

Meio e normas do homem no trabalho¹

Georges Canguilhem²

Resumo: As reflexões filosófica e política feitas por G. Canguilhem do livro *Problèmes humains du machinisme industriel* de Georges Friedmann, datado de 1946, destacam, dentre outros aspectos, o rigor da análise do trabalho sob o governo taylorista, ancorada nos saberes de diferentes disciplinas, e as conseqüências daquele para a condição humana, nela sobressaindo a filosofia humanista deste autor. Estas reflexões, cujo âmago é o homem ser da norma e, por isso mesmo, [re]propõe, modificando, o meio em que vive e trabalha, é de extrema importância e atualidade para o entendimento e análise do trabalho e de suas mudanças em curso, sobretudo, porque o regime de produção de saberes sobre os mesmos, e não somente no *meio* universitário, nos últimos 20 anos, guardam a herança daquele governo quanto às modelizações que encetam do homem *no* trabalho. De novo, tem-se, pois, o embate entre duas representações do homem, e não só no *meio* de trabalho.

Palavras-chave: Normas; Meio; Valores; Vida; Racionalizações; Trabalho.

Abstract: The philosophical and political reflections made by G. Canguilhem about the book *Problèmes humains du machinisme industriel* of Georges Friedmann (1946), are noted for, among other aspects, the rigor of analysis of work under tayloristic command anchored in the wisdom of different disciplines, and the consequences of this for the human condition, underlining the humanist philosophy of this author. These reflections, whose essence is that man being the norm and, for this, (re)produces, modifying the milieu in which he lives and works is of extreme importance and opportune for the understanding and analysis of work and of the changes in course, mostly because the regime of production of wisdom about these, and not only in the university *milieu* in the last 20 years, guards the legacy of that command that patterns that begin from man *in* work. Again, what we have is the clash between two representations of man, and not only in the *milieu* of work.

¹ Milieu e normes de l'homme au travail. Cahiers Internationaux de Sociologie. Aux Éd. Du Seuil. Deuxième Année, 1947, p. 120-136. Tradução Conceição Vigneron. Revisão Técnica de Maria Inês Rosa com a preciosa colaboração de Edith Benard, a quem a revisora agradece.

² Instituto de Filosofia – Universidade de Estrasburgo – França.

Key-words: Norms; Milieu; Values; Life; Rationalizations; Work.

Os amigos de G. Friedmann conhecem a continuidade, a paciência e o escrúpulo com os quais ele conduziu, durante vários anos, suas enquetes sobre os problemas da racionalização técnica e do maquinismo, a probidade com a qual fez efetivamente a aprendizagem do funcionamento das máquinas modernas. Para eles, conseqüentemente, a extraordinária densidade de sua obra sobre os *Problèmes humains du machinisme industriel*³, não é uma surpresa. Para todos é uma revelação.

O objeto de investigação não é aquele que habitualmente atrai filósofos. Eles o deixam, geralmente, para especialistas. O grande mérito de Friedmann é de ter reunido todos os pontos de vista especializados possíveis: mecânico, biológico, psicológico, sociológico e de dominá-los julgando-os, ao mesmo tempo, por referência recíproca um dos outros e todos juntos, de acordo com a preocupação ética necessariamente implicada na filosofia humanista. Estamos longe das dissertações literárias e moralizadoras sobre as relações do homem e da máquina. Trata-se, num primeiro tempo, segundo nosso ponto de vista, de etnografia social⁴, aplicada às formas de civilização do ocidente moderno e contemporâneo. Mas, esta etnografia e, mais ainda, esta etologia do *homo faber* nas sociedades capitalistas, é praticada por um filósofo de grande categoria, o mesmo que demonstrou o quanto tem de perspicácia crítica em uma obra anterior sobre *Leibnz e Spinoza*.

A documentação de Friedmann é considerável e, no entanto, ela não é sufocante pois, com uma segurança no julgamento, digna de todos os elogios, ele soube em cada problema descobrir e utilizar o autor de maior valor e os trabalhos de maior solidez. É assim, por exemplo, que no campo da fisiologia do trabalho seus conhecimentos precisos, que muitos fisiologistas franceses poderiam lhe invejar, apoiam-se em pesquisas fundamentais de Edgard Atzler, e no campo da psicotécnica industrial, ele se refere de preferência aos trabalhos de Elton Mayo.

A enquete visa prioritariamente as condições de trabalho nos ateliers (oficinas)⁵ da grande indústria da América do Norte e do ocidente europeu, durante a segunda revolução industrial, caracterizada do ponto de vista técnico pelo uso da eletricidade como força motriz e do ponto de vista econômico pela tendência imperialista do capitalismo bancário.

³ Paris. Gallimard. Vol. 1 in 8^o 1946, 381 páginas.

⁴ Friedmann, G. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris Gallimard, 1946. p. 369.

⁵ Optamos pela não tradução, ao longo do artigo, do termo "atelier" porque ele é correntemente usado nos estudos do trabalho. Nota da revisora.

O resultado desta enquête é a dissipação de uma ilusão, a ilusão tecnicista, paralela à ilusão cientificista. Se por ilusão cientificista se entende a pretensão de deduzir e comandar todo o progresso humano a partir unicamente do progresso do conhecimento científico, por ilusão tecnicista deve-se entender a pretensão de deduzir e comandar todo o progresso social a partir unicamente do progresso do rendimento⁶ industrial, obtido por uma racionalização, simultânea e univocamente concebida, do emprego das máquinas e da mão-de-obra.

O benefício filosófico incontestável do trabalho de Friedmann parece de fato consistir naquilo que ele libera do destino do humanismo, como filosofia a fortalecer e a construir, do destino de um racionalismo concebido como privilégio sistemático e universal de um método de matematização da experiência. Não é razoável querer ser, em qualquer seqüência de realidades, uniformemente racional. A racionalização, tal qual a concebeu primeiramente Taylor, seria finalmente o homem subjugado pela razão e não o reino da razão no homem. E de fato, deve-se ao mesmo tempo, para justificar o empreendimento do taylorismo, conceber o homem como uma máquina a engatar corretamente com outras máquinas, e como ser vivo simplificado nos seus interesses e reações em consideração com o meio até não conhecer outros estimulantes atrativos e repulsivos senão “o afago e o chicote”. Aqui como acolá está o absurdo do pleno poder da lógica.

Nada disso é a rigor muito novo. Mas o que é autenticamente novo é de ultrapassar a atitude analítica e mecanicista no estudo do homem no trabalho, de preconizar, clara e conscientemente, o exame sintético dos problemas antropológicos⁷ e não cair por isso no desprezo da análise, de reconhecer a originalidade dos valores, sem empunhar a bandeira espiritualista. A moral não é a ciência mas ela deve integrar toda a ciência. As últimas palavras da obra distinguem os “passos” e as “esperanças” do humanismo e sublinham sua preocupação de transformar *efetivamente* a condição humana⁸. Condição e não situação. Isto é o

⁶ Traduzimos o termo “rendemento” por “rendimento” e não por “produtividade” porque somente a partir dos anos 50 que se tornou muito usado o segundo termo na literatura socio-econômica, no contexto francês. Além do que ele, como se depreende ao longo do artigo, remete à exploração econômica e ao esforço unilateral do trabalhador, operário, em condições sociais e econômicas heterodeterminadas. Já o termo “produtividade”, que seria a tradução do termo “productivité”, não utilizado pelo autor, distancia-se dessa significação, situando-se num plano mais consensual para o patronato, no qual “productivité” é vista como resultado do esforço de todas as partes (operários, patrões, quadros médios, etc.). A partir dos anos 50, essa visão “consensual” da produtividade faz parte do discurso oficial do Estado, das instituições patronais e, algumas vezes, das organizações sindicais, no contexto da negociação da partilha dos “ganhos de produtividade”. Nota da revisora que para estes esclarecimentos, apoiou-se, em grande parte, nas informações prestadas por Michel Thiollent, professor na COPPE-UFRJ.

⁷ “As ciências humanas são diversas por seus instrumentos e seus modos de investigação, mas, no fundo, *una* como seu objeto: o homem” (p. 13).

⁸ Friedmann, G. 1946. p. 373.

suficiente para distinguir, além da mesma intenção da antropologia sintética, Friedmann e os existencialistas⁹.

A demonstração das insuficiências metódicas e doutrinárias da racionalização se faz em três tempos: exposição da ilusão tecnicista que consiste em atrelar simplesmente o homem à máquina e tratar um e outra sob um único e mesmo ponto de vista, estritamente métrico e quantitativo; exame dos limites da exatidão psicotecnicista (“psychotechnicienne”) que reconhece no trabalho humano um fenômeno orgânico e não mecânico e que considera o aspecto biológico e psicológico – mas individual – do fator humano; crítica ao que se pode chamar de estreiteza do alargamento tentado pela psicossociologia da empresa, que substitui, à consideração das reações mentais do operário isolado a pesquisa das reações mentais do grupo operário nas relações industriais, mas que isola a empresa no complexo social. Nestes três estágios sucessivos, a ambição de tratar o homem como *objeto* da racionalização e da organização científica do trabalho choca-se com a resistência de um dado vital, depois psicológico e enfim sociológico. Este dado se apresenta como um aspecto da subjetividade humana que cada progresso dialético do conhecimento do homem no trabalho tenta, em seu próprio campo, tratar objetivamente. É assim, por exemplo, que a psicotécnica toma como objeto de seu estudo as aptidões individuais ignoradas pelo taylorismo mas não por ele abolidas; que a psicossociologia da empresa busca no estudo da estrutura das empresas os elementos objetivos do fator, subjetivamente variável, que constitui um obstáculo irredutível no uso de testes que tendem a determinar a fadiga do trabalhador ou a monotonia de sua tarefa. Em suma, a subjetividade reaparece em cada campo de estudo onde se tenta negar o “choque”, ultrapassando-o, que ela inflige à pesquisa objetiva sobre um campo de menor complexidade e de mais fácil – mas também de mais ilusória – abstração analítica. Porque, finalmente, invocando expressamente em várias ocasiões¹⁰, o valor que o operário confere ao seu trabalho como a referência última da qual depende todo o alcance, ou mais exatamente, toda a apreciação das normas de qualquer trabalho parcelar, Friedman desemboca e nos faz desembocar no âmago do problema sociológico. “A análise fisiológica e psicotécnica detalhada do trabalho na linha de montagem (tomado como exemplo) neste mostra, primeiro, um fato *técnico*, através do fato técnico um fato *psicológico*, através do fato psicológico um *fato social*”¹¹. Este problema sociológico é uma questão que Friedmann não aborda – e que ele não tinha que

⁹ Naturalmente, nós não ouvimos dizer, apesar de uma possível aproximação de atitudes que distinguimos das de Friedmann, que existencialistas sejam todos espiritualistas líricos!

¹⁰ Friedmann, G. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris Gallimard, 1946. p. 348-355.

¹¹ *Ibidem*. p. 357.

aqui tratar – de saber se ele é somente e estritamente de natureza científica. Se se pudesse estabelecer que na raiz dos valores sociais – cuja presença latente mas indiscutível na consciência operária condiciona, em última instância, todas as atitudes de adesão ou de recuo dos trabalhadores diante das decisões técnicas dos diretores da empresa – não se encontra jamais nenhum elemento da natureza da escolha, então, certamente, poderia ser esperada uma retomada integral pela ciência dos problemas da organização do trabalho. Mas pode-se perguntar se uma tal esperança não é ainda uma forma da famosa ilusão cientificista denunciada por Friedmann, no início e no fim de sua obra. Com uma grande discricção, onde se reconhecerá, seguramente, uma total vontade de objetividade num autor cujas simpatias e princípios de conduta política não são segredo para ninguém, Friedmann designa a estrutura capitalista das sociedades econômicas que ele estuda como obstáculo principal à disponibilidade pelos operários de “sua plena capacidade física de rendimento”¹², à sua completa integração nos mecanismos do trabalho sob sua forma contemporânea. A racionalização cessa então de aparecer como um absoluto técnico. É preciso recolocá-la para dela compreender o sentido, no seu meio histórico, sua estrutura social¹³. Para ser claro, a racionalização não pode ser compreendida somente como meios para obter dado fim. Ora, os fins de uma sociedade econômica não estão inscritos na natureza das coisas e nem na natureza dos homens. Tanto de um ponto de vista capitalista como de um ponto de vista socialista, a técnica e a economia podem e devem mudar a natureza das coisas e dos homens.¹⁴ Mas os sentidos de uma mudança, os fins de uma empresa podem ser múltiplos e incompatíveis. Compromissos são possíveis, mas necessariamente precários que mascaram os conflitos sem resolvê-los. Não há, portanto, uma racionalização, mas racionalizações. Entre o *maximum* de rendimento e de lucro e o *optimum* do desabrochamento das potencialidades humanas, onde quer que apareçam, é preciso, em dado momento, escolher. A psicotécnica e a organização científica do trabalho não podem ser neutras¹⁵. Vê-se reaparecer, na dimensão das coletividades econômicas e com a urgência de uma revolução a realizar, o velho problema (que naturalmente encontraram os sociólogos da escola francesa) da ciência dos fins. Quando Taylor dizia aos seus operários repugnados e revoltados pela queda no automatismo a qual os constringia seus primeiros métodos de direção dos ateliers: “Não se pede a vocês de pensar”, ele ia, de uma maneira grosseira e brutal, no âmago do problema. Evidentemente é desagradável

¹² Friedmann, G. 1946. pp. 329, 343.

¹³ Ibidem. p. 349.

¹⁴ Friedmann inscreve na epígrafe de seu livro estas palavras de Goethe n' *O Segundo Fausto*: “Sinto em mim forças e uma energia audaciosas... Este globo terrestre oferece ainda seus espaços à empreitadas grandiosas. Admiráveis obras aí devem surgir”.

¹⁵ Friedmann, G. 1946. p. 351.

que o homem não possa se impedir de pensar, freqüentemente, sem que se lhe peça e sempre quando se lhe interdita (é verdade que, desde então, a arte de interditar aos homens o pensamento fez grandes progressos o qual nós fomos e ainda seremos talvez as testemunhas). Sem dúvida, diante deste fato geral que é a resistência dos operários às medidas que lhe são impostas do exterior¹⁶, Taylor, no fim da vida, reconheceu que a colaboração dos operários e dos empregadores em uma empresa racionalizada, exigia uma revolução mental¹⁷. Mas nem Taylor, nem a maioria dos psicotécnicos, nem C. S. Myers, nem E. Mayo souberam ver que a verdadeira forma desta revolução mental é a aparição de uma mentalidade revolucionária. Mesmo saídos da ilusão tecnicista, a maioria dos psicotécnicos não saiu da ilusão capitalista. Psiquiatras, tais como Vl. Eliasberg, puderam falar de uma patologia do trabalho, com base no complexo de inferioridade e de seu ressentimento¹⁸. Eles poderiam ter encontrado no arsenal psiquiátrico o conceito de alienação que, sem dúvida, com a ajuda de Hegel e Marx, os teria conduzidos um pouco mais longe.

Não é nossa intenção dar aqui um resumo exaustivo das análises de Friedmann. Salientaremos somente que o exame do taylorismo à luz das ciências do homem lembra e completa a exposição magistral desta questão apresentada em uma obra mais antiga *La crise du progrès*¹⁹. Queríamos mais especialmente centrar o conjunto de outras considerações sobre a fisiologia do trabalho, o ambiente do trabalho, a adaptação das máquinas ao homem, as relações industriais, em torno de duas questões mais amplas e, segundo nós, fundamentais, a das relações do homem e do meio e a questão da determinação e da significação das normas humanas.

O conjunto de ferramentas e de máquinas de produção em uso na indústria contemporânea constitui a parte mais maciça do que Friedmann denomina, em outro lugar, de *novo meio*²⁰ por oposição ao meio natural, isto é, no fundo ao meio de civilização pré-maquínista. Do ponto de vista do biólogo ou do psicólogo behaviorista, este novo meio, como o meio natural, se decompõe em uma soma de excitantes, de natureza física, aos quais o ser vivo reage segundo mecanismos, analiticamente desmontáveis, que a estrutura do organismo dá a chave.

¹⁶ Friedmann, G. 1946. p. 275.

¹⁷ Ibidem. p. 277.

¹⁸ Ibidem. p. 261.

¹⁹ 1 vol. Gallimard, Paris, 1936. Uma nova edição desta obra está atualmente no prelo.

²⁰ "O conjunto de técnicas... transformou e transforma cada dia as condições de existência do homem... O homem é submetido a milhares de solicitações, de excitações, de estimulantes antigamente desconhecidos. Assim, o conjunto destas técnicas cria, instala e cresce cada dia mais, em volta dele, o que chamaremos globalmente o *novo meio*" (*L'homme et le milieu naturel*. Annales d'histoire économique et sociale, 1945: Hommage à Marc Bloch II)

O problema de adaptação do trabalhador ao seu meio de trabalho (máquinas, materiais, produtos acabados, locais industriais, etc) parece se apresentar como um caso especial dos problemas estudados pela psicologia de reação, ou melhor, a psicologia do comportamento. É lógico reduzir a condição do trabalhador no novo meio ao condicionamento de um ser vivo no meio geográfico. Da mesma maneira que, segundo os behavioristas como Watson e Albert Weiss, o poder determinante do meio domina e anula a constituição genética e as aptidões do indivíduo, de acordo com Taylor, um conjunto de mecanismos sendo dado, é possível, por assimilação do trabalho humano a um jogo de mecanismos inanimados²¹, de fazer depender inteiramente e unicamente os movimentos do operário do movimento da máquina, regulada segundo as exigências do maior rendimento econômico em um setor de uma determinada indústria, em um dado momento da conjuntura. Em suas relações com o meio físico e o meio social no interior da empresa, o operário reage – ou melhor, é concebido por Taylor, como devendo reagir – sem iniciativa pessoal a uma soma de estimulações, movimentos mecânicos, ordens sociais, dos quais ele não pode escolher nem a qualidade nem a intensidade, nem a frequência. A cronometragem dos tempos operatórios, a eliminação do tempos mortos, dos movimentos inúteis, são as conseqüências de uma concepção mecanicista e mecânica da fisiologia, província sem autonomia (“province sans autonomie”) de uma ciência energética e totalitária. Altzer julgou o sistema de maneira definitiva: “Taylor era antes de tudo um engenheiro, ele conhecia o mecanismo da máquina inanimada mas não aquele do motor vivo”²².

Uma tal concepção das relações do homem e do meio na atividade industrial constitui um enorme contra-senso, não somente do ponto de vista psicológico – o que é evidente – mas antes de tudo e também do ponto de vista biológico – o que é menos evidente. Em matéria de comportamento animal, os exageros mecanicistas de Jacques Loeb suscitaram a reação de Jennings, as de Watson, as reações de Krantor e Tolmann. O animal não reage por uma soma de reações moleculares a um meio que pode ser decomposto em elementos de excitação, mas como um todo a um ambiente apreendido como um complexo, no qual os movimentos devem ser tomados como regulações para as necessidades que os comandam e às quais, por conseqüência, seus sentidos são essenciais. O meio só pode impor algum movimento a um organismo quando este organismo se propõe primeiro ao meio, conforme certas orientações próprias. Uma reação imposta é uma reação patológica. Os psicólogos da escola *Gestalt* (principalmente Koffka) dissociaram dois aspectos do meio: o meio de comportamento é uma escolha operada pelo ser vivo no interior do meio físico ou geográfico. Com Von Uexküll

²¹ Friedmann, G. *Problèmes humains du machinisme industriel*. 1946, p. 58.

²² *Ibidem*, p. 48.

e Goldstein, os biólogos acabam de compreender que o próprio do ser vivo é de criar o seu meio.

As reações operárias à extensão progressiva da racionalização taylorista²³, revelando a resistência do trabalhador às “medidas que lhe são impostas do exterior”²⁴ devem, portanto, ser compreendidas tanto como reações de defesa biológica quanto como reações de defesa social, e nos dois casos, como reações de saúde. Inversamente, “as observações demonstram que os operários reagem mais favoravelmente à racionalização de seus gestos na medida em que eles participam (ou têm a impressão de participar) psicologicamente à crítica de seus movimentos empíricos e à escolha dos movimentos racionais”²⁵. Esta crítica e esta escolha implicam, com efeito que, mais ou menos claramente, os operários apreendem o sentido de seu trabalho e se situem eles mesmos no seio do *novo meio*, isto é, em resumo, que eles se referem a si mesmos o meio e, ao mesmo tempo, que eles se submetem à suas exigências. O operário deixa de se sentir *objeto* em um meio coercitivo para se perceber *sujeito* em um meio de organização²⁶. Assim aparece a urgência e se justifica a obrigação desta revolução nas relações do homem e de seu meio tecnológico que é a constituição de uma técnica, ainda embrionária, de adaptação das máquinas ao homem²⁷. Esta técnica, aliás, aparece para Friedmann justamente como a redescoberta sábia de procedimentos inteiramente empíricos pelos quais as povoações primitivas tendem a adaptar seus instrumentos rudimentares às normas orgânicas de uma atividade ao mesmo tempo eficaz e biologicamente satisfatória, onde o valor positivo da apreciação das normas técnicas é buscada nas atitudes do organismo humano no trabalho, lutando espontaneamente contra toda subordinação exclusiva do biológico ao mecânico.²⁸

É nesta inversão de perspectiva que deve se colocar corretamente o problema das normas do trabalho. Se é verdade que a razão sempre foi considerada pelos racionalistas como a norma das normas, é normal que o conceito de normalização tenha se tornado o equivalente usual do conceito de racionalização. Mas é igualmente normal que uma racionalização de inspiração cientificista tenha apresentado as normas de rendimento técnico que ela tendia impor como a expressão de uma necessidade de fato, que ela tenha tido a pretensão de determinar objetivamente para

²³ Friedmann, G. 1946. pp. 245-258.

²⁴ Ibidem. p. 275.

²⁵ Ibidem. p. 271.

²⁶ Ibidem. p. 275.

²⁷ Ibidem. p. 96.

²⁸ Friedmann cita as pesquisas, aliás notáveis, d’Haudricourt sobre os *Moteurs animés en agriculture* (Revue de Botanique Appliquée, 1940). De uma maneira mais sistemática Leroi-Gourhan confirma a subordinação normal dos mecanismos técnicos ao operador orgânico em sua obra, magistral, *Millieu et techniques*. A. Michel, Paris, 1945.

um certo trabalho o melhor método a seguir, o melhor e único, *the one best way*²⁹. Mas aqui, se coloca uma grave questão, onde estão engajadas atitudes não somente de técnico e de economista, mas atitudes autenticamente filosóficas relativas às relações do normal e do experimental e, através deles, as relações do real e dos valores.

A primeira dificuldade que aparece é a de escolher o objeto ou os objetos das experiências da cronometragem, cujos resultados devem ser propostos – digamos, mais precisamente, impostos – como norma geral ou média a todos os operários empregados em uma tarefa idêntica. É inevitável que a experiência de determinação do tempo médio para cada elemento de um trabalho dado tenha lugar em condições singulares (operário especialmente escolhido e estimulado por um sistema de prêmios ao rendimento), que deixam inteiramente aberto o problema de extrapolação dos resultados obtidos. Quem definirá uma fadiga normal quando todos os estudos de psicologia e psicotécnica concordam em estabelecer que o interesse, a excitação, a sugestão estão aqui em jogo para fazer variar, no mesmo indivíduo ocupado em um mesmo trabalho, os limites de seu esforço e sua decisão de ceder ao esgotamento? Quem determinará a duração e o momento normal em que se farão as pausas, considerando o fato que os efeitos serão diferentes para uma mesma distribuição, conforme o operário sente ou não que se pratica sobre ele experiências, cujos fins últimos estão mais fora dele que nele e para ele? “Os efeitos das pausas são inexplicáveis em termos puramente físicos ou fisiológicos, o que não deve surpreender: a fadiga em si contém elementos pessoais e sociais e é sobre ela que age a pausa”³⁰.

Sabe-se já qual é, na pura biologia, a dificuldade de considerar normais os resultados de experiências praticadas em seres vivos colocados artificialmente em um ambiente e condições de existência analiticamente definidas e inteiramente permeáveis ao conhecimento do investigador (“experimentateur”). A reclusão em ambiente de laboratório está longe de fornecer aos animais todas as solicitações de seus instintos que eles encontram no meio livre, isto é, exatamente no meio em que eles se fazem necessariamente diferentes do meio que se faz para eles. Os naturalistas não se entendem sobre a descrição dos acasalamentos dos escorpiões ou dos gafanhotos, conforme eles os observaram em cativeiro ou na natureza. Achille Urbain constata que o jaguar capaz de fazer, em liberdade, um desvio de uma centena de metros para alcançar uma presa viva, é incapaz, em um labirinto, de fazer um desvio de três metros para pegar um pedaço de carne.

Taylor não se embaraçava com considerações desta ordem. Em suas experiências sobre transporte de lingotes de ferro gusa, ele escolheu como objeto de investigação

²⁹ Friedmann, G. 1946, p. 45.

³⁰ *Ibidem*, p. 86.

um homem de força excepcional apelidado de *homem boi*³¹. Mas Altzer observou que os índices estabelecidos por este recurso não podiam ser tomados, razoavelmente, como normas de trabalho cotidiano de um operário médio³². Certamente, na condição de mecanizar o homem e de mecanizar o tempo, negligenciando sistematicamente o caráter rítmico de atividade de um ser vivo qualquer, pode-se estabelecer a norma de rendimento de um determinado operário pela medida do tempo mínimo praticado por diferentes operários para cada elemento de uma tarefa decomposta. O inconveniente é esta norma não ter nenhuma significação concreta para um indivíduo tomado em sua totalidade bio-psicológica de sua existência.

Os elementos da solução são dados no trabalho de Friedmann. Assim como não existe *uma* racionalização mas várias *racionalizações*, também não existe *uma* norma mas *normas*. A razão profunda deste pluralismo de normas se encontra na pluralidade de valores que podem ser julgados em toda organização econômica. A relatividade do normal depende da multiplicidade dos valores. “Por este canal do valor irrompe toda uma onda de realidades psíquicas, morais e sociais³³. Afinal, os valores que davam sua forma de normas aos resultados da cronometragem taylorista, encontravam-se presentes, mesmo que latentes, porque não discutidos, no pensamento de Taylor, em um certo momento do progresso capitalista na América do Norte, quando em período de abundância de mão-de-obra, todo operário que não se dobrasse à pretendida norma (*the one best away*) era automaticamente despedido. Os problemas de aptidões individuais, do normal individual e do normal coletivo para uma classe que não fosse a dos empregadores não se colocavam³⁴.

Certamente, os empreendedores capitalistas reconhecendo como um elemento da realidade econômica a organizar racionalmente a resistência dos operários para a imposição das normas de seu trabalho, não demoraram a compreender o interesse que havia em associá-los à determinação dessas normas. Eles converteram em métodos de exploração e de experimentação as lições de fisiologia do trabalho e da psicotécnica. O exemplo mais famoso é a enquête Hawthorne feita, entre 1927 e 1939, com os empregados da Western Electric Co., nos ateliers de construção de material telefônico para a Sociedade Bell. Friedmann relata longamente estas experiências cujo ponto de partida foi a observação, durante cinco anos, do comportamento e do rendimento de cinco operários

³¹ Friedmann, G. 1946, p. 47.

³² Ibidem, p. 48.

³³ Ibidem, p. 355.

³⁴ Ibidem, p. 56.

empregados na montagem de dispositivos de telefone³⁵. As pessoas que se submetiam à experiência, foram colocadas, desde o início, à vontade, sendo-lhes explicado o sentido e o alcance esperado dos testes aos quais eram submetidas com seu consentimento pensado. Foi-lhes solicitado de não se sentirem obrigadas de adotar uma atitude competitiva e um ritmo de desempenho. Elas foram submetidas a regimes diversos de distribuição e de duração das pausas, de duração da jornada de trabalho. Tudo isto em um local de experiência equipado como o atelier de produção correspondente, semelhante até nos aparelhos de registro e de medida. Pôde-se então constatar um crescimento regular do rendimento durante os três primeiros anos, seguido de uma estabilização em nível elevado³⁶. As modificações do ambiente físico não tiveram influência sobre este rendimento estabilizado, não mais que os estímulos financeiros. O essencial dos fatores capazes de influir sobre a qualidade e quantidade do trabalho se revelou de ordem psicológica: perda do sentimento de obrigação em relação à tarefa a ser realizada, cordialidade nas relações com os empregados da direção e controle. Mas os primeiros resultados da enquête colocaram para a companhia vários problemas práticos relativos ao conjunto de trabalhadores e principalmente este: “Em que consiste normalmente, do ponto de vista operário, um bom ambiente de trabalho?”³⁷ Em outras palavras, em que medida podem ser introduzidas na fábrica normas estabelecidas em laboratório, qualquer que seja o esforço feito para operar experimentalmente nas condições mais próximas do meio normal de atividade para o operário médio? É para permitir a conversão em norma geral dos resultados experimentais que foi empreendido entre os empregados das fábricas uma campanha de entrevistas (21.216), em pouco mais de dois anos. Friedmann resume o resultado desta enquête inédita: “De um modo geral, nenhuma modificação nas condições físicas ou financeiras do trabalho não produz efeito previsível e calculável em termos de rendimento se ela não é posta em conexão com a *atitude moral e social do operário*: noção que compreende o laço pessoal do operário com seu trabalho, o grau de significação que ele lhe dá, sua integração na equipe, no atelier, na fábrica, sua situação social e familiar fora da fábrica. É neste complexo social que os fatos individuais de ordem física ou psicológica devem ser relocados para tomar um sentido objetivo, um determinismo e uma grandeza comensurável”³⁸.

³⁵ O termo “relais” foi traduzido por dispositivos, que no artigo referem-se aos dispositivos que retransmitem os sons recebidos, amplificando-os. Nota da revisora.

³⁶ Friedmann, G. *Problèmes humains du machinisme industriel*, p. 289.

³⁷ *Ibidem*. 1946. pp. 2-91.

³⁸ *Ibidem*. 1946. p. 299.

Mas o verdadeiro problema é outro e Friedmann está bem ciente disso quando busca definir a doutrina subjacente a esta formidável enquête³⁹. A questão é saber se a atitude moral e social do operário encontra seu lugar nas categorias da psicossociologia familiar aos investigadores (“enquêteurs”). Mayo e seus colaboradores perceberam muito bem que no interior da fábrica se encontram três tipos de lógica: a do preço de custo, a do rendimento e a do sentimento. Esta última, que é a dos executantes, combina mal com as duas primeiras que os dirigentes conseguem, bastante facilmente, conciliar. O comportamento operário se revela como um dado rebelde à previsão e ao cálculo. A prática operária de restrição de rendimento é um sintoma da não integração do operário à empresa. Acredita-se poder remediar isso pelo desenvolvimento dos serviços sociais, clubes, sociedades esportivas. Mas é claro que a insuficiência destas práticas revela a incapacidade em que se encontram os investigadores (“enquêteurs”), agentes a serviço da empresa, de ver a empresa com olhos de operários, de ver a empresa na sociedade, no lugar de fazer coincidir a sociedade e a empresa. Os motivos da resistência operária à racionalização são qualificados de irracionais⁴⁰, isto é, finalmente, de anormais. A infelicidade é que um termo possa ser axiologicamente negativo sem ser por isso nulo, e que não se possa compreender todas as normas no interior de uma norma. Compreender normas é admiti-las e não reduzi-las. Não se pode ser, ao mesmo tempo, juiz e réu. O que escapou aos psicólogos da enquête de Hawthorne é que os operários não tomariam como autenticamente normais senão as condições de trabalho que eles mesmos teriam instituído em referência a valores próprios e não emprestados, é que o meio de trabalho que eles tomariam como normal seria aquele que eles teriam feito eles mesmos, a eles mesmos, para eles mesmos. Todo homem quer ser sujeito de suas normas. A ilusão capitalista está em acreditar que as normas capitalistas são definitivas e universais, sem pensar que a normatividade não pode ser um privilégio. O que Friedmann chama de “liberação do potencial do indivíduo”⁴¹ não é outra coisa que esta normatividade que faz para o homem o sentido de sua vida. O operário é um homem, ou pelo menos ele sabe e sente que ele deve também ser um homem. Como diz Friedmann, apesar de ser num sentido um pouco diferente: “O homem é *um*”⁴².

O estudo do meio e das normas do homem no trabalho, através do trabalho de Friedmann, faz aparecer a existência do que ele chama o primado do humano sobre o mecânico, o primado do social sobre o humano. Diríamos um pouco diferente: primado do vital sobre o mecânico, primado dos valores sobre a vida. A vida não é, a bem da verdade, segundo nós, senão a mediação entre o mecânico e o valor, é dela

³⁹ Friedmann, G. Op. cit.: p. 300.

⁴⁰ Ibidem. p. 308.

⁴¹ Ibidem. p. 329.

⁴² Ibidem. p. 337.

que se tiram por abstração, como termos de um conflito sempre aberto, e por isto mesmo gerador de toda experiência e de toda história, o mecanismo e o valor. O trabalho é a forma que toma para o homem o esforço universal de solução do conflito. As normas do trabalho têm, portanto, inevitavelmente um aspecto mecânico mas só são normas pela sua relação com a polaridade axiológica da vida, da qual a humanidade é a tomada de consciência. A obra de Friedmann contribui para a restituição de sua significação autêntica às normas do trabalho. No que ela nos parece profundamente filosófica.

Referência bibliográfica

Friedmann, G. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris. Gallimard, Vol. I in 8^o 1946, 381pp.