# QUANDO A BUROCRACIA LIBERAL IMPEDE OS PESQUISADORES DE FAZEREM SEU TRABALHO: TAREFAS PERIFÉRICAS E TRANSBORDAMENTOS

Lucie Goussard Guillaume Tiffon

#### Resumo

Este artigo trata dos efeitos da instalação da organização por projeto durante a pesquisa industrial. Apoiando-se sobre uma investigação levada a efeito numa grande empresa francesa do setor energético, associa entrevistas, observações e questionário, mostrando como essa organização do trabalho, promovida para tornar flexível o funcionamento das organizações e para aliviar os pesos burocráticos, ao contrário, transformou profundamente o trabalho dos pesquisadores e acrescentou ao cerne de seus ofícios o tempo consagrado à realização das "tarefas periféricas". Para continuar, apesar de tudo, a fazer um trabalho de qualidade que tenha sentido e no qual eles se reconheçam, a maioria dos pesquisadores recorre então frequentemente a seu tempo particular, trabalhando mais longamente no escritório, mas também e, de mais a mais, em sua casa. Essas "organizações líquidas" secretam, assim, sobretrabalho: não somente elas transformam a natureza e as causas desse trabalho burocrático que se revela mais horizontal e descentralizado que no passado, mas o deslocam e o inviabilizam, mudando igualmente a natureza de seu custo, que passa assim de um "custo econômico", arcado pela empresa, a um "custo subjetivo", arcado, desta feita, pelos assalariados.

**Palavras-chave**: Pesquisa industrial. Organização por projeto. Burocracia liberal. Tarefas periféricas. Saúde no trabalho dos pesquisadores. Sobretrabalho a domicílio.

#### **Abstract**

This article deals with the effects of installing the organization by project during industrial research. Leaning on a survey carried out in a large French company in the energy sector, it associates interviews, observations and questionnaires, showing how this organization of work promoted to make the functioning of organizations flexible and to relieve bureaucratic burdens, on the contrary, it profoundly transformed researchers 'work and deceived the time devoted to carrying out "peripheral tasks" to their professional hearts. In order to continue doing, despite everything, a quality work that makes sense and in which they recognize each other, most researchers then take on themselves, and often their private time, working longer in the office, but also and, more and more, at home. These "liquid organizations" thus secrete overwork: not only do they transform the nature and causes of this bureaucratic work that proves to be more horizontal and decentralized than in the past, but displacing and making it unfeasible, they also change the nature of their cost, which goes from an "economic cost", borne by the company, to a "subjective cost", borne, this time, by employees.

**Keywords**: Industrial research. Organization by project. Liberal bureaucracy. Peripheral tasks. Health by researchers' work. Overwork at home.

## Introdução

A pesquisa industrial, sobre a qual trata este artigo, recentemente foi objeto de um importante movimento de racionalização de suas atividades. Enquanto que, no começo dos anos 1980, o funcionamento dos laboratórios variava de uma disciplina para outra (SHINN, 1980) – em função do material mobilizado, dos processos intelectuais convocados, da socialização escolar e profissional dos pesquisadores -, ele tende, daqui em diante, a se homogeneizar sob o efeito da difusão da organização por projeto. À imagem do financiamento de projetos aberta na esfera acadêmica (BARRIER, 2011; JOUVENET, 2011; HUBERT; LOUVEL, 2012), essa organização do trabalho engendra uma "contratualização" das trocas entre pesquisadores e financiadores (RENAULT, 2013) e reforça as limitações temporais, orçamentárias e técnicas (GIARD; MIDLER, 1993). Ela tem, contudo, algo de singular: modifica as formas tradicionais de divisão do trabalho (ZARIFIAN, 2007; GOUSSARD, 2011), substituindo os organogramas hierárquico-funcionais por organogramas matriciais, nos quais os projetos passam, de maneira transversa, entre as diferentes equipes disciplinares. Uma nova forma de pilotagem das atividades acrescenta-se assim à linha de comando hierárquico, de tal sorte que cada assalariado pertence não somente a uma equipe de trabalho disciplinar, mas também a uma ou mais equipes de projetos, pluridisciplinares e temporárias.

Segundo seus promotores, a organização por projeto constituiria um dos modelos mais eficazes para romper com os pesos administrativos dos modelos burocráticos: reduzindo a linha hierárquica e instaurando uma pilotagem das atividades pelo mercado, ela permitiria ajustar, de maneira bem mais flexível, leve e reativa, a produção às evoluções da demanda, aliviando-a notadamente das rigidezes e de outros pesos administrativos dos procedimentos antigos. Fazendo o mercado entrar na organização, em suma, ela conseguiria, à imagem das sociedades neoliberais contemporâneas, coordenar as atividades humanas de maneira bem mais flexível e desburocratizada que no passado, no modelo fordiano ou nas economias planificadas da sociedade soviética.

Entretanto, a maioria dos assalariados evoluindo nesse tipo de organização se queixa de dever consagrar cada vez mais tempo para efetuar tarefas burocráticas, também chamadas gestionárias, assim como fazer relatórios, planejar seus encontros, organizar seus deslocamentos, fazer-se reembolsar das notas de frete, informar-se sobre ferramentas de gestão ou realizar trâmites de RH. Essa constatação se encontra na engenharia (GOUSSARD, 2011; PETIT, 2016), na pesquisa industrial e acadêmica (DAHAN e MANGEMATIN, 2010; BARRIER, 2011; JOUVENET, 2011; HUBERT; LOUVEL, 2012) e nos trabalhos sobre os quadros empresariais (ver especialmente FLOCCO, 2015), a ponto de certos autores falarem mesmo de "gestionarização" da sociedade (CRAIPEAU; METZGER, 2011).

Que significa essa declaração paradoxal? Que essas organizações do trabalho não estão tão desburocratizadas como o pretendem seus promotores? Que, além dos discursos, a realidade continua intocável? Ou, ainda, que, como o pretende David Graeber, nossas sociedades nunca estiveram tão burocratizadas como elas o são hoje em dia? Que, contrariamente às ideias recebidas, o mercado não se opõe à burocracia, mas, ao contrário,

necessita e engendra estruturalmente uma burocratização cada vez mais pesada de nossas sociedades modernas (GRAEBER, 2015)?

Parece bem difícil demonstrar seriamente que essas novas formas de organização do trabalho, e de nossas sociedades liberais em geral, engendram mais burocracia do que no passado. O que revela essa declaração, em compensação, é que essa burocracia não desapareceu: ela existe sempre, mas sob outras formas. De fato, como vamos vê-lo, ela está, sobretudo, deslocada: passou-se, de fato, de uma burocracia vertical e centralizada, com uma divisão do trabalho na qual assalariados e mesmo serviços inteiros produziam e formalizavam massas de procedimentos que outros deveriam, em seguida, executar de maneira rígida, para uma burocracia horizontal e descentralizada, que se poderia qualificar de liberal, na qual cada um, daqui em diante, é levado a efetuar, ele mesmo, de maneira aparentemente mais flexível e autônoma, então, suas próprias tarefas burocráticas, além e paralelamente a seu "verdadeiro" trabalho. Em consequência, os assalariados devem cada vez mais ser seu próprio secretário, seu próprio suporte RH, seu próprio comercial e mesmo seu próprio planejador, organizador e coordenador de seu trabalho.

Longe de ter automatizado ou suprimido integralmente todas essas tarefas burocráticas, as novas formas de racionalização do trabalho as colocaram nas costas dos trabalhadores, de uma forma difusa e inviabilizada, de modo que esses últimos se encontram assim divididos entre fazer "seu trabalho" - esse para o qual foram formados, avaliados, pagos - e, ao mesmo tempo, estarem encarregados, paralelamente a esse, cada vez mais de tarefas ditas burocráticas que, de nossa parte, preferimos qualificar de "periféricas" por, ao menos, duas razões. Primeiramente, porque a burocratização tornouse um conceito tão gasto e geral que não se sabe mais muito bem o que ele designa. Reagrupando, numa mesma categoria, atividades que, na realidade, são de naturezas muito diferentes, constitui, em nosso sentido, um quadro que impede de pensar e apreender finamente a natureza, as causas e os efeitos específicos dessas diferentes tarefas. E, o que é mais: falar de "tarefas periféricas" permite lembrar quanto essas últimas não podem ser apreendidas independentemente dos "corações de ofício". Essa mudança de categoria de análise permite assim deslocar o olhar em direção às tensões que sua articulação levanta e, por isso, examinar o "deslocamento do trabalho" (TIFFON, 2021) que ela engendra: de onde ela provém (I), quais são seus efeitos (II) e como os assalariados tentam remediar isso (III)<sup>1</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> De um ponto de vista metodológico, precisemos que essa mudança de categoria de análise emana do terreno: é com a saída do primeiro relatório entregue ao Comitê de Empresa (*Comité d'Établissement*-CE) e de numerosas críticas que os pesquisadores formulavam a respeito dessas tarefas periféricas que nós encetamos um segundo estudo, desta vez centrado nas tarefas periféricas. A questão de partida desta segunda investigação era, então, de pedir aos pesquisadores para descreverem o que dá relevo, segundo eles, ao próprio *coração do ofício*, ou, ao contrário, de tarefas que eles consideram como periféricas. É, então, com base nesse trabalho qualitativo que nós pudemos identificar os diferentes tipos de tarefas que eles efetuam e construir nosso questionário para quantificar, em seguida, o tempo que eles consagram à realização de cada uma delas.

#### Apresentação do terreno e da metodologia da investigação

Este artigo apoia-se numa investigação levada a efeito entre 2012-2017 no seio do centro de pesquisa de um grande grupo francês especializado no fornecimento e na distribuição de energia. Essa unidade de pesquisa conta com, aproximadamente, 2000 assalariados, dos quais 80% são empregados de escritório. Seus efetivos e seu orçamento anual de 500 milhões de euros a colocam como um dos maiores centros de pesquisa e desenvolvimento do setor energético no mundo. Financiada pelo Comitê de Empresa (CE) do grupo, que está distribuído ao longo de três lugares da região parisiense, este estudo procurava apreender os efeitos da organização por projeto sobre o trabalho e os trabalhadores. Ela se desenvolveu em três tempos.

A primeira parte, qualitativa, é constituída por uma dezena de jornadas de observação de assalariados em situação de trabalho e de oitenta e nove entrevistas semi-direcionadas. Estas últimas duraram entre uma e três horas e se desenrolaram nos escritórios dos pesquisados, em sala de reunião ou nos locais do CE, quando os assalariados o pediam.

Em um segundo tempo, um questionário, elaborado com base nos resultados qualitativos do primeiro estudo, foi difundido em fevereiro de 2013, junto a 2.165 assalariados desse centro de pesquisa. Com 1103 respondentes, sua taxa de resposta foi de 51%. As 183 questões, abertas e fechadas, que o compõem estavam estruturadas em seis partes (características sociais, características socioprofissionais, sentido e reconhecimento do trabalho, carga de trabalho, qualidade do trabalho, saúde e trabalho); correspondem às temáticas investidas no curso do levantamento qualitativo.

Enfim, entre 2015 e 2017, esse material foi completado por trinta entrevistas semidiretivas, vinte jornadas de observações no lugar de trabalho e um segundo questionário. Como na primeira fase do estudo, a amostragem dos entrevistados foi construída de maneira representativa e foi, assim, constituída de assalariados de perfis variados, do ponto de vista de posições profissionais (diretor de programa, chefe de departamento, chefes de grupo, chefes de projeto, encarregados de pesquisa, assistentes, técnicos, quadro técnico, seniores e peritos), dos lugares e dos departamentos ocupados.

Conduzidas junto aos assalariados que participaram das entrevistas, as observações *in loco* consistiram em seguir esses pesquisadores durante suas jornadas de trabalho (no escritório, em reunião, durante as pausas, trocas informais com os colegas, deslocamentos etc.), sem modificar o curso de suas ações, mesmo se algumas perguntas eram por vezes necessárias para apreender a realidade observada. Tais observações, assim, permitiram analisar a atividade em curso, complementando as falas coletadas e, por meio disso, apreender uma parte importante de seu trabalho que poderia aparecer como "indireta" ou informal em relação a suas atividades de pesquisa. Isso nos permitiu, notadamente, cartografar os diferentes tipos de tarefas efetuadas, de objetivar o tempo consagrado a cada uma delas e analisar como elas se articulam e se emaranham.

Quanto ao questionário, ele visava à apreensão das diferentes atividades que realizam os pesquisadores, sua temporalidade e a maneira como elas se repartem e se articulam na escala anual, da semana e da jornada diária. A fim de ter em conta particularidades da atividade desenvolvida nesse centro de pesquisa, ele foi elaborado

com base na parte qualitativa deste estudo. Comportando 161 questões abertas ou fechadas, o questionário está organizado em quatro partes respectivamente centradas sobre: 1) características socioprofissionais dos assalariados, 2) conteúdo e temporalidade das tarefas que eles desempenham, 3) os mails, 4) as interrupções de tarefas e a dispersão no trabalho. Esse levantamento foi divulgado junto aos 1729 agentes da direção P&D e informada por 1003 agentes. Sua taxa de retorno foi, assim, de 58%.

# 1 Sobre a burocracia liberal na pesquisa industrial

No fundo, qual é o coração do ofício desses pesquisadores? Sobre esse ponto, emerge um grande consenso: a seus olhos, trata-se, primeiramente e antes de tudo, de fazer a pesquisa, ou seja: elaborar hipóteses de pesquisa e as comprovar cientificamente. Isso supõe conduzir experimentações, levantamentos de terreno e reflexões teóricas; ler, reler e redigir notas técnicas, assim como textos acadêmicos; enquadrar doutorandos e estagiários sobre o plano técnico e científico; ou, ainda, participar de acontecimentos científicos, como seminários, jornadas de estudo ou de colóquios, para poder submeter seus resultados ao olhar dos pares, discutir seus trabalhos e ali se manter informado sobre as últimas pesquisas efetuadas em seu domínio e em sua disciplina em geral.<sup>2</sup> Ora, por mais paradoxal que possa parecer, na empresa estudada os pesquisadores consagram cada vez menos tempo a suas atividades: embora eles possam gostar muito de sua profissão, achá-la interessante, e são numerosos os que se dizem apaixonados pela pesquisa, 77% dentre eles declaram passar aí menos tempo e, mesmo, bem menos tempo que anteriormente, na razão de um assalariado em cada três.

# 1.1 O crescimento das tarefas periféricas

Como explicar tal fenômeno? Olhando de perto, pela organização do trabalho. É ela que, por certos aspectos, como iremos ver, impede os assalariados de fazer seu "trabalho verdadeiro" (CLOT, 2010). Porque, atrás dos discursos sobre seu caráter desburocratizado, quando colocada em ação, a organização por projeto engendra um crescimento de tarefas periféricas em, ao menos, quatro níveis.

Primeiramente, com a pilotagem das atividades pelo mercado, os pesquisadores passam cada vez mais tempo procurando financiamentos: eles respondem às chamadas (ANR³, ADEME⁴), constituem equipes-projeto, montam parcerias, fazem contratos com subcontratantes, redigem "notas de oportunidade" de muitas dezenas de páginas,

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Para evitar qualquer mal-entendido e interpretação substancialista de nossa proposta, precisamos logo que os "corações do ofício", tais como nós os concebemos, não existem em si, mas são o produto de uma construção social. Dito de outra forma, isso sobre o que eles refletem, tanto seu conteúdo como seu perímetro, é o resultado de um trabalho de redefinição e, por aí, de batalhas permanentes entre e no seio de cada profissão. O que mostra esse domínio, justamente, é uma concepção da profissão de pesquisador que é atacada e posta em questão por reorganizações produtivas que secretam cada vez mais tarefas que esses pesquisadores estimam como periféricas em sua profissão.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Agence nationale de la recherche (França).

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> ADEME - Agence de la transition écologique (França).

estabelecem "contratos de projetos", formalizam "notas de orientação estratégica"<sup>5</sup>, justificam os planejamentos, negociam os orçamentos, os atrasos e a orientação científica dos projetos, avaliam seus riscos, precisam e calculam as consequências econômicas esperadas... Brevemente, para convencer os financiadores em investir em seu projeto, os pesquisadores passam cada vez mais tempo, a montante de suas pesquisas, "preparando suas atividades".

Mas, ainda não é tudo: depois de ter obtido um financiamento, eles devem, em seguida, cuidar para que ele seja renovado. Porque se, anteriormente, os orçamentos eram negociados para períodos de aproximadamente cinco anos e, na maior parte das vezes, eram renovados, atualmente os projetos não duram mais do que dois a três anos, e sua perenidade, tanto quanto seu conteúdo são rediscutidos todos os anos. Além de suas atividades científicas, os pesquisadores consagram então, igualmente, cada vez mais tempo para "valorizar" seus resultados: participam de operações de comunicação no interior e no exterior da empresa; valorizam os resultados de suas pesquisas junto aos clientes; organizam reuniões de restituição intermediária junto a eles; esforçam-se para lhes mostrar que mantêm os seus atrasos sob controle, eventualmente justificando-os e as despesas engajadas; e redigem balanços anuais, ainda aí muitas dezenas de páginas para cada projeto. Além do mais, com a contratualização de trocas entre os pesquisadores e os clientes dos projetos, os dispositivos gestionários visando a seguir sua atividade se multiplicaram. Se eles, no passado, não consagravam nada além de alguns minutos por mês para dar conta da repartição de seu tempo de trabalho, eles devem, hoje, informar semanalmente uma ferramenta de "gestão dos tempos e das atividades", explicitando o que eles fizeram por cada meio-dia (tarefas realizadas em cada projeto, RTT<sup>6</sup>, ausências etc.) e, paralelamente, manter em dia uma agenda partilhada que eles se dizem constrangidos informar para evitar terem que planejar reuniões em lapsos de tempo que eles desejavam consagrar a suas atividades de pesquisa. Quanto ao prosseguimento das atividades científicas, antes o relatório era semestral e se limitava à redação de uma ficha A4 na qual figuravam o balanço dos últimos seis meses e os objetivos dos próximos seis meses. Atualmente, ele é não somente trimestral, mas mais detalhado, pois que, para cada projeto, os pesquisadores devem indicar os objetivos a atingir, os meios mobilizados, os resultados obtidos e, se for esse o caso, as razões pelas quais alguns dentre eles não terem sido atingidos. Eles devem também efetuar relatórios anexos, em diferentes níveis de detalhe, para diversos interlocutores: seus clientes, seus sócios, os programas, o departamento e, por vezes, seu grupo. Eles têm, então, no total, cinco a seis tipos de relatórios para redigir, cujas funções, ainda que diferentes, exigem entradas repetidas dos mesmos dados - e isso para cada projeto.

Aliás, ao longo dos projetos, as *tarefas de coordenação* também, se multiplicaram e isso por, ao menos, três razões. Primeiramente, porque, com a concorrência, os assalariados não trabalham mais uns depois dos outros, mas paralelamente, o que exige uma coordenação mais fina e contínua entre os diferentes contribuintes dos projetos. Em

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Documentos internos visando a convencer as direções operacionais e/ou a direção da P&D do interesse científico e econômico de financiar um novo programa de pesquisa.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Regime de Tempo de Trabalho.

seguida, porque as trocas no seio das equipes dos projetos não são substituídas, mas acrescentadas àqueles já presentes no seio dos grupos e departamentos disciplinares de pertencimento. Enfim, porque nessa organização do trabalho os pesquisadores não trabalham mais em um único projeto, mas em três ou quatro, até cinco ou seis projetos ao mesmo tempo, o que diminui a rapidez do trabalho proporcionalmente ao número de interlocutores e o tempo necessário à coordenação das atividades. Para poder intercambiar em torno dos projetos, se manter informados sobre a evolução da procura, estabelecer o planejamento de trabalho, tomar conhecimento do que foi "entregue" pelos outros contribuintes, ajustar sua contribuição à deles - dito de outra forma, para cooperar sem estar necessariamente no mesmo lugar no mesmo momento, porquanto pertencendo a grupos, departamentos, até a sítios diferentes -, os pesquisadores são levados, cada vez mais, a comunicar, notadamente por internet e por telefone, a participar de reuniões e a esclarecer sobre instrumentos de partilha de dados e outras formas de relato. Se a organização por projeto permitiu tirar as barreiras entre os departamentos disciplinares e multiplicar as "conexões" entre os pesquisadores, ela também, então, aumentou o tempo que eles devem, daí em diante, passar a se coordenar para ter sucesso em "trabalhar juntos separadamente" (CRAIPEAU, 2001).

Enfim, quarta e última espécie de tarefas periféricas: com o desenvolvimento das ferramentas informáticas, certo número de tarefas antigamente efetuadas por funçõessuporte – secretárias, encarregadas de RH, juristas... – foram atualmente assumidas pelos pesquisadores, que devem, de hoje em diante, gerir eles mesmos suas compras, seus deslocamentos profissionais, suas notas de despesa, seus regimes de trabalho (RTT), suas diligências para a aposentadoria, registro de dados e formatação das notas científicas antes de seu arquivamento, a montagem financeira dos projetos ou, ainda, certos aspectos jurídicos dos contratos e das patentes. Dito de outra forma, como nos serviços, onde a instauração de autômatos – notadamente nas estações, nos aeroportos, nos bancos, nos postos de gasolina ou nos supermercados – permitiu "fazer" uma parte do trabalho pelos clientes (DUJARIER, 2008; TIFFON, 2009, 2013), aqui, as diversas aplicações informáticas transferiram para os pesquisadores uma parte do trabalho, até então realizado pelas funções de apoio. No caso presente, entretanto, essas tarefas não são assumidas pelos clientes, mas por outros assalariados da firma – nesse caso, mais qualificados e mais caros que aqueles e aquelas que os efetuavam até então -, ao lado e para além do coração do ofício a que estão dedicados.

## 1.2 Atrofia do coração do ofício

Em suma, a atividade dos pesquisadores pode ser decomposta em cinco grandes tipos de atividades<sup>7</sup>: a produção científica *stricto sensu*, que constitui seu *core business*, e quatro tipos de tarefas periféricas: a montante, atividades de "preparação", para obter financiamentos e constituir as equipes-projetos; além disso, atividades de "valorização mercantil" para assegurar a renovação e a perenidade de seus financiamentos; e, ao longo

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Pondo, bem entendido, de lado o caso dos dirigentes (chefes de grupo e de departamento), para quem seria necessário acrescentar um sexto tipo de tarefas.

dos projetos, atividades de "coordenação", para planejar, organizar e repartir o trabalho no seio das equipes-projetos; ao qual se acrescentam as diversas "tarefas administrativas" progressivamente transferidas para eles.

Ora, segundo os pesquisadores, essas tarefas periféricas aumentaram - e aumentaram até consideravelmente - desde a instalação da organização por projeto. É, ao menos, o que sustenta perto de dois pesquisadores em três. Além disso, 80% deles estimam que o tempo de que dispõem para fazer a pesquisa reduziu-se - para um terço deles (ver gráfico abaixo), reduziu-se consideravelmente. Esses dados confirmam, então, que quanto mais essas tarefas administrativas, de preparação, de valorização e de coordenação das atividades aumentam, mais o tempo que eles podem consagrar a seu trabalho científico diminui.

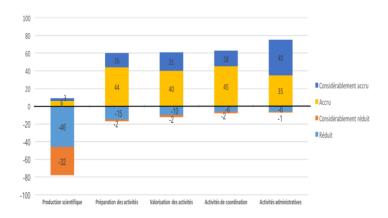
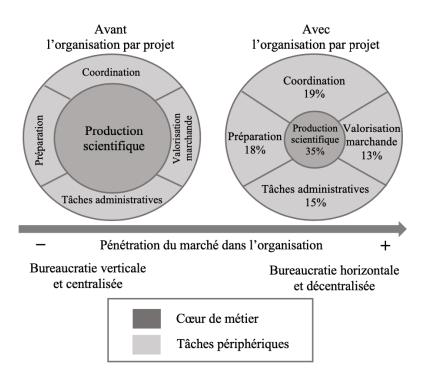


Gráfico 1 – Evolução dos diferentes tipos de tarefas entre 2011 e 2016

Assim, o *coração do ofício* desses pesquisadores se atrofia: em média, eles estimam não mais poder se consagrar a isso mais de um terço de seu tempo de trabalho (35%), os dois outros terços sendo dedicados, de agora em diante, às tarefas periféricas: 18% para as tarefas de preparação das atividades, 13% para as atividades de valorização, 15% para as tarefas administrativas e 19% para as atividades de coordenação<sup>8</sup> (excetuando-se os dirigentes). Dito de outra forma: quanto mais o mercado, penetrando na organização, engendra tarefas periféricas, mais o volume e o peso relativo do coração do ofício diminui (ver esquema abaixo), o que afeta sua função não somente produtiva, mas simbólica, pois que, como iremos ver, essa queda do tempo consagrado à pesquisa não deixa de ter efeitos sobre a relação com o trabalho desses pesquisadores.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Se esses dados são declarativos, notemos que, por um lado, eles convergem com as práticas realçadas por ocasião das observações e que, por outro lado, sua fraca dispersão e sua saturação a partir de uma centena de respondentes lhes conferem um grau de confiabilidade importante.



Fonte: G. Tiffon (2019).

Figura 1 – Sobre a burocracia liberal na organização: crescimento das tarefas periféricas e atrofia dos *corações do ofício* 

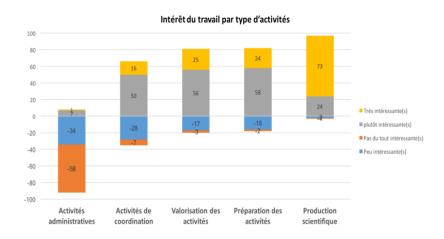
## 2 Tarefas periféricas e sentido do trabalho

Esse crescimento das tarefas periféricas levanta, com efeito, a questão do sentido que os pesquisadores dão ao que fazem. Porque se eles têm cada vez menos tempo para fazer a pesquisa, depois de tudo, será que encontram sentido e prazer para efetuar essas tarefas periféricas? Então, que relação eles mantêm com esses diferentes tipos de atividade?

## 1.2 "Isso vai lhe parecer espantoso, mas, aqui, não se faz muita pesquisa"

De maneira geral, observa-se que aquelas tarefas às quais eles consagram cada vez menos tempo – as atividades científicas – são também aquelas que eles julgam as mais interessantes. Contrariamente, aquelas que se revelam cada vez mais absorvedoras de tempo – as tarefas periféricas – são também aquelas que eles acham as menos interessantes, a começar pelas atividades de coordenação e, sobretudo, as tarefas

administrativas, as quais 90% julgam "pouco interessantes", enquanto que para 58% dentre eles elas são "nada interessantes" (ver gráfico abaixo).



Interesse do trabalho por tipo de atividades

Fazendo isso, a maioria dos pesquisadores estima que esse crescimento das tarefas periféricas os impede de trabalhar em muitos aspectos (CLOT, 2010), isto é, de fazer seu "verdadeiro trabalho", esse para o qual eles se formaram e foram recrutados e que constitui seu "coração de ofício". Atestando os propósitos de Benoit, Olivier e Gérald, que têm o sentimento de não mais poder fazer verdadeiramente pesquisa:

Isso pode parecer espantoso mas, aqui, não se faz muita pesquisa. (...) faz-se muita pesquisa de financiamento, de comunicação, faz-se mesmo recrutamento às vezes, se é secretário... mas pesquisa, finalmente, não se faz muita... Eu penso fazer aproximadamente 80% de tarefas transversas." (Benoit, pesquisador, 33 anos).

O tempo que eu consagro à pesquisa? Isso deve estar próximo de zero, a maior parte do tempo. E, quando eu chego a fazer 20% na semana, porque eu tenho um relatório para fazer ou que eu leio documentos sobre meu assunto, é maravilhoso! (Olivier, pesquisador, 32 anos).

Devo passar 50% de meu tempo em reunião, 30% para as questões RH, os e-mails... e os 20% que restam... (ele faz um silêncio e reflete), eu não estou seguro de os ter, de fato! (Gérald, chefe de projeto, 41 anos).

## 1.3 O administrativo, "não é meu negócio, e não é meu trabalho!"

Entre essas tarefas periféricas, convém distinguir as que, a seus olhos, não fazem parte de seu trabalho e poderiam estar a cargo de assistentes ou de gestores — as tarefas administrativas -, daquelas que eles dizem serem necessárias e incontornáveis para seu trabalho, como a pesquisa de financiamentos, as atividades de coordenação ou, ainda, a valorização de seus resultados. Porque, no primeiro caso, o que eles criticam é, antes de

tudo, perder seu tempo devendo fazer um trabalho que eles acham não ser o seu e para o qual eles não se sentem competentes:

O administrativo, para mim, isso não deveria fazer parte de minhas missões. GTA (*Gestion des Temps et des Activités*, programa de computador), os deslocamentos, a declaração das ausências, as notas de despesa, pedir um orçamento para um cliente, tudo isso está muito afastado do meu ofício, antes de mais nada porque eu não sou de todo eficaz [nisso] e me toma tempo que eu poderia usar fazendo o que eu sei fazer." (Grégory, pesquisador, 34 anos).

O mais insuportável é o relatório financeiro que a direção nos pede. Eu recebo frequentemente questões sobre aspectos financeiros... Pedemme as despesas realizadas, por exemplo. É insuportável porque eu sou incompetente para esse tipo de coisas. Não é meu negócio e não é meu trabalho. Por vezes, fazem-me reler contratos, é a mesma coisa, eu olho, mas isso não tem nenhum sentido, já que eu sou totalmente incompetente nessa área. É uma perda de tempo para todo o mundo! (Sandrine, chefe de projeto, 51 anos).

2.3 "Passa-se mais tempo para se organizar do que para fazer a pesquisa": efeitos de entrada e trabalho impedido

No segundo cenário, em compensação, o que eles criticam é menos a existência mesma dessas atividades de "preparação", de "valorização" e de "coordenação" do que a proporção que elas tomaram. Atestam isso as palavras de Cédric, Benoit e Valérie:

Passar o tempo redigindo notas de oportunidade, responder a chamadas de concurso, fazer contratos etc. é normal. É preciso, claro, ter financiamento para fazer pesquisa. Mas há um momento onde isso se torna delirante. Pedem-nos tantas coisas que se passa um tempo louco... Em qualquer lugar, quando se passa quase tanto tempo fazendo isso ao invés de se fazer a pesquisa, é porque há alguma coisa que gira em falso! (Cédric, pesquisador sênior, 57 anos).

É como se se tivesse começado a construção de uma casa com um vigamento e um teto e que nos pressionassem todo o tempo para pôr a pesaria antes de ter construído as paredes. Faz-se muita apresentação de nosso laboratório, muito, portanto isso sabe-se fazer bem. Tornamo-nos peritos, em francês ou inglês, é mais uma preocupação para mim! Mas seria necessário, talvez, nos deixar um pouco de tempo para continuar a construir essa casa! (Benoit, pesquisador, 33 anos).

Entre os e-mails, as reuniões, os telefonemas, é inacreditável o tempo que se pode passar para trocar informações... Eu gostaria bem de ouvir que é preciso se organizar minimamente para ser eficaz, mas lá isso vira qualquer coisa! No limite, passa-se mais tempo para se organizar do que para fazer a pesquisa! (Nelly, chefe de projeto, 32 anos).

Existiria, então, uma espécie de limiar, além do qual suas atividades de "preparação", de "coordenação" e de "valorização" se tornam desmesuradas e contraprodutivas aos olhos dos pesquisadores. É, sobretudo, esse desequilíbrio, essa desproporção, essa inflação de tarefas periféricas que eles deploram. Em lugar de serem *meios* de fazer pesquisa, essas últimas se tornam *entraves* para ela, impedindo, no final das contas, de fazer o que eles consideram como seu "verdadeiro" trabalho (CLOT, 2010).

# 3 Trabalhar mais para continuar a fazer pesquisa

Nessas condições, como esses pesquisadores podem agir para manter e resistir a essa perda de sentido? Primeiramente, eles tentam, mal ou bem, reduzir o "tempo perdido" no tratamento dessas tarefas periféricas. Para fazer isso, eles contornam certos dispositivos gestionários: reciclam os resultados de certas pesquisas se engajando em objetivos já alcançados; dão o sinal verde aos indicadores mesmo se o trabalho não está ainda finalizado; informam de bate-pronto os relatórios que eles julgam os mais artificiais e inúteis para a realização de seu trabalho, como a declaração de suas atividades de meiajornada no programa de computador "Gestão dos Tempos e das Atividades" (GOUSSARD; TIFFON, 2013). Entretanto, o tempo ganho por meio dessas práticas fica relativamente marginal. Para continuar a fazer pesquisa, eles desenvolvem, então, um certo número de estratégias para aumentar a densidade de suas jornadas de trabalho: alguns chegam ao escritório antes de seus colegas, ao redor das 7h. da manhã, para trabalhar com calma, sem serem interrompidos; outros tiram pausas mais curtas para almoçar, tentam otimizar seu emprego do tempo, consagram pouco tempo para a sociabilidade em seu local de trabalho, enquanto outros, ainda, renunciam a uma parte de seus feriados. Malgrado tudo isso, o trabalho transborda; para fazer face a sua carga de trabalho, eles trabalham, então, mais tempo. As palavras de Hélène e Pierre testemunham isso:

Frequentemente, eu fico um pouco mais tarde para avançar no trabalho que eu não pude fazer durante o dia. Eu não sou obrigada a fazê-lo, ninguém me força, mas se eu não o faço, eu tenho verdadeiramente a impressão de não avançar. (Hélène, chefe de grupo, cujas jornadas de trabalho se estendem geralmente de 8h às 18h30, 57 anos).

É entre 17h30 e 19h que eu mato a maior parte do trabalho, porque isso começa a se acalmar, os colegas começam a ir embora... Além disso, eu tenho ainda uma hora e meia no transporte coletivo, onde me acontece frequentemente de trabalhar. (Pierre, chefe de projeto iniciando geralmente suas jornadas ao redor de 8h30, 34 anos).

## 3.1 Reencontrar sentido trabalhando mais tempo

As respostas ao questionário confirmam essa tendência de ultrapassar a duração contratual de trabalho: 57% dos assalariados diaristas declaram trabalhar em média mais

de 40 horas por semana no escritório, dos quais 15%, mais de 45 horas. Mais de um terço dos assalariados de 35 horas realizam quanto a eles, mais de 40 horas por semana no escritório. Quanto aos 32h, perto de metade cumprem mais de 35 horas por semana no escritório, dos quais 16% mais de 40horas.

Esse tempo de trabalho efetivo no escritório varia, todavia, segundo os estatutos e as funções ocupadas, os executivos<sup>9</sup> (no sentido estatutário do termo, isto é, todos os assalariados da direção à exceção dos agentes de execução, dos técnicos, dos assistentes e dos capatazes<sup>10</sup>) sendo os que, sem surpresa, trabalham o tempo mais longo, a começar pelos pesquisadores-seniores (equivalendo aos professores das universidades e aos diretores de pesquisa) e, sobretudo, os gerentes, que estão perto de 40% a efetuar regularmente semanas de mais de 45 horas no escritório.

Segundo os assalariados abordados, sua carga de trabalho conhece, entretanto, fortes flutuações no curso do ano; a preparação das atividades do ano vindouro e a arrecadação das mercadorias compradas para serem entregues na casa dos clientes fazendo notadamente dos segundos e dos quartos trimestres períodos particularmente sobrecarregados. Testemunham isso as palavras de José (chefe de grupo, 40 anos):

> O pior é o fim do ano. Em outubro, novembro, dezembro. É preciso fazer balanços em todos os sentidos, ver os programas regularmente, preparar a repartição dos "recursos" (no sentido de mão-de-obra) para o ano, ver com os pesquisadores se eles aceitam entrar em tal ou qual projeto, convencê-los quando eles estão reticentes... É o inferno esse período, é preciso fechar antes do fim do ano, então está-se todo o tempo no limite do que se pode fazer, se bem que, no Natal, eu estou cada ano completamente definhado.

Esse crescimento da carga de trabalho repercute assim sobre seu tempo de trabalho, que ultrapassa, então, as 40 horas por semana para 73% entre eles e mesmo as 50 horas semanais para um assalariado em cinco.

Convém ainda dissociar os executivos (no sentido estatutário) dos outros assalariados desse centro de pesquisa. Particularmente os chefes de grupo (N+1) e os pesquisadores seniores que, por ocasião desses períodos sobrecarregados, são perto da metade a trabalhar mais de 50h por semana no escritório, e os diretores de programa e chefes de departamento (N+2), que declaram, todos trabalhar mais de 50h por semana no escritório. Ora, esses períodos de "rush" estão longe de ser excepcionais: se não excedem um mês por ano para perto de um agente em cada quatro, duram um a dois meses para 41% dentre eles, dois a quatro meses para 28% dentre eles, e mesmo mais de quatro meses por ano para 8% dentre eles.

#### 3.2 "As dores do teletrabalho em sobrecarga"

Além disso, esse crescimento da carga de trabalho ocasiona uma sobrecarga na esfera fora do trabalho: fenômeno que toca cada vez mais os assalariados, pois que entre

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Cadres, em francês.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Técnicos pertencentes aos quadros subalternos de uma empresa. [Nota da T.]

2013 e 2016, a quantidade de pesquisadores trabalhando em seu domicílio, além das horas efetuadas no escritório, passou de 47% para 64%. Sendo cada vez mais interrompidos e solicitados no seio da empresa, são com efeito cada vez mais numerosos os que declaram uma parte de sua atividade realizada em seu próprio domicílio. Notadamente, as tarefas que necessitam mais concentração, como a análise de dados, a leitura ou a redação de documentos técnicos.

No escritório, se é interrompido permanentemente. O telefone toca, os e-mails que chegam num fluxo contínuo, os colegas que passam para falar de questões técnicas... Então, isso torna claramente impossível mergulhar na leitura de um artigo. No máximo, eu olho o sumário de uma revista e eu imprimo o que me interessa, mas é tudo. Para, verdadeiramente, mergulhar nisso, é melhor em casa. (François, pesquisador, 51 anos).

Não somente as situações de trabalho dispersivas prolongam as jornadas de trabalho, mas elas levam os pesquisadores a efetuar em sua casa uma parte das tarefas que eles pensavam poder cumprir durante o dia. É o que relata particularmente uma chefe de grupo, constrangida a trabalhar em sua casa muito regularmente de noite, durante os fins-de-semana e as férias, a despeito de jornadas de trabalho relativamente longas e densas no escritório, uma vez que ela chega geralmente às 8h45 da manhã para ir embora às 19 horas, e utiliza frequentemente as pausas para almoço para trabalhar com calma, enquanto os colegas vão para a cantina.

Eu trabalho ao menos uma meia jornada por fim-de-semana e muito frequentemente à noite. [...] Durante as férias, eu me conecto todos os dias para limpar meus e-mails. Isso me prende aproximadamente uma hora. [...] Há períodos muito intensos quando eu vou trabalhar todo fimde-semana e todas as noites... todas as noites durante quinze dias consecutivos, até 23 horas, meia-noite. [...] O que se passa é que eu devo ter entre cinco a dez pessoas que passam cada hora do dia em meu escritório, para que eu assine algo, para me pedir se a gente pode se ver amanhã, se eu estou disponível na próxima semana para uma reunião, se eu tenho dez minutos para falar de um dossiê e isso nunca dura apenas dez minutos evidentemente! É bem isso o problema! Então, eu tenho a cabeça atravancada de montanhas de problemas. Isso me esgota! É isso também que dá dor de cabeca; eu tenho *Post-it*<sup>11</sup> a não acabar mais, em toda a parte, em todos os sentidos, em minha agenda de bolso, na agenda maior, em meu caderno, há milhares de coisas para fazer. Então, geralmente, o que se passa é que à noite eu deixo meu escritório dizendo-me que eu fiz somente 10% daquilo que eu queria fazer e, evidentemente, eu me ponho a fazer em casa depois do jantar. (Hélène, chefe de grupo, 57 anos).

Como para o alongamento das jornadas de trabalho, convém, entretanto, distinguir os executivos (no sentido estatutário do termo) dos outros assalariados (agentes de execução, assistentes, técnicos), os quais se mostram claramente menos atingidos por esse

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Fita adesiva, colorida, em geral utilizada para marcar compromissos e ideias, aposta por cima de folhas de papel; marcador de página [Nota do T.].

transbordamento do trabalho em domicílio. Porque, se se atém aos peritos, seniores, chefes de projeto e administradores, observa-se que os dados aumentam sensivelmente em relação aos que não fazem parte dos executivos: esse fenômeno atinge, com efeito, 81,4% dos peritos, 83% dos chefes de projeto, 89% dos seniores, 96% dos chefes de grupo e 100% do pessoal de direção (diretores de programa, chefes de departamento e chefes de departamento delegados). Comparando esses dados com os obtidos em 2013, nota-se, aliás, que é nessas mesmas funções que o trabalho em domicílio tem progredido mais fortemente: a proporção de pesquisadores em questão passou de 48 a 65%, a dos peritos, de 62 a 81%, a dos chefes de projeto, de 64 a 83%, a dos seniores, de 76 a 89% e a dos chefes de grupo, de 81 a 96%.

As respostas ao questionário revelam, aliás, que quanto mais os assalariados trabalham em seu escritório, mais eles trabalham em sua casa. Não se trata, então, aqui de um teletrabalho informal (no sentido de que eles efetuariam uma parte de seu tempo de trabalho contratual em sua casa de preferência que no escritório), mas antes de um "teletrabalho em transbordamento" (CLÉACH; METZGER, 2004; GENIN, 2012), de um "sobretrabalho a domicílio" (GOUSSARD; TIFFON, 2016), que se acrescenta à jornada de trabalho clássica.

Quanto à amplitude desse sobretrabalho a domicílio, se, em período normal, ele corresponde em média a três horas por semana para 65% dos assalariados e mais de 5h para 20% deles, em período de *rush* ele ultrapassa as 5h por semana para dois assalariados em três, e mesmo as 10h para um terço dentre eles — sabendo-se que, como nós o vimos, esses períodos de *rush* não são raros e duram, em média, um a dois meses por ano para 41% dentre eles, dois a quatro meses para 28% dentre eles, e mais de quatro meses por ano para perto de um assalariado em cada dez.

Para continuar a fazer a pesquisa, malgrado o crescimento das tarefas periféricas, esses pesquisadores, em suma, tentam "ganhar" tempo como eles podem: contornam certos dispositivos gestionários, intensificam suas jornadas de trabalho, mas, sobretudo, trabalham mais tempo, tanto no escritório como em sua casa, à noite, no fim-de-semana e durante as férias.

## 3.3 "As modalidades geradas de sobretrabalho a domicílio"

Para certos pesquisadores, notadamente entre os peritos e os seniores, esse alongamento do tempo de trabalho pode, então, restituir o sentido para um trabalho que tende a se perder no recinto da empresa. Observa-se, com efeito, que as condições de trabalho no escritório, marcadas por uma "dispersão no trabalho" (DATCHARY, 2011), entram em contradição com a temporalidade longa e a concentração necessária à análise de dados, à leitura e à redação de documentos científicos. É assim que François, pesquisador de 51 anos, titular de um doutorado, pai de duas crianças, explica a transposição de suas atividades para seu domicílio, conforme visto na fala mais acima: "No escritório, é-se interrompido permanentemente; o telefone toca, os e-mails chegam num fluxo contínuo etc."

Para esses pesquisadores, a casa oferece, assim, paradoxalmente – ou, em todo caso, de maneira um pouco surpreendente -, melhores condições de trabalho do que o

escritório. Como o explica Francis, titular de um doutorado, 48 anos, casado com uma professora do secundário e pai de dois filhos de 15 e 18 anos:

Eu, em minha casa, eu estou tranquilo. Eu tenho meu escritório, eu me fecho dentro. Não há ninguém para me interromper a cada cinco minutos. Quando eu devo escrever ou ler algo um pouco técnico, é lá que me sinto melhor. Eu desligo o telefone, eu desligo a internet. [...] Francamente, é lá que eu sou mais eficiente, porque no escritório da empresa, se é interrompido todo o tempo. Há o telefone que toca, os colegas que passam para dizer bom dia, é preciso responder aos emails... Enfim, abreviando... é difícil de se concentrar!

Dito de outra forma, suas condições de trabalho em casa caracterizam-se por duas dimensões: *certa continuidade temporal*, de um lado, pois que, trabalhando em horários desfavoráveis, à noite e nos fins-de-semana, eles são claramente menos solicitados do que por e-mail ou por telefone e podem, então, ler e escrever de maneira menos entrecortada, menos dispersa (DATCHARY, 2011) que no escritório da firma; e um *quadro espacial favorável à concentração*, de um lado, já que, dispondo de um lugar dedicado ao seio da família, eles podem se isolar "em [sua]bolha" para trabalhar "tranquilamente", com calma, bem longe do tumulto do escritório.

Se isso sobrecarrega o trabalho, permite também, e paradoxalmente, manter-se em boa saúde. É, com efeito, em reação a um trabalho que perde seu sentido entre os muros da empresa que esses pesquisadores trabalham em sua casa e recorrem a seu tempo pessoal. No fundo, é para continuar a se sentir pesquisadores, para se manter a par do que se escreveu na área e estar capacitados a produzir artigos científicos reconhecidos na esfera acadêmica, que eles consagram tanto tempo e energia a essas atividades hoje "impedidas" (CLOT, 2010) pela organização formal do trabalho.

Para outros assalariados, ao contrário, o transbordamento do trabalho expõe as "patologias de sobrecarga" (DEJOURS, 2006, p. 125-127). É, notadamente, o caso daqueles que ocupam funções administrativas ou de coordenação de projeto cuja família, por sua elasticidade e condições de trabalho que oferece em casa, constitui um recurso para fazer carreira, mas os protege pouco, ao mesmo tempo, dos fenômenos de superinvestimento. Longe de manter o trabalho longe de casa, de constituir uma limitação que permita aos pesquisadores devolver o trabalho "a seu lugar", a família - e em particular os cônjuges - se mobilizam, se ajustam, para os descarregar, tanto quanto possível, do trabalho doméstico e parental e da carga mental que esse último necessita. Se esse ajustamento da célula familiar é um recurso que oferece boas condições de trabalho em casa, ele contribui, ao mesmo tempo, para expor esses administradores a fenômenos de superinvestimento, provocando, por vezes, problemas de saúde que podem se traduzir por sinais físicos de esgotamento, como perturbações do sono, ansiedade ou mal-estar, chegando mesmo ao ponto de provocar o aparecimento de úlceras. Alguns, então, sofrem de insônia, têm pesadelos ou penam para conseguir dormir, tão preocupados estão por causa de seu trabalho. É o caso de Arnaud, diretor de departamento, responsável por uma centena de pesquisadores (38 anos, casado com uma dona de casa e pai de dois filhos), que declara "ter uma carga de trabalho importante que se repercute sobre a qualidade de [seu] sono". Ele acrescenta que suas noites são "geralmente curtas", "entre duas e cinco ou seis horas" e que ele pena frequentemente para encontrar o sono, em razão "de tensões e de coisas que giram em sua cabeça".

Por outro lado, enquanto os peritos científicos experimentam prazer e satisfação nas atividades que eles realizam em casa, para os administradores e os chefes de projeto é mais o sentimento de pressão que domina. Seja porque certas tarefas demandam ser realizadas com urgência, como os *reporting*, os quadros de bordo ou os e-mails para tratar na jornada, sob pena de atrasar o avanço dos projetos de pesquisa, seja porque eles cumprem tarefas cuja finalidade eles não percebem, julgando-as inúteis, vazias de sentido - o que se sabe ser fonte de sofrimento (BAUDELOT; GOLLAC, 2003). É o que ilustram as palavras de Nicolas, chefe de equipe de 46 anos (diplomado por uma escola de engenharia e titular de um doutorado, pai de dois filhos de 13 e 15 anos):

O que é insuportável é trabalhar em casa para fazer coisas que não se compreende. Então, preenchem-se quadros, faz-se, estupidamente, o que nos pedem, mas diz-se que isso não serve para nada. Há coisas que não têm utilidade alguma. Por exemplo, eu passei duas noites sobre um dossiê de sistema de qualidade... Eu gastei meu tempo pessoal, meu próprio tempo, mas essa coisa não serve para nada! Não serve para nada! Então, olhe, vai-se passar nossa noite com coisas onde se vai coçar a cabeça para nada, e se se perguntar se alguém vai utilizar verdadeiramente o que se fez...

Em contraste com os peritos científicos que encontram sentido no trabalho realizado em casa, os administradores e os chefes de projeto têm o sentimento de perder tempo, de perder *seu* tempo e vivem, então, bem mais esse transbordamento do trabalho como uma pressão.

Enfim, é igualmente o caso de certas mulheres, notadamente entre as que passaram para o tempo parcial, cujo "sobretrabalho em casa" se acresce a uma carga de trabalho doméstico e parental consequente. Fazendo parte de casais em que ambos trabalham e mães de crianças pequenas, no seio das quais as carreiras femininas vêm depois das dos cônjuges, essas pesquisadoras trabalham a maior parte do tempo 28 horas por semana, distribuídas em quatro dias e optaram por esse tipo de contrato com o fim de se ocupar de seu(s) filho(s). Elas são, geralmente, encarregadas de pesquisa, por vezes chefes de projeto de tamanho "pequeno" e ocupam raramente posições de direção, pouco compatíveis com tempo parcial (BOUFFARTIGUE, 2001; LAUFER; POCHIC, 2004). Com esse tempo parcial, que lhes deixa a quarta-feira livre, elas tentam preservar certo equilíbrio entre sua vida familiar e profissional. Observa-se, entretanto, que de fato sua carga de trabalho não mudou verdadeiramente desde a passagem para o tempo parcial. Se, em certos casos, colegas as substituem em uma parte de suas atividades, a maior parte delas participa dos mesmos projetos que antes, com objetivos comparáveis e prazos iguais. Para tentar fazer em quatro dias o que elas faziam até então em cinco, essas pesquisadoras adotam certo número de estratégias para intensificar suas jornadas de trabalho: algumas chegam ao escritório antes de seus colegas, por volta das 7 horas da manhã, para trabalhar com calma, sem ser interrompidas; outras tiram pausas muito curtas para almoçar, tentam otimizar seu emprego do tempo, consagram pouco tempo à sociabilidade no lugar de trabalho, enquanto outras renunciam ainda a uma parte de seus feriados. Apesar de tudo, o trabalho transborda; para fazer face a sua carga de trabalho,

elas retrabalham, então, em suas casas, paralelamente a suas atividades domésticas e parentais.

Se, na casa dos peritos, dos administradores e de certos chefes de projeto, a família tolera o sobretrabalho em casa e faz com que ele seja cumprido em boas condições, acontece de maneira diferente para as pesquisadoras em tempo parcial. Longe de ser sustentado e facilitado por aqueles que lhes são próximos, ele engendra dessa vez tensões no seio da família e dá lugar a críticas. Uma dessas pesquisadoras conta, por exemplo, como o fato de ligar seu computador portátil para consultar os e-mails durante as férias suscita infalivelmente conflitos com seus filhos e seu marido; uma outra detalha as razões que a levam a se isolar nos toaletes ou no banheiro para trabalhar:

Muito frequentemente eu acordo em plena noite me dizendo: "Oh, mas, eu não fiz isso, é preciso que eu faça aquilo, eu esqueci aquilo, preciso escrever tal e-mail etc. De repente, eu tenho blocos de papel nos toaletes e o banheiro para anotar tudo [risos]. Sim, porque, como a casa não é grande, então eu não tenho escritório. Então, à noite, acontece frequentemente de estar trabalhando nos toaletes... Meu marido acha isso bem melhor do que os *post-it* sobre o criado-mudo. Foi ele quem me pediu para eu me organizar dessa maneira. Assim, eu não acordo mais quando rabisco em plena noite, e depois... Isso começou a irritálo por acordar no meio de meus documentos e de encontrar lápis na cama. Então, um dia, ele me disse: "ok, eu não estou casado com seu trabalho, então, eu não quero mais ver seus papeis, você se organiza de outro jeito." E foi assim que eu comecei a dar duro nos toaletes! [risos] (Claire, encarregada de pesquisa de 41 anos, casada com um cinesioterapeuta<sup>12</sup>, mãe de dois filhos de 4 e 7 anos).

Preocupadas de não invadir os tempos familiares, algumas dessas pesquisadoras trabalham no contratempo dos ritmos dominantes da vida social: tarde da noite ou muito cedo de manhã, quando todo mundo dorme. Quando o sobretrabalho em casa é regularmente realizado nos tempos de repouso e de recuperação, ele provoca fenômenos de esgotamento e de fadiga. Trabalhando de maneira dispersa, entrecortada, invisível e a contratempo da vida social e familiar, nos horários de recuperação, essas pesquisadoras se encontram, então, expostas a más condições de trabalho fora do trabalho.

Seu sobretrabalho em casa tem, então, isso de doloroso, que esgota e provoca uma dupla culpabilidade: em relação aos colegas e aos superiores hierárquicos, com a impressão de não conseguir fazer face à carga de trabalho; e em relação à família, com o sentimento de não estarem suficientemente presentes e disponíveis para seu cônjuge e seus filhos. Em suma, o sofrimento do sobretrabalho em casa dessas pesquisadoras se mantém não somente em seu volume, mas também em seu caráter invisível. Não reconhecidas por seus superiores, que não levam em conta a medida do trabalho efetuado em transbordamento, mas também pela família, a quem elas não dissimulam a amplitude, esse sobretrabalho e os esforços que ele demanda podem então perder o sentido e levar

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Cinesioterapia = A palavra cinesioterapia quer dizer, literalmente, terapia do movimento. De origem oriental, atualmente é a terapia mais utilizada, sendo importante por estar ligada a todas às outras formas de terapias físicas, como a hidroterapia. (Nota da T.).

as pesquisadoras a duvidar de sua capacidade de manter seus engajamentos profissionais e familiares.

# Conclusão: o custo subjetivo da burocracia liberal

Se, fazendo entrar o mercado na organização, as novas formas de organização do trabalho conseguem reduzir a linha hierárquica, reduzir os efetivos nas funções-suporte e, de maneira geral, suprimir um certo número de empregos dedicados à elaboração e à formalização dos procedimentos; se, para dizê-lo de outra maneira, essas organizações líquidas do trabalho parecem, à primeira vista, particularmente eficazes para "desburocratizar" as organizações e, por isso, tornar a produção mais leve, ajustável, flexível, reduzindo o custo do trabalho burocrático; na realidade, como nós já vimos, elas contribuem sobretudo para devolver, de maneira invisível, uma parte desse trabalho burocrático para os assalariados que, ao lado de seu trabalho "verdadeiro", cumprem cada vez mais tarefas periféricas em detrimento do "coração" de seu ofício.

O que se pode dizer? Que essas organizações "líquidas" do trabalho não são tão eficazes como parece para "desburocratizar" as organizações? Que, ao deslocar esse trabalho burocrático, elas invisibilizam mais do que reduzem e suprimem verdadeiramente o tempo de trabalho e, então, o custo econômico que ele representa para as empresas e as organizações em geral? Não necessariamente. Porque, como já vimos, para continuar a fazer bater o coração do ofício, para, apesar de tudo, fazer um trabalho de qualidade que tenha sentido e no qual eles se reconheçam, a maior parte dos assalariados toma de si e frequentemente de seu tempo pessoal, trabalhando mais longamente - no escritório, mas também, cada vez mais, em casa. Dito de outra forma, essas organizações líquidas secretam sobretrabalho: não somente transformam a natureza e as causas desse trabalho burocrático, que se revela mais horizontal e descentralizado do que no passado, mas o deslocam e o invisibilizam; elas mudam igualmente a natureza de seu custo, que passa assim de um "custo econômico", suportado pela empresa, para um "custo subjetivo", suportado, desta vez, pelos assalariados<sup>13</sup>. À força de lutar na clandestinidade para salvar o que ainda pode ser salvo de "sua" profissão, certo número dentre eles acaba todavia por "quebrar", e enfrenta problemas de saúde, por vezes muito sérios.

> Tradução para o português: Maria Christina Siqueira de Souza Campos Revisão Técnica da Tradução: Leonardo Mello e Silva

<sup>13</sup> Nisso, a tese aqui defendida se revela um pouco diferente da de Aubépine Dahan e Vincent Mangematin, que defendem antes uma melhor integração, no sentido de reconhecimento e tomada em consideração, de tarefas periféricas na gestão de carreiras de professor-pesquisador na universidade (DAHAN;

MANGEMATIN, 2010).

\_

#### Bibliografia

BARRIER, J. «La science en projets: financements sur projet, autonomie professionnelle et transformations du travail des chercheurs académiques». *Sociologie du travail*,  $n^{\circ}53$ , p. 515-536, 2011.

BAUDELOT, C.; GOLLAC, M. *Travailler pour être heureux?* Le bonheur et le travail en France. Paris: Fayard, 2003.

BOUFFARTIGUE, P. Les Cadres. Fin d'une figure sociale. Paris: La Dispute, 2001.

CLEACH, O.; METZGER, J.-M. « Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités», *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 4, p. 433-450, 2004.

CLOT, Y. Le travail à cœur. Paris: La Découverte, 2010.

CRAIPEAU, S.; METZGER, J.-L. «La gestionnarisation de la société: de la volonté de maîtrise à la déréalisation». *Mana. Revue de sociologie et d'anthropologie, n*° 17-18, p. 23-40, 2011.

CRAIPEAU, S. *L'entreprise commutante*. Travailler ensemble séparément. Paris: Lavoisier, 2001.

DAHAN, A.; MANGEMATIN, V. «Recherche, ou temps perdu? Vers une intégration des tâches administratives au métier d'enseignant-chercheur». *Gérer et comprendre*, n. 102, p. 14-24, 2010.

DATCHARY, C. La Dispersion au travail. Toulouse: Octarès, 2011.

DEJOURS, C. «Aliénation et clinique du travail», Actuel Marx, n°39, p. 123-144, 2006.

DUJARIER, M.-A. Le travail du consommateur. Paris: La Découverte, 2008.

FLOCCO, G. *Des dominants très dominés*. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude. Paris: Raisons d'agir, 2016.

GENIN, E. «Performance et débordement du travail sur la vie personnelle. Les enseignements d'une étude menée auprès de cadres en France», *in*: TREMBLAY, D.-G. (Dir.), *Performance organisationnelle et temps sociaux*, Québec: Presses Universitaires du Québec, 2012. p. 81-101.

GIARD, V.; MIDLER, C. *Pilotage de projet et entreprises:* diversité et convergences, Paris: Economica, 1993.

GOUSSARD, L. L'organisation par projet. Enquête dans deux établissements des industries automobile et aéronautique. 2011. Thèse de Doctorat de Sociologie, Université d'Evry, 2011.

GOUSSARD, L.; TIFFON, G., «Travailler en projets dans la R&D. Contraintes temporelles et transformations du travail de recherche», *Temporalités*, n°18, 2013.

GOUSSARD, L.; TIFFON G. « Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique», *Travail et emploi*, n. 147, 2016.

GRAEBER, D. Bureaucratie, Paris: Les liens qui libèrent, 2015.

HUBERT, M.; LOUVEL, S. «Le financement sur projet : quelles conséquences sur le travail des chercheurs?», *Mouvements*, n. 71, p. 13-24, 2012.

JOUVENET, M. «Profession scientifique et instruments politiques: l'impact du financement "sur projet" dans des laboratoires de nanosciences », *Sociologie du travail*, n. 53, p. 234-252, 2011.

LAUFER, J.; Pochic, S. «Carrières au féminin et au masculin», in KARVAR, A., ROUBAN, L. (Dir.), Les Cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, Paris: La Découverte, 2004, p. 147-168.

PETIT, S. *La rationalisation du travail intellectuel*. Ethnographie de l'activité de conception industrielle, 2016. Thèse de doctorat de Sociologie, Université d'Evry.

RENAULT, C.« L'émergence de la recherche contractuelle : vers une redéfinition du travail des chercheurs?», Mouvements, n. 71, p. 66-79, 2013.

SHINN, I. «Division du savoir et spécificité organisationnelle: les laboratoires de recherche industrielle en France», Revue Française de Sociologie, n. 21/1, p. 3-35, 1980.

TIFFON, G. *La création de valeur par le client*, 2009. Thèse de doctorat de Sociologie, Université d'Evry.

TIFFON, G. La mise au travail des clients, Paris, Economica, 2013. Colléction «Etudes Sociologiques».

TIFFON, G. Le travail disloqué. Organisation liquide et pénibilité mentale du travail, Lormont: Le Bord de l'eau, à paraître en 2021.

ZARIFIAN, P. «Un projet n'est pas un programme», Les Cahiers de Conseil et Recherche, p. 1-19, nov. 2007.