psicologia industrial para formar as bases de um certo tipo de teoria gerencial. Para Likert, a finalidade da gerência é de “Aproveitar as motivações que levam às orientações cooperativas e favoráveis em vez de hostis” e a supervisão dessa “participação e envolvimento nas decisões é uma parte recorrente do processo de liderança.” Trabalhadores são engajados numa obra cooperativa e idealmente “se esforçam de maneira coordenada rumo aos objetivos estabelecidos e aceitos, que eles mesmos ajudaram a desenvolver.”³⁸ Em tempos recentes, círculos de controle de qualidade passaram a ocupar um papel cada vez mais importante na indústria e a democracia industrial é defendida pelos mais variados atores sociais. Embora seja necessário entender melhor a articulação entre tais práticas e as relações do trabalho, é claro que em muitos casos algumas dessas práticas podem ser vistas, em contradição clara com os ideais de Likert, como contribuindo para a produção de servidão voluntária.

Servidão Voluntária: Vantagens e Desvantagens Esta relação pode parecer muito atraente para os empregadores, pois promete um local de trabalho sem problemas, com empregados disciplinados e um poder gerencial consolidado. Na sua forma pura trabalhadores são reduzidos a fantoches que se movem seguindo as vontades dos empregadores. Para os empregados, a vida gerenciada por esta relação passa a ser considerada como natural.

³⁷Whyte, W. F. e Gardner, B. B. 1945. The Position and Problems of the Foreman. *Applied Anthropology*. v. 4, pp. 17-28. (p. 25).

³⁸Likert, R. 1961. The Principle of Supportive Relationships. in: Pugh, D. S. (org.) 1971. *Organization Theory*. Harmondsworth, Penguin. pp. 279-304 (pp. 281-283).

As desvantagens desta relação social para os empregadores são discutidas na literatura de administração de empresas. Regras são vistas como tendo a potencialidade de levar à inflexibilidade, o recrutamento de uma força de trabalho passiva pode ser ao mesmo tempo o recrutamento de trabalhadores sem iniciativa. O paternalismo pode levar a uma forma personalista de gerência, uma ênfase demasiadamente forte na cooperação pode levar ao imobilismo ou à passividade. Não é difícil advinhar as consequências desses fenômenos, que levam as dificuldades no trabalho a serem consideradas normais. Para a gerência, a situação extrema pode ser produzida quando a chefia é obrigada a exercer uma supervisão e uma verificação constantes, e consegue fazer isto só através do uso das suas próprias forças.

Aqueles cujo trabalho é gerenciado por esta relação demonstram uma orientação não crítica. Sindicatos podem entender que a servidão voluntária solapa seu próprio poder, trabalhadores críticos podem ver a relação como uma ameaça à sua capacidade de construir uma identidade baseada na oposição do controle gerencial. Oposição sindical à formas de participação dos trabalhadores e oposição aos colegas "apáticos" acompanham programas concebidos para aumentar a consciência dos trabalhadores. Discussões corpo a corpo também tentam quebrar a capacidade dos empregadores para gerenciar através desta relação.

O Nível de Organização

Empregadores tentam gerenciar o trabalho através da tomada de controle da divisão de trabalho e a sua coordenação. Esse controle é exercido através da dominação do conhecimento de trabalho, concepção da tarefa e coordenação do conhecimento das tarefas. Empregadores industriais recorrem com frequência à

estratégias para reduzir o conteúdo de trabalho manual. Desta maneira, a execução do trabalho é separada de sua concepção: investe-se nas condições de trabalho para transformar a divisão do trabalho e assim aumentar a produtividade.

A imagem clássica da evolução desse nível começa com os trabalhadores qualificados em tarefas artesanais que controlam o conteúdo intelectual de seu próprio trabalho. Numa segunda fase, com a chegada de fábricas semi-mecanizadas e segundo os princípios Tayloristas ou Fordistas sobre concepção e coordenação, há uma forte diminuição de todos os aspectos desse controle pelos trabalhadores. Numa terceira fase, indústrias automatizadas e de processo contínuo são associadas com a recomposição de componentes manuais e intelectuais de trabalho. Os trabalhadores supervisionam e regulam a operação da fábrica, sem trabalhar diretamente com o produto, garantindo a produção.³⁹

A sociologia do trabalho tem investido grandes esforços na tentativa de compreender este processo de desenvolvimento e as suas ramificações. Suas origens históricas têm sido relacionadas com “as políticas de produção” e às “políticas de consumo.” No segundo caso, a emergência de mercados de massa é vista como gestor de desenvolvimento.⁴⁰ No primeiro caso, empregadores, com a ajuda de engenheiros, são vistos como tendo concebido o trabalho de tal maneira a tirar a necessidade de habilidades por parte dos trabalhadores.⁴¹ Existe uma concordância ampla de que

³⁹Touraine, A. 1955. *L'Evolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris, CNRS.

Woodward, J. 1958. *Management and Technology*. London, HMSO.

Blauner, R. 1964. *Alienation and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press.

⁴⁰Sabel, C. 1982. pp. 32-34.

⁴¹Noble, D. 1978. Social Choice in Machine Design: The Case of Automatically Controlled Machine Tools, and a Challenge for Labour. *Politics and Society*. v. 8, nos. 3-4, pp. 313-347.

a transição da indústria artesanal à indústria semi-mecanizada foi associada com uma desqualificação do componente artesanal do trabalho manual. Existe uma concordância menor sobre o que acontece com as habilidades no processo de transformação à indústria de processo contínuo.

Para poder melhor discutir este nível, vou agora levantar uma série de pontos teóricos. Primeiro, todas as empresas, estejam elas no estágio artesanal ou no estágio de processo contínuo de produção, concebem o trabalho de tal modo que ele é dividido em tarefas. Essas tarefas são cumpridas de modo individual ou em grupo e cada trabalhador tem um trabalho a cumprir que pode incluir apenas uma ou abranger muitas tarefas. Em empresas industriais a concepção e a coordenação de tarefas são responsabilidade formal dos empregadores e são delegadas aos seus agentes.

Segundo ponto: os recursos externos que os empregadores procuram captar para transformar em estrutura de tarefas e coordenação, ou seja, em trabalho, são sujeitos a muitos obstáculos. Obstáculos importantes são a disponibilidade e o custo de recursos (sejam eles humanos ou materiais). Decisões relacionadas a estes obstáculos dependem do perfil e dos preços de seus produtos no mercado. Indústrias definidas empregam recursos parecidos e vendem seus produtos em mercados parecidos. Formas específicas, gerais e duradoras de estrutura e coordenação de tarefas constatadas em certos setores por sociólogos, são explicadas como referência a tais fatores.⁴²

Terceiro ponto: qualquer que seja a indústria, empregadores edificam as bases deste nível usando um método comum. Eles

⁴²Stinchcombe, A. L. 1965. Social Structure and Organisations. in: March, J. G. (org.) 1965. *Handbook of Organizations*. Chicago, Rand McNally. pp. 142-193

Sabel, C. 1982.

Woodward, J. 1958.

investem no processo de trabalho e nos meios de coordená-lo, alocam pessoas para tarefas manuais ou intelectuais, e fazem isto em função das suas percepções do melhor modo de alcançar os objetivos da organização. Aqueles que entram numa empresa confrontam um trabalho composto de uma ou de muitas tarefas, cada tarefa tem um conteúdo largo ou estreito e este fato leva trabalhos diferentes a exigir maior ou menor habilidade dos trabalhadores. A outra face da moeda, é que decisões diferentes feitas pelos empregadores referentes à organização do trabalho podem levar à variações importantes em demandas funcionais relacionadas à preparação e à coordenação de tarefas. Por esse motivo, existem diferenças amplas em papéis gerenciais.

Três relações sociais se formam neste nível: falta de qualificação, rotina e desorganização.

Falta de Qualificação

Trabalhadores enfrentam o trabalho com habilidades que são suficientes ou insuficientes para garantir a sua efetiva execução. Onde as habilidades estão em falta, podemos dizer que o relacionamento do trabalhador com seu trabalho esteja sendo gerenciado pela relação de falta de qualificação. Para reduzir a falta de qualificação, empregadores podem iniciar programas de treinamento ou, para reduzir a necessidade de tais programas, eles podem reestruturar a divisão do trabalho, diminuindo a complexidade de certas tarefas ou reduzindo o número de tarefas num trabalho. Uma tal simplificação é chamada de “degradação do trabalho” pelos seus detratores e chamada de “racionalização” por seus defensores. Trabalhadores podem combater o controle gerencial de trabalho através dessa relação recorrendo a estratégias concebidas para aumentar seu conhecimento do trabalho e do local de tra-

balho: por exemplo, treinamento informal ou rotação de trabalhos.

Vantagens e Desvantagens de Falta de Qualificação A gerência através da falta de qualificação pode ser vista como tendo uma variedade de vantagens pelos empregadores. Um certo grau de falta de qualificação parece normal em organizações, por exemplo, o treinamento no local de trabalho tenta transformar mão-de-obra não qualificada em mão-de-obra qualificada. Porém, uma grande parte da falta de qualificação serve aos interesses dos empregadores. Quando a mão-de-obra qualificada está em falta no mercado, posições podem ser preenchidas por trabalhadores sem qualificações necessárias para completar o trabalho de maneira adequada. Em períodos de rápida transformação tecnológica, um tal processo pode se transformar em norma para garantir o funcionamento da organização. A quebra de equipamentos e emergências sempre representam dificuldades para a gerência, atrasos ligados ao tempo de espera de trabalhadores de manutenção podem ser eliminados se o pessoal disponível no momento for usado para solucionar os problemas. O conhecimento ligado a certos problemas da tarefa pode não ser revelado aos empregados. A gerência pode ter medo de que este conhecimento sirva de base para os trabalhadores se organizarem e aumentarem seu poder ou para recusarem a execução de certas tarefas. Razões como estas levam a gerência a utilizar de maneira rotineira a falta de qualificação, para garantir a execução do trabalho.

O membro de uma organização, pode ganhar um salário maior do que aquele apropriado a seu nível de treinamento, porque se submete a trabalhar mesmo com falta de qualificação. Consertos clandestinos dos equipamentos podem resultar num retorno rápido à produção e assim retornar aos níveis salariais pagos pelos incentivos de produção. Trabalhadores podem substituir colegas, um pode ajudar o outro com consertos e assim um controle sobre

a distribuição e ritmo de execução de tarefas pode ser construído. Este controle pode levar à um certo aumento no grau de falta de qualificação.

Para os empregadores, uma baixa qualidade de execução de tarefas, desorganização e a perda de controle sobre a coordenação do local de trabalho constituem algumas consequências negativas evidentes. Aqueles trabalhadores que têm uma boa formação profissional podem perder o orgulho face aos trabalhadores não qualificados que executam as mesmas tarefas, e uma generalização do emprego dos últimos pode reduzir a capacidade dos primeiros para conseguir aumentos salariais. Além de executar suas tarefas de maneira inadequada aqueles a quem falta qualificação passam a sofrer estresse e ansiedade quanto às suas capacidades.

Rotina

O trabalho rotineiro é o resultado da simplificação de trabalho. Sujeito a este modo de gerenciamento de seu trabalho, trabalhadores que têm um treinamento adequado repetem tarefas de um conteúdo fixo e tratam as tarefas como não sendo sujeitas à variação.

Trabalho Rotineiro: Vantagens e Desvantagens. Escrevendo com a clareza que marca sua obra, Georges Friedmann resumiu, nos anos 60, algumas das características dessa relação e algumas de suas vantagens para os empregadores. "A padronização de produção, concentrada exclusivamente em um tipo de máquina permite uma racionalização altamente desenvolvida, cada peça passando através de um ciclo de máquinas-ferramenta semi-automáticas onde tudo é pré-estabelecido de antemão, grau, ajuste, regulação, ângulo da peça na ferramenta etc. sem que qualquer erro (mas também sem que qualquer iniciativa) seja

possível da parte dos operadores.... A sua habilidade se reduz a uma execução constante de tarefas repetitivas e simples e a um tipo de automatismo".⁴³ O trabalho passa a ser previsível, a força de trabalho requer poucas qualificações, e o local de trabalho pode ser coordenado de modo claro e simples.

Trabalhadores podem perceber, através da rotina, uma série de vantagens na gerência: responsabilidades são definidas de maneira estreita, as demandas são previsíveis, a tarefa pode exigir pouca atenção e, no caso daqueles trabalhadores que têm um baixo nível de habilidades, tarefas rotineiras podem fornecer o único trabalho disponível.

Se a organização precisa se adaptar às mudanças, uma série de desvantagens dessa relação emerge para os empregadores. Mas vou continuar focalizando a minha análise no local de trabalho.

Em suas diversas formas (Baldamus conceitualiza 4 formas)⁴⁴ trabalho rotineiro pode produzir barreiras de tipos diferentes. Algumas formas da rotina implicam em tarefas estruturadas sem a variedade minimamente necessária para o ser humano e isto pode provocar uma variedade de reações negativas tais como doença, sabotagem, rotatividade, etc. Acrescenta-se o fato de que cada vez que dificuldades inesperadas aparecem no trabalho, os trabalhadores podem ser incapazes de lidar com elas. Em tais ocasiões, o uso de rotina para gerenciar o trabalho passa a gerir fenômenos que contrariam os planos daqueles que conceberam o trabalho.

Empregadores adotam duas estratégias para reduzir ou evitar essas dificuldades, uma tenta reduzir os efeitos negativos de rotina sem transformar a estrutura de tarefas, assim pinta-se pa-

⁴³Friedmann, G. 1963. *O'u va le travail humain?* Paris, Gallimard. p. 302.

⁴⁴Baldamus, W. 1961. *Efficiency and Effort*. London, Tavistock. pp. 61-65.

redes, toca-se música, tenta-se recrutar trabalhadores julgados mais adaptados às tais tarefas, e recorre-se a estratégias no nível de recompensa para introduzir elementos de desafio subjetivo na tarefa. A outra estratégia leva os empregadores a transformar a estrutura das tarefas: aumentando o conteúdo delas ou enriquecendo o trabalho.

Empregados tentam diminuir o peso dessa relação, ou através da rotação informal de trabalho ou recorrendo a estratégias concebidas de forma a tornar o trabalho mais interessante através da construção de sistemas informais de recompensa simbólica.

Desorganização

Tarefas, rotinizadas, cumpridas por pessoas sem qualificação ou livres dos efeitos das relações sociais associadas, têm que ter seus interrelacionamentos coordenados. Quando o conhecimento ligado à produção de uma tarefa não é transmitido de maneira eficaz para aqueles que entram em contato com esta produção, podemos dizer que o trabalho é gerenciado através da relação social de desorganização.

A desorganização se manifesta de várias maneiras. Uma máquina pode se quebrar porque a tarefa de seu operador é formalmente definida como sendo de produção e não de manutenção, e os trabalhadores de manutenção não detectaram a quebra iminente. Trabalhadores podem cortar o caminho sem se dar conta que o produto ficará inadequado em outras fases de processamento. Talvez esta falha seja descoberta somente quando outros entram em contato com o produto. A estrutura de sistemas de trabalho por produção leva, com frequência, a uma perda financeira quando as máquinas se quebram. Trabalhadores podem recor-

rer a consertos informais para evitar tais perdas. Porém, se por qualquer motivo que seja, falta aos trabalhadores a competência necessária para efetuar tais consertos (falta de qualificação), dificuldades de coordenação de tarefas podem se multiplicar (desorganização). Isto acontece porque erros potenciais são introduzidos no sistema que têm pouco a ver com os erros previstos.

Indústrias de processo contínuo onde os sistemas de produção são estreitamente ligados e onde os trabalhadores não têm mais contato direto com o produto, mas estão engajados no monitoramento de sua fabricação, apresentam desafios importantes para a coordenação. Centrais nucleares ou fábricas no setor petroquímico apresentam estas características e os ritmos de produção são planejados de tal modo a permitir tempo suficiente para controlar apenas os erros previstos. Onde a concepção do processo é complexa e os processos interligados, qualquer erro não antecipado pode perturbar o próximo elemento interrelacionado. Em tais circunstâncias, a desorganização pode passar a ser um fenômeno tão geral e multi-facetado que não existe nenhum procedimento capaz de restaurar a coordenação. Em casos extremos, onde esta relação assume seu pleno peso, o local de trabalho pode parecer estar sendo gerenciado através da relação social de desorganização.

Desorganização: Vantagens e Desvantagens A ausência total desta relação pode ser imaginada só no caso "ideal" onde no nível de organização encontram-se trabalhadores executando tarefas ultra rotinizadas ou trabalhadores extremamente bem qualificados executando tarefas isoladas. Em organizações complexas, pelo menos uma parte da gerência do relacionamento dos trabalhadores com o seu próprio trabalho através da relação de desorganização, pode ser visto com uma pré-condição de produção.

Organizações complexas funcionam de maneira não correspondente aos modelos de seus conceptores racionais. Para po-

der submeter elementos imprevistos a seu controle racional, a gerência pode tentar garantir a coordenação através do recurso a uma série de métodos ou mecanismos, entre os quais: departamentos de planejamento da produção, método PERT, programas de manutenção rotineira. Através de tal estratégia, o trabalho pode ser concebido de tal maneira, que os funcionários e maquinaria sejam isolados das consequências negativas de acontecimentos imprevistos. Mecanismos podem ser construídos para detectar e amortizar o impacto de acontecimentos imprevistos, garantindo aos funcionários um tempo para reagir. Quando isto acontecer, novas habilidades e qualificações são necessárias, na medida em que as atividades da gerência aumentam para integrar a administração de acontecimentos imprevistos. Empregadores podem decidir tornar processos produtivos mesmo quando estiver faltando capacidade de coordenação. Uma coordenação frouxa pode permitir economizar recursos; em tais casos a desorganização pode ser percebida como uma estratégia gerencial que, mesmo trazendo algumas desvantagens, tem a vantagem de garantir a produção.

Desorganização acarreta uma variedade de consequências que são distribuídas de maneira não uniforme. Lucros e perdas produzidos pela desorganização entram na contabilidade de empresas. Empresas competitivas que são racionais do ponto de vista econômico, têm capacidade de tolerar todas as fontes de desorganização que não resultam em sérias perdas financeiras. Desta maneira, empregadores não percebem que a existência desta relação não é aconselhada.

As desvantagens da desorganização para os membros da organização são de natureza diferente daquelas dos empregadores, com frequência se produz tensões psicológicas, ameaças à integridade física e provocam conflito.

Para combater a desorganização, trabalhadores podem expandir suas tarefas: podem, por exemplo, adaptar peças mal

concebidas, desenvolver mecanismos informais de “*feedback*” e, através do nível de comando, podem pressionar para garantir que a coordenação aconteça. Assim, a desorganização pode produzir um espaço no qual os trabalhadores, mesmo aqueles cujo trabalho é gerenciado pela rotina, possam desenvolver as próprias habilidades. A literatura reflete isto, em parte, quando se refere ao desenvolvimento de habilidades específicas à fábrica (*plant specific skills*). Através de tais habilidades, podem aumentar seu próprio poder dentro do local de trabalho e servir-se de seu conhecimento como uma base do desenvolvimento do controle sobre o trabalho em outras áreas.

O Nível de Indivíduo-Membro

Existe um outro nível, que é não social, composto daquela autonomia que resta aos indivíduos mesmo quando, como membros de organizações, são dominados por relações de trabalho. Constitui aquela “parte” de trabalhadores que não está organizada, nem comandada, nem recompensada.

Três dimensões do nível indivíduo-membro exibem autonomia de sistemas de relações sociais: a psicológica, a cognitiva e a física. Dentro dessa autonomia o indivíduo-membro pode se comportar de maneira definida como desejável ou não pelos empregadores. Os empregadores podem fazer esforços, mas eles não controlam este nível e nem as consequências da sua operação. A seleção de funcionários, a disciplina, rendimentos e a rotinização de trabalho constituem algumas das técnicas gerenciais concebidas para limitar o papel de comportamento neste nível.

Juntando os Níveis

Até agora, pouca ênfase foi dada à questão da interligação entre os níveis da realidade. As interligações e interrelacionamentos são discutidos com frequência na sociologia teórica, na bibliografia de administração de empresas e em monografias feitas em locais de trabalho.

Na literatura, incentivos financeiros e autoritarismo são vistos como estratégias gerenciais que se substituem.⁴⁵ Minhas próprias pesquisas demonstram isto: por exemplo, pesquisei uma construção francesa onde empregadores gerenciavam, através da ligação de estratégias ao nível de recompensa, para uma minoria de trabalhadores e estratégias no nível de comando para os outros. A equipe líder recebia prêmios de produtividade. Sob pena de sanção, as outras equipes acompanhavam o ritmo fixado pela equipe líder. O ritmo de produção e a produção de acidentes eram explicados como sendo frutos desse sistema de relações sociais.⁴⁶

Hipótese Geral

Quanto maior é o peso de um nível de relações sociais na gerência do relacionamento entre o trabalhador e um aspecto do seu trabalho, maior vai ser a produção das consequências relacionadas. Uma tal hipótese é suficientemente geral para poder servir

⁴⁵Yarrow, M. 1979. p. 183.

Gartman, D. 1979. The Assembly Line and Capitalist Control at Ford. in: Zimbalist, A. 1979. p. 199.

Trist, E. L. et al. 1963. p. 64.

⁴⁶Dwyer, T. 1989(a). Acidentes do Trabalho: Em Busca de uma Nova Abordagem. *Revista de Administração de Empresas*. v. 29, no. 2, pp. 19-31.

de base análises concretas da produção de muitos fenômenos no local de trabalho. Para que isto aconteça é preciso obedecer o postulado de relevância discutido por Schutz. Segundo esse postulado, uma vez definido um problema, o quadro de referência fica estabelecido e “constitue os limites do campo de atividade dentro do qual tipos ideais podem ser formados.” Ou seja: cada novo problema a ser pesquisado pode requerer a construção de um quadro de referência próprio e de investigações próprias.

INTERVALOS

Ponto Metodológico Geral - A Fragmentação da Consciência

Para Schutz, o conhecimento do senso comum abrange desde o conhecimento do especialista até o desconhecimento extremo. "O que uma pessoa sabe, *in toto*, é o seu estoque de conhecimento. Como um todo, esse estoque é incoerente, inconsistente e só parcialmente claro. Serve aos seus propósitos adequadamente na medida em que suas receitas produzem resultados satisfatórios na ação e seus princípios, explicações satisfatórias. Ao contrário, o conhecimento filosófico e científico serve apenas a interesses intelectuais e está sujeito a controle, princípios de coerência e consistência, etc."⁴⁷ A teoria foi construída de maneira bastante abstrata, em diversos momentos foi feita referência à bibliografia científica sobre diversos fenômenos para demonstrar a utilidade da construção. Proponho que a teoria delineada possa servir, respeitando o postulado de relevância de Schutz, como um aparelho capaz de servir de base à análise de muitos fenômenos produzidos em locais de trabalho.

⁴⁷Schutz, A. 1979. *Fenomenologia e relações sociais* Rio de Janeiro, Zahar. (compilação de H R Wagner) p. 311.

Acionalismo Histórico, Algumas Considerações sobre Método de Pesquisa

Dentro do acionalismo histórico Touraine desenvolveu um método de pesquisa inovador: “a intervenção sociológica”. O método é concebido de maneira a detectar a emergência de novos atores sociais coletivos. Touraine expõe de modo claro suas idéias sobre concepção de pesquisas e critérios de explicação.⁴⁸ O método já foi aplicado numa variedade de estudos, tanto na França⁴⁹ quanto no Brasil,⁵⁰ e em outros pontos do mundo. Exemplos relevantes na área de estudos do trabalho incluem a pesquisa brasileira feita no CEBRAP sobre os petroleiros de Paulínia⁵¹ e o estudo seminal sobre o movimento operário na França.⁵² Em 1982, um livro sobre o sindicato polonês *Solidarnosc* foi publicado. O uso da teoria de acionalismo histórico e do método de intervenção sociológica levaram à previsão da queda do comunismo.⁵³

Em tempos recentes alguns estudos franceses têm procurado – no nível micro – entender a dinâmica de movimentos sociais internos em organizações. Esses estudos se servem de um aparelho

⁴⁸Touraine, A. 1978. *La voix et le regard*. Paris, Seuil.

Touraine, A. et al. 1980. *La prophétie antinucléaire*. Paris, Seuil. Touraine, A. et al. 1981. *Le pays contre l'État*. Paris, Seuil.

⁴⁹Touraine, A. et al. 1978. *Lutte étudiante*. Paris, Seuil.

Touraine, A. et al. 1980. *La prophétie antinucléaire*. Paris, Seuil.

Touraine, A. et al. 1981. *Le pays contre l'État*. Paris, Seuil.

⁵⁰Peralva, A. T. no prelo. *Reinventando a Escola: A luta dos professores públicos do estado de São Paulo na transição democrática*. São Paulo, USP, Faculdade de Educação, tese de Livre Docência.

⁵¹Brant, V. C. (coord.) 1990. *Paulínia: Petróleo e Política*. São Paulo, CEBRAP.

⁵²Touraine, A. et al. 1984. *Le mouvement ouvrier*. Paris, Fayard.

⁵³Touraine, A. et al. 1982. *Solidarité*. Paris, Fayard.

teórico ou de métodos compatíveis com os de Touraine. Alter e Hatchuel se destacam entre esses pesquisadores.⁵⁴ Contra esse pano de fundo é preciso refletir sobre os métodos de investigação de fenômenos produzidos socialmente em locais de trabalho usando o aparelho teórico desenvolvido neste paper.

Investigando Fenômenos Produzidos Socialmente em Locais de Trabalho: O Emprego do Aparelho Teórico Desenvolvido

A produtividade, a greve, o absenteísmo, a carreira marcada pela mobilidade social, a competência, a doença, a atividade científica são fenômenos distintos, cada um pode ser analisado a partir de tipos ideais definido por Schutz da seguinte maneira: "O tipo ideal de ação social tem que ser construído de tal maneira que o ator, no mundo da vida, executaria o ato tipificado se tivesse conhecimento científico claro e distinto de todos os elementos relevantes na sua escolha e a tendência constante de escolher os meios mais apropriados para a realização da finalidade mais apropriada."⁵⁵

⁵⁴Alter, N. 1985. *La bureaucratie dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation*. Paris, Editions Ouvrières. Alter, N. 1990. *La gestion du désordre en entreprise*. Paris, Harmattan.

Hatchuel, 1988. *Les savoirs de l'intervention*. Cerisy, Colloque de Cerisy: "Les métiers de l'organisation". Trabalho não publicado.

Para uma apresentação de algumas das idéias de Norbert Alter ver: Dwyer, T., 1986. Resenhas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 1, no. 2, pp. 82-86. e Dwyer, T., 1989. (b) Um Salto no Escuro: Um ensaio interpretativo sobre a mudança técnica. *Revista de Administração de Empresas*. v. 29, no. 4, pp. 29-44.

⁵⁵Schutz, A. 1976. p. 86.

Onde fica a pesquisa empírica neste quadro? O procedimento de pesquisa que se recomenda para estudar qualquer problema tem que ser guiado pelo quadro de referência teórico montado.

No estudo das organizações, Michel Crozier discute duas abordagens clássicas que ele chama de abordagem estrutural e abordagem de estudo de caso. A primeira abordagem pressupõe que a estrutura seja a única variável capaz de influenciar a produção social de diversos fenômenos em locais de trabalho. Muitos estudos estruturais tentam ligar variáveis únicas às alterações na incidência dos fenômenos observados. Por exemplo, a partir da primeira guerra mundial, estudos britânicos ligaram a diminuição de produtividade, o aumento do absenteísmo e o aumento de acidentes, ao cansaço físico sofrido pela submissão a um longo horário de trabalho.⁵⁶

Uma abordagem estrutural tenta produzir uma compreensão ampla do fenômeno sob investigação, normalmente na base de pesquisa realizada longe do local de trabalho. Uma avaliação recente de uma variedade de estudos de tipo estrutural sobre a produção social de cuidados hospitalares de qualidade, ilustra a confusão e as dificuldades de explicação enfrentadas pelos praticantes dessa abordagem. Flood e Scott concluíram após uma análise da bibliografia: "A maior parte dos estudos sobre a qualidade baseia-se em indicadores de processo ou de estrutura: medidas de facilidades hospitalares ou qualificações dos funcionários são usadas com frequência para julgar a qualidade estrutural. Medidas tipo taxa de autópsias ou número de pedidos de testes são usadas para medir a qualidade de processos de cuidados.... A conveniência de empregar variáveis estruturais ou de processo como variáveis substitutos (*"surrogate variables"*), como medidas de produção, é desafiada pelas nossas análises. Elas demonstram correlações bai-

⁵⁶Ver Rose, M. 1975. pp. 69-75.

xas e inconsistentes entre aspectos estruturais e procedimentos que se imagina serem associados a uma melhoria nos cuidados ou a uma melhoria nas medidas da produção da saúde.”⁵⁷ Do ponto de vista da perspectiva fenomenológica, a capacidade limitada da abordagem estrutural pode ser vista como fruto da sua pretensão de desenvolver compreensões e leis da ação humana sem ter capacidade de voltar ao estado subjetivo do ator social. Este fato leva ao uso de métodos que resultam numa incapacidade de perceber as complexidades de causalidade.

Existe uma abordagem alternativa que Crozier chama “estudo de caso”. Ela emprega métodos emprestados da antropologia social e da psicologia social e desde Hawthorne esta abordagem é a principal da sociologia do trabalho. Porém, fraquezas importantes existem. Entre as quais, o fato de que estudos isolados não permitem a construção de bases para generalização de explicações. O acúmulo de um grande número de estudos de caso tem permitido à sociologia do trabalho construir compreensões teóricas sistemáticas sobre uma variedade de fenômenos, entre os quais: trabalho por produção, cultura no local de trabalho, greves, e organização informal.

Para Crozier é esta segunda tradição que deve ser desenvolvida frente ao fracasso da primeira. A questão passa a ser: como vencer as limitações dessa abordagem? A resposta, acho eu, precisa ser procurada através do recurso à interrogação sobre a questão de concepção de pesquisa.

⁵⁷Flood, A. B. and Scott, W. R. 1987. *Hospital Structure and Performance*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. pp. 343-344.

Concepção

Na investigação de fenômenos onde não existem estudos de caso, é preciso executar uma fase preliminar de estudos. Esta fase preliminar não é muito diferente da fase pré-teste de um questionário. Esta fase leva à análise dos primeiros resultados e à modificação do questionário original. Em seguida, no estudo principal aplica-se uma nova versão, um maior número de pessoas. Ou seja, a partir de um estudo de caso, levanta-se diversas hipóteses numa fase preliminar. A reflexão teórica e bibliográfica sobre os resultados desta primeira fase levam à construção de uma teoria do fenômeno sob investigação. Na segunda fase, escolhe-se locais de trabalho na base de critérios explícitos de controle sobre variáveis estruturais para poder testar hipóteses derivadas da teoria. O acesso aos locais de trabalho tem que ser de tal ordem que a obtenção de informações julgadas importantes seja garantida ao pesquisador. Uma concepção de pesquisa que preencha estes requisitos de variedade, controle e acesso a informações permitirá à pesquisa baseada em estudos de caso, maior capacidade de produzir conhecimentos capazes de serem generalizados.

Critério de Variedade Estudos de caso devem ser realizados em vários locais de trabalho. (O estado de conhecimentos no campo de estudos de administração e da sociologia do trabalho deve limitar e informar a escolha dos casos a serem investigados). Por exemplo, o estudo preliminar de Guaraci Mingardi foi necessário devido a inexistência de estudos sobre o trabalho policial no Brasil. Futuros estudos deste tipo de trabalho podem tentar testar algumas das suas hipóteses numa variedade de estruturas da polícia.⁵⁸ O estudo sobre círculos de controle de qualidade

⁵⁸Mingardi, G. 1992. *Tiras, Gansos e Trutas: Cotidiano e reforma na polícia civil*. São Paulo, Scritta.

na região de Campinas, de Maria da Graça Druck de Faria tinha como base uma série de estudos de caso feitos por outros pesquisadores dentro e fora do Brasil. Assim, a pesquisadora concebeu a pesquisa de maneira a examinar uma variedade de locais de trabalho permitindo assim, o desenvolvimento de uma compreensão sofisticada do papel do CCQ na empresa.⁵⁹

Num estudo bastante inovador, os quatro paradigmas discutidos por Burrell e Morgan foram empregados por Hassard para analisar aspectos diferentes da mesma organização: o corpo de bombeiros britânico. Ou seja, ele introduziu um controle sobre a organização pesquisada. Porém, ele conclui, embora não estando seguro quanto à possibilidade de implementação, que “uma metodologia mais poderosa teria procurado investigar um único assunto em vez dos quatro assuntos diferentes como foi feito.”⁶⁰

O estudo de Hassard salienta um ponto bastante importante: qualquer busca de variedade tem que ser feita através da uma reflexão teórica. A busca de variedade informada pela teoria exposta neste texto poderia levar à procura de uma variedade de estados de relações sociais. Locais de trabalho poderiam ser escolhidos em função de fatores pensados para serem indicadores de sistemas de relações sociais, por exemplo, a presença ou ausência de sindicatos, trabalho por produção ou sistemas de treinamento.

Controle de Variáveis A concepção do estudo deve permitir o controle de variáveis estruturais julgadas importantes, de forma a facilitar a interconexão sistemática e clara de estudos de caso. As variáveis a serem controladas devem ser selecionadas de maneira rigorosa. Muitas vezes, a seleção se faz a partir de uma reflexão sobre variáveis concebidas como tendo importância

⁵⁹de Faria, M. da G. D. 1989. *Os Sindicatos, os Trabalhadores e as Políticas de Gestão do Trabalho- O caso dos círculos de controle de qualidade na região de Campinas*. Campinas, IFCH/UNICAMP, Mestrado em Ciência Política.

⁶⁰Hassard, J. 1991, p. 295.

em teorias concorrentes. Por exemplo, variáveis não-sociais tais como tecnologia, mercados ou psicologia podem ser controladas ao mesmo tempo que relações sociais. Uma boa pesquisa bibliográfica (embora difícil, não é impossível de ser realizada no Brasil) deve levar a uma concepção de pesquisa que tenta controlar a influência de um número de variáveis julgadas importantes na literatura clássica e contemporânea.

A literatura está repleta de exemplos dos quais vou citar apenas três. A engenharia e a psicologia fornecem os dois modelos causais que dominam a pesquisa sobre acidentes do trabalho. O trabalho organizado em turnos constitui um fenômeno semi-experimental porque introduz um controle espontâneo sobre a variável que a engenharia destaca como a causa principal dos acidentes – as condições de trabalho. Estas não variam entre os turnos. Quando o trabalho em turnos é feito em rodízio, os trabalhadores migram de um turno para outro, ou seja, o fator causal principal da psicologia: o indivíduo é controlado entre os turnos quando estes são examinados ao longo do tempo. Assim, os modelos causais destas duas disciplinas não conseguem explicar diferenças entre as taxas observadas entre turnos no mesmo local de trabalho. Uma pesquisa realizada na Grã Bretanha nos anos 50 por Hill e Trist demonstrou que o trabalho noturno estava associado a uma taxa menor de acidentes quando comparada ao trabalho diurno. Os autores explicaram a mudança observada como devida à diminuição da presença de gerentes à noite.⁶¹ Esta explicação é plenamente compatível com a teoria sociológica do trabalho (na sua forma adaptada a um quadro de relevância estruturado para poder analisar o fenômeno dos acidentes do trabalho) formulada neste texto. Na França, o desempenho de alunos de classes sociais diferentes foi pesquisado em três escolas por

⁶¹Hill, J. M. e Trist, E. L. 1955. Changes in Accidents and Other Absences with Length of Service. *Human Relations*. v. 8, May, pp. 121-152.

Dubet, Cousin and Guillemet.⁶² Eles analisam como a mobilização do corpo docente de cada escola afeta o desempenho, e como esta mobilização é socialmente construída. Barley demonstra que o mesmo equipamento introduzido em dois hospitais nos Estados Unidos é processado de maneira bastante diferente, e assim demonstra que “tecnologia é um objeto social em vez de físico.”⁶³ Parece-me que a inclusão de critérios de controle na concepção de pesquisa está assumindo um papel cada vez mais importante nos estudos do trabalho baseado em estudos de caso.

Acesso à Informações Para poder completar satisfatoriamente qualquer pesquisa, o pesquisador precisa ter garantias de acesso a informações dignas de confiança. Estas informações devem cobrir todas as questões, variáveis e hipóteses com as quais a pesquisa foi concebida. Embora este requerimento seja óbvio, ele é, muitas vezes, de difícil realização.

Critérios de Explicação

Uma vez a pesquisa concebida, o pesquisador dentro do local do trabalho precisa ter critérios para a validade de explicação. Cada paradigma teórico desenvolve seus critérios diferentes de explicação.

O critério de explicação adotado dentro da perspectiva teórica deste texto é influenciado por minha interpretação da obra

⁶²Dubet, F. Cousin, O. e Guillemet, J.-P. 1989. Mobilisation des établissements et performances scolaires. *Revue française de sociologie*. v. 30, pp. 235-256.

⁶³Barley, S. 1986. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence From the Observation of C.T. Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*. v. 31, pp. 78-108.

de Alfred Schutz. Para serem consideradas válidas, as explicações devem exibir adequação causal e adequação de significado.

Relacionamentos causais podem ser estabelecidos através do uso de estatísticas, documentos e observação. Esses dados são reunidos para testar a validade das hipóteses examinadas. Mas a evidência causal não é suficiente para considerar uma explicação válida.

O conhecimento e a orientação dos atores são elementos da definição de suas relações sociais. Assim, uma compreensão do papel de relações sociais pode ser alcançado somente quando os estados de significação subjetiva dos atores sejam considerados pelo pesquisador. Desta maneira, hipóteses apoiadas em evidência causal podem ser consideradas válidas apenas quando forem congruentes com os significados dados pelos atores às suas próprias ações. Ou seja, o requerimento que exige adequação de significado é preenchido através de referência aos estados de significado dos atores. Porém, este requerimento não implica que as primeiras impressões do ator, recolhidas através de questionários ou sondagens, constituam “significado”. Ao contrário, tais impressões têm que ser comparadas e contrastadas – através de um processo de pesquisa – com os significados dados por outros atores e com as análises que parecem adequadas ao nível causal, construídas em termos da teoria.

Esta reflexão aponta na direção do uso da entrevista semi-estruturada por ser uma técnica que permite uma tal dinâmica de pesquisa. Assim, os atores chegam a modificar os significados inicialmente atribuídos e pesquisadores reavaliam as conexões causais feitas.

Para alguns, esta dinâmica pode parecer isomórfica à prática de “triangulação” sugerida por Denzin.⁶⁴ Nesta prática, a exatidão da evidência recolhida pelo uso de uma técnica é verificada

⁶⁴Denzin, N. 1970. *The Research Act*. Chicago, Aldine.

na base de evidência recolhida usando uma outra técnica. A explicação emerge a partir do processo de verificação e contra verificação. A noção de Schutz é capaz de incorporar aquela de Denzin, porém o critério de explicação do primeiro é muito diferente: aos significados subjetivos dos atores e à construção de tipos ideais teóricos, que contêm referências de adequação causal e adequação de significado, é atribuído um papel fundamental na explicação. Schutz explica, para usar “a terminologia de Weber, que os tipos ideais construídos pela ciência social, e além de tudo, pela sociologia interpretativa, devem ter ao mesmo tempo adequação causal e adequação de significado.”⁶⁵

Vou citar apenas dois exemplos recentes do uso desse critério de explicação. Gerhardt e Kirchgässler desenvolvem modelos tipo-ideal onde “carreiras” diferentes são desenvolvidas por pessoas com a mesma doença em função de orientações diferenciadas.⁶⁶ Dwyer testou uma teoria na qual diferenças sistematicamente produzidas em taxas de acidentes de trabalho são explicadas pelos atores em termos compatíveis com hipóteses derivadas da teoria.⁶⁷

⁶⁵Schutz, A. 1967. *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, Northwestern University Press. p. 224.

⁶⁶Gerhardt, U. e Kirchgässler, K. 1987. Analyse idéaltypique de carrières de patients. *Sciences sociales et santé*. vol. 5, no. 1, pp. 41-91.

⁶⁷Dwyer, T. 1991, pp. 183-228.

IMPLICAÇÕES PARA OS ESTUDOS DO TRABALHO

Conclusão

Quando investiga-se um fenômeno produzido numa organização é preciso decidir em qual tradição o pesquisador está trabalhando. Quando a investigação é feita dentro de várias tradições ou paradigmas ao mesmo tempo, precisa-se de grandes cuidados no momento de procurar a interconexão das idéias.

Existe uma tradição de pesquisa e reflexão que é subutilizada na sociologia do trabalho no Brasil. É uma tradição que incorpora a questão da subjetividade, mas tenta fazê-la a partir de uma teoria expressa da subjetividade, uma teoria que liga a subjetividade dos atores explicitamente à maneira como seus relacionamentos com o trabalho são gerenciados. A grande parte deste texto constitui um esforço de esboçar os elementos, tanto a nível macro quanto a nível micro, dessa teoria do trabalho.

Dentro da ótica exposta foi sugerido, seguindo Crozier, o uso de estudos de caso para investigar um leque de fenômenos produzidos em locais de trabalho. Sempre levanta-se a restrição de que o recurso ao estudo de caso não permite o desenvolvimento de conhecimentos generalizáveis com facilidade. Para combater este ponto é preciso dedicar um grande esforço na concepção de

pesquisa e ser muito criterioso na escolha de onde e o que pesquisar.

O critério de validade de explicação tem que ser explicitado em todas as tradições. Dentro da tradição fenomenológica, os critérios de “adequação causal” e “adequação de significado” elaborados por Schutz são sugeridos.

A reconstrução de uma parte do campo da sociologia do trabalho elaborada neste texto está ainda num estado “cru”. Ela pretende apontar algumas direções aos pesquisadores. Ela não pretende produzir “*prêt à porter*” nenhuma bússola, nenhum modelo.

Ao longo do texto, questões importantes em qualquer campo da ciência, foram tratadas: a ligação macro-micro, a construção de teoria, a pesquisa bibliográfica, a concepção de pesquisa e o desenvolvimento de critérios de explicação. Assim, um desafio está lançado: pesquisadores que se servem de outros paradigmas devem desenvolver suas reflexões e pesquisas dando prioridade aos mesmos assuntos. Um tal desenvolvimento não deve levar à volta das bússolas mas, com certeza, poderá levar a um uso muito mais eficaz dos recursos escassos dedicados a essa área de estudos empíricos, permitir que nosso conhecimento seja produzido de maneira muito mais sistemática e construir bases muito mais sólidas, a partir das quais os conhecimentos produzidos dentro de diferentes paradigmas possam ser comparados e eventualmente integrados.

NOME: _____

NAME: _____

ENDEREÇO: _____

Address: _____

RECEBEMOS: _____

We have received: _____

FALTA-NOS: _____

We are lacking: _____

ENVIAMOS EM PERMUTA: _____

We are sending in exchange: _____

DATA: _____

Date: _____

ASSINATURA: _____

**A NÃO DEVOLUÇÃO DESTE IMPLICARÁ NA SUSPENSÃO
DA REMESSA.**

**Non-acknowledgment of receipt will indicate that
further publications are not wanted.**

À

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
SETOR DE PUBLICAÇÕES

Cidade Universitária "Zeferino Vaz"

Caixa Postal 6.110

13.081-970 - Campinas - São Paulo - Brasil

Tel.: (0192) 39.8342

Telex (019) 1150 - Telefax (0192) 39.3327

Correio eletrônico: pubifch@ccvax.unicamp.ansp.br

CADERNOS DO IFCH

Endereço para Correspondência:

Setor de Publicações

IFCH/UNICAMP

CP 6110 - 13081-970 - Campinas - SP

Tel.: (0192) 39.8342

Telex (019) 1150 - Telefax (0192) 39.3327

Correio Eletrônico: pubifch@ccvaxunicampansp.br

SOLICITA-SE PERMUTA

EXCHANGE DESIRED

Tiragem 500 Exemplares

Diagramação, Composição e Impressão
IFCH - UNICAMP

