

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Doutorado em Administração

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:  
Visão crítica da customização da gestão.

VERA SUSANA LASSANCE MOREIRA

Orientador: Prof. Dr Cláudio Pinho Mazzilli

Porto Alegre, julho de 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Escola de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Doutorado em Administração

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:**  
Visão crítica da customização da gestão.

VERA SUSANA LASSANCE MOREIRA

Tese apresentada como requisito parcial ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr Cláudio Pinho  
Mazzilli

Porto Alegre  
2005

## AGRADECIMENTOS

*Um trabalho como este, que representa o término de uma etapa de vida, quase seis anos, acaba carregando em si uma história, e dessa história muita gente faz parte. Difícil agradecer a todos, seja porque ajudaram, seja porque simplesmente não atrapalharam, seja porque influenciaram com a parte que lhes cabe na construção de nossas dobras.*

*Porém, alguns devemos mencionar :*

*Meu pai, pelo exemplo, pelo carinho e pela confiança com que sempre me incentivou.*

*Minha mãe, por me ensinar a ser feliz e fazer feliz.*

*Vó Célia, exemplo de vida que me introduziu na música, minha melhor forma de expressão.*

*Meu filho Tarcísio, que me ensinou que o mundo não é um moranguinho.*

*Minha filha Bruna, responsável e sensível, pronta para chorar e se emocionar com nossas conquistas.*

*Meu filho Miguel, pelas lições de alegria e vida e pela paciência.*

*Meu companheiro, Cacau, ressurgiu na minha vida neste momento, acolhendo sempre minha ansiedade, minhas lágrimas e,*

*acima de tudo, pelo silencioso olhar de admiração que sempre me deu força.*

*Meus irmãos, que estiveram sempre por perto em momentos difíceis.*

*Meu orientador, Cláudio Mazzilli, que soube respeitar nossas diferenças confiando em meu trabalho em todos os momentos.*

*Minha amiga e mestre Tania Fonseca, que me provocou com novas melodias que acabaram por constituir esta sinfonia.*

*Minha sócia Monique, que me ajudou a construir a trajetória de sucesso da XK.*

## SUMÁRIO

RESUMO .....	6
ABSTRACT.....	8
ACORDES INICIAIS – AFINANDO A LEITURA	10
TOM E COMPASSO – ARRANJOS PARA CONSTRUIR O CONHECIMENTO	22
MAESTROS, REGENTES DA PARTITURA – PERSONAGENS CONCEITUAIS	35
O FORNEIRO	36
O GERENTE	38
O PROFESSOR	40
O VENDEDOR	43
O ORIENTADOR AGRÍCOLA	45
PAUSA – Situando historicamente.	47
Remuneração: do sólido ao líquido, o pensamento da modernidade à contemporaneidade.	
1º Movimento - A insustentável leveza do Trabalho – A dobra do trabalho imaterial ou afetivo (os usos de si)	75
2º Movimento – Síncope e contratempo – A dobra da microfísica do poder- Biopoder e biopolítica	85
3º Movimento – A dobra da sociedade de consumo e a remuneração variável	94
4º Movimento – A dobra da organização do trabalho – a liquefação do mercado de trabalho	97
2º Parte:	102
A dobra da organização - A ambivalência da organização entre liberdade e controle	
PAUSA – A questão da remuneração variável do sólido ao Líquido	110
Acidentes Ocorrentes – Dobra da Psicodinâmica da Remuneração Variável – Problemática do acontecimento	121
Dobras da subjetividade – A RV como caso-pensamento do contemporâneo	135
DA CAPO – Comentários finais	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	163

**Formatado:** À esquerda,  
Espaçamento entre linhas:  
simples

**Formatado:** Espaçamento  
entre linhas: simples

**Formatado:** Espaçamento  
entre linhas: simples

**Formatado:** Espaçamento  
entre linhas: simples

## RESUMO

O trabalho propõe a análise da remuneração variável a partir da perspectiva da contemporaneidade ou pós-modernidade e seus efeitos na subjetividade dos indivíduos.

A partir da desnaturalização da remuneração variável, tratada como caso pensamento, este trabalho estuda os efeitos desta prática no sujeito da contemporaneidade. São problematizadas diversas dobras que compõem a subjetividade e que constituem o sujeito que trabalha.

Para este estudo foi utilizada a análise genealógica característica do pensamento de Foucault, tratando a remuneração variável como um acontecimento e, portanto, essencialmente construído. Na forma de acontecimento a remuneração variável, se caracteriza como ruptura das evidências e da hegemonia da forma de relação de trabalho assalariado.

Na especificidade deste trabalho o método visa devolver a prática social da RV à sua origem, questionar a unicidade que cerca o conceito e sua utilização prática.

A análise parte da apresentação de personagens conceituais conforme conceito de Deleuze e Guatarri (1992) o forneiro, o vendedor, o orientador agrícola, o professor e o gerente e que trazem à tona alguns conceitos, como trabalho imaterial, poder, psicodinâmica do trabalho e uma abordagem dos efeitos da modernidade líquida no indivíduo.

Esta forma de remuneração traz em si algumas premissas de individualização e mensuração que estão distantes das formas burocráticas das organizações entrando em conflito direto com a estrutura. O conceito de trabalho imaterial confronta as organizações com a ambigüidade entre a equiparação característica da burocracia tradicional e a diferenciação como uma demanda da modernidade líquida.

Do ponto de vista do poder o trabalho visa analisar as propostas de remuneração variável à luz da perspectiva do biopoder, a partir de Foucault (1996). A remuneração sempre foi uma forma de controle do capital sobre o trabalho, esta forma de controle, teve, assim como a remuneração a sua evolução, passando de um controle uniforme e institucional para um controle biopolítico, microfísico que se dá a partir da internalização das normas e regras do novo trabalho no próprio sujeito, que já não sofre mais a fiscalização física, mas que é o sujeito do seu próprio controle, construindo uma nova forma de subjetivação.

## ABSTRACT

This paperwork proposes the analysis of variable remuneration according to contemporaneous and post-modern perspectives and their effects in the subjectivity of the individuals.

Since the denaturalization of variable remuneration, considered as a thinking case, this work studies the effects of this practice in the contemporaneous subject. Several folds that compose the subjectivity and constitute the subject who works are considered as problems.

For this study it was used the characteristic genealogic analysis of thinking by Foucault, considering variable remuneration as an event and, therefore, essentially built. As an event, the variable remuneration characterizes as a rupture of evidences and the hegemony of the salaried work relationship.

In the specificity of this work, the method aims to return the social practice of RV to its origin, questioning the uniqueness that surrounds the concept and its practical use.

The analysis considers the presentation of conceptual characters according to Deleuze and Guatarri concepts (1992), the oven worker, the salesman, the agricultural advisor, the teacher and the manager and brings up some concepts, as immaterial work, power, psychodynamics of work and an approach of the effects of liquid modernity on the individual.

This way of remuneration brings some premises of individualization and measurement that are distant from the bureaucratic ways of the organizations, starting a direct conflict with the structure. The concept of immaterial work confronts the organizations with the ambiguity between the traditional bureaucracy characteristic equating and the difference as a demand of liquid modernity.

From the point of view of power and work, it aims to analyze the proposals of variable remuneration in the light of bio-power perspective since



Foucault (1996). The remuneration has always been a way to control capital over work, which had, like the remuneration, its evolution from a uniform control to an institutional bio-political, microphysical one, which happens since the internalization of rules of the new work in the subject himself, who does not suffer physical supervision anymore, but who is the subject of his own control, building a new way of subjectivity.

## ACORDES INICIAIS – AFINANDO A LEITURA

Uma prática profissional de mais de 20 anos, nos campos da psicologia e da administração, seja como professora, seja como consultora, produziu um pensar crítico sobre a forma como o homem se relaciona com seu trabalho e como essa relação se dá de formas tão diferentes, provocando em uns grande sofrimento e em outros, grande prazer. Ao atuar junto aos indivíduos de diversas organizações apreendi suas vivências e suas ambigüidades, que passaram a integrar minhas próprias vivências.

Talvez seja importante contextualizar alguns dos espaços ocupados no mundo do trabalho caracterizando um pouco de minha penetração nele, limitando especificamente ao espaço do trabalho. Como estagiária, tive a oportunidade de ingressar em duas empresas que representaram muito em minha formação, ambas indústrias e que me deram a primeira percepção do mundo que passaria a ocupar minha vida profissional. Depois da graduação, tive a oportunidade de atuar junto a uma empresa de refeições industriais e crescer junto com ela, participando de uma diversidade de realidades, uma vez que a empresa para a qual eu trabalhava tinha filiais espalhadas pelo Brasil e funcionando dentro do parque de outras empresas industriais, públicas e de serviços. Foram oito anos na área de recursos humanos, com enfoque em seleção, treinamento e benefícios, até que a empresa foi vendida e passei a atuar como consultora a partir de 1989.

Paralelamente a essa atividade, tive a vivência de 14 anos como docente nas áreas de psicologia e administração, que se estende até hoje; porém, atualmente com um vínculo temporário.

Os personagens que trouxe à tona são frutos dessa experiência rica e variada, pois já como consultora trabalho junto a empresas de grande e médio porte em todo o Brasil, multinacionais e empresas nacionais, inclusive familiares. Cada pessoa com que convivi deixou sua marca em

minhas dobras, produzindo constantes questionamentos sobre a prática e a forma de as organizações resolverem seus conflitos.

Nesses vinte anos, muitas mudanças atravessaram meus caminhos no mundo do trabalho, sempre ambíguos e carregados de conflitos, mas, invariavelmente, as mudanças eram vendidas como o remédio mais moderno e atual que, apesar de amargo, poderia curar todos os males do momento. Em algumas das organizações com as quais convivi, a Remuneração Variável (RV) assumiu esse papel.

Nos espaços de trabalho pelos quais tive o privilégio de transitar, convivi com diversos trabalhadores e apreendi suas angústias e dúvidas, seu pensar, e isso hoje se constitui em minhas próprias dobras, minha própria subjetividade. Tantas diferenças, tantas similaridades. Porém, em minha percepção, há um saldo positivo de relações produtivas, de transparência, de pessoas que querem fazer do melhor jeito, o que nem sempre é uma ânsia possível dentro das estruturas ainda enrijecidas pelos meandros burocráticos da modernidade.

Várias são as formas pelas quais as relações de trabalho se estabelecem e a questão da remuneração, pela dificuldade de gestão que lhe está imbricada, tem atravessado meu pensar. Trata-se de um componente que recebe uma atenção especial das empresas e dos gestores, sendo revestida de certa dimensão mágica conferida pela crença de que a remuneração constitui-se no principal componente das relações de trabalho e que é por meio dela que se pode manipular o envolvimento da pessoa com o seu trabalho e com os resultados deste.

Mais recentemente, devido a experiências de atuação no meio empresarial, tenho participado da elaboração de diversos processos de RV em instituições financeiras, de comércio, de ensino, indústrias e no ramo da saúde. Alguns desses processos são bem-sucedidos, enquanto outros ficam somente no projeto. O discurso que parece recorrente é que esse tipo de remuneração resolve todos os problemas da organização relacionados à

produtividade e ao comprometimento do trabalhador com os objetivos de lucro da organização.

A Constituição brasileira (inciso XI do Art.7) prevê a RV há cinquenta anos. Porém, esta nunca foi regulamentada. Recentemente, foi editada uma medida provisória (Nº 1539-30 de 11/04/97) que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros e nos resultados na empresa. Essa nova lei gerou uma procura consistente de programas desse tipo por empresas, sendo ainda tema incipiente de discussões sindicais.

Segundo dados da revista Talentos (1999), de circulação consistente entre profissionais da área, em uma pesquisa realizada pela Arthur Andersen (empresa de consultoria reconhecida mundialmente) com 133 empresas com faturamento acima de 100 milhões de reais, 56% das empresas estão mudando a forma de remuneração das quais 48% estão implantando programas de participação nos resultados e 33% se referem à RV (comissões e prêmios). Segundo a mesma fonte, 70% das empresas alegam ter aumentado a satisfação dos empregados.

A divulgação desses números tem reforçado a percepção de que o processo de RV contém a fórmula para o aumento de produtividade e a satisfação do grupo de empregados de uma empresa. Parece que se estabelece aí uma equação linear: a empresa ganharia mais e o trabalhador, por sua vez, receberia uma maior participação no ganho resultante, e todos ficariam extremamente motivados.

Essa linearidade vem falsificar uma série de questões, entre elas os efeitos desse procedimento sobre o trabalhador moderno e sua subjetividade, na medida em que tal ação ultrapassa os limites do emprego nos moldes tradicionais, aproximando-se do trabalho autônomo e informal, pela instabilidade e pelo risco que o caracteriza.

Ao mesmo tempo, tenho constatado empiricamente, em contatos com trabalhadores de qualquer nível, que a RV resulta em ambigüidade e estresse, ou seja, desgaste emocional, mobilizando valores muito arraigados

e aspectos psicológicos não identificados na implantação que se mostram intimamente relacionados à ideologia meritocrática que rege o processo. Meritocracia entendida como a crença de que a competência deve ser premiada. Por outro lado, acredito que o sistema pressiona o trabalhador para um novo tipo de relação de trabalho, para a qual não existe instrumental adequado, mas que tende a ser hegemônica em pensamento.

Para focar esse tema, optei por estudar o processo a partir daquilo em que ele me provoca e faz pensar; não se trata de descobrir algo preexistente, mas de encontrar, nas diversas experiências que acompanhei algo que me faz pensar. A questão consiste em problematizar e pensar de outro modo para que se possa ir além das evidências que constituem o senso comum. O ponto de interesse é exercitar o pensamento: pensar é experimentar, é problematizar. O pensamento não é tomado aqui como o exercício natural de uma faculdade. Segundo Giles Deleuze (1988), nós só pensamos raramente e sempre a partir do encontro com algo que nos força a pensar. Neste caso, pensar significa ser atingido por algo para o qual não encontramos resposta nos saberes constituídos. E é justamente aí que se coloca a necessidade de se *pensar outramente*.

O encontro com algo que nos força a pensar denota a estreita relação entre vida e pensamento e constitui-se, assim, no primeiro movimento para a invenção de um problema.

Ao se debruçar sobre o tema da RV, este trabalho define que estudará um processo que atinge uma camada da população totalmente vinculada aos espaços organizacionais do chamado capitalismo tardio. Não se estão focando aspectos de exclusão, o que não afasta o seu fantasma nem a sua ameaça sobre aqueles que não só têm um espaço de trabalho que lhes permita exercer potencialidades, como também um espaço que lhes permita exceder os ganhos limitados pelo salário e até mesmo discutir e compartilhar da elaboração dos critérios que medem a sua própria eficiência. Este estudo propõe até mesmo que a maior variação possível de

uma remuneração seja ter ou não um trabalho remunerado e que permita estabilidade financeira.

Segundo dados de Zygmund Bauman (1999), dois terços da população mundial se encontram em estado de pobreza e se configuram a população excluída do esquema do capital, sem ter acesso sequer a um trabalho. No entanto, sabe-se que não se pode trabalhar e atuar sobre o sistema de fora dele ; portanto, buscamos adquirir através deste trabalho a consciência sobre algum espaço de liberdade que permita ao trabalhador assalariado – portanto, elitizado, dentro desse conceito – lutar a favor da inclusão por meio de seu próprio fazer.

Este texto não tem a pretensão de esgotar o tema ; o inacabado permite a intromissão, o questionamento. Este trabalho é uma interrogação sem fim do nosso fazer e pensar.

A percepção da remuneração como base da relação de trabalho e seus conseqüentes reflexos nas pessoas trouxe o tema como central para esta tese ; porém, deparei-me com uma recente mudança nesta forma de relação em alguns momentos anunciada apenas como uma tendência e, em outros, como uma evidência de mercado. A mudança referida é de um modo de remunerar baseado em salário típico da sociedade salarial, conforme definida por Robert Castel (1998) para a chamada Remuneração Variável, cujos pressupostos acabam por redefinir a relação de trabalho em bases contemporâneas, dando conta de diversas demandas do capitalismo leve e líquido (Bauman, 2001).

Alguns casos vieram-me à mente e, com eles, foram montadas personagens conceituais (Deleuze e Felix Guattari, 1992) que agregam características da realidade, provocando questionamentos e novas leituras. Cada personagem, em sua riqueza vivencial, fez-me pensar sobre os reflexos das novas tecnologias de remuneração na relação do sujeito com o seu trabalho e, conseqüentemente, com sua vida, já que, cada vez mais, trabalho e vida não se distinguem no contexto do indivíduo.

O forneiro, o vendedor, o gerente, o orientador agrícola e o professor são velhos conhecidos, cada um representa uma ou mais facetas do sujeito do trabalho que clama por uma compreensão de suas demandas, a partir da qual possa compartilhar e orientar sua movimentação dentro de uma diferente concepção da realidade. Releitura de novas dobras da subjetividade do sujeito.

Os personagens conceituais criados para este trabalho se constituem numa construção pessoal, a partir da experiência com cada sujeito dentro dos espaços de trabalho. Suas características e verbalizações moldaram-se em percepções de suas atitudes e seus medos por mim capturados. Cada personagem se mistura no espaço de minha experiência pessoal e profissional, dando forma ao meu pensamento e construindo um pensar crítico sobre a RV ou a filosofia que embasa o processo e as novas formas de trabalho que ela pressupõe e seus efeitos no sujeito. Cada um constitui uma dobra da nossa subjetividade.

Um processo de subjetivação traduz o modo singular pelo qual se produz a flexão ou a curvatura de um certo tipo de relação de forças. Podemos dizer que cada formação histórica irá *dobrar* diferentemente a composição de forças que a atravessam, dando-lhe um sentido particular. Isso explica por que um mesmo elemento pode adquirir uma configuração distinta em cada contexto, dependendo do jogo de forças e das conseqüentes dobras que esse jogo provoca e reafirma.

A dobra, neste caso, deve ser tomada como um conceito filosófico e é por intermédio do pensamento de Deleuze (1986) que encontraremos sua expressão, definindo-a como o ponto de inflexão pelo qual se constitui um determinado tipo de relação consigo; o modo pelo qual se produz “um Dentro do Fora” ( p.104).

A idéia de dobra é, portanto, fundamental para entendermos o que vem a ser um processo de subjetivação. Ela torna-se um importante operador conceitual para pensarmos a produção, ao longo da história, de

diferentes modos de constituição da relação consigo e com o mundo, ou seja, dos diferentes modos de produção da subjetividade.

Para Deleuze (1988), tudo no mundo existe dobrado. Sendo assim, pode-se dizer que são esses múltiplos plissamentos do tecido social que vão produzir diferentes modos de expressão da subjetividade. A noção de dobra não é, portanto, independente do campo social: a produção de um certo tipo de relação consigo é coextensiva às forças que constituem um determinado arranjo do tecido social.

Nossa tarefa foi fazer soar a sinfonia da vida, com suas dissonâncias e ressonâncias, tentando explorar, por meio de diferentes interpretações, as leituras possíveis desta partitura. Assim, permiti-me pensar a estrutura deste trabalho como música. Qualquer parte dela poderia estar em qualquer lugar. Essa é a minha percepção, a minha versão de como ela deve soar.

Esta composição com a estruturação do compasso e o tom da partitura. Propõe-se a falar da forma, do jeito de fazer que caracterizou este estudo. Por meio da abordagem chamada por alguns de pós-moderna, por outros de contemporânea, debrucei-me sobre o que me inquietava e o que gostaria de vislumbrar dentro de minha experiência vivencial. A escolha do objeto de estudo e a forma pela qual atravesso esta pauta até a sua execução atual é pessoal. O paradigma do estudo é, portanto, o paradigma da contemporaneidade ou pós-modernidade, sem entrar na discussão das diferenças que permeiam esses conceitos. Essa postura sugere que o conhecimento até então hegemônico é ambíguo e é limitado por nossas conceitualizações e metateorias.

Sabemos o quanto é difícil fugir das "ortodoxias funcionalistas" (Sylvia Vergara, 1999, p.463) a que estamos amarrados em nosso dia-a-dia; porém, visualizamos a partir desta nova forma de olhar o mundo a certeza de que o funcionalismo não é e não pode ser a única estrada a ser trilhada pela análise organizacional.



São introduzidos alguns autores e conceitos que serviram para a construção da abordagem da RV como o acontecimento conforme Michel Foucault (2004).

É certo que existe uma discussão teórica sobre o que é e o que não é a pós-modernidade, a contemporaneidade ou a modernidade tardia ou líquida ; há também a consciência de que cada um desses conceitos está entremeadado por percepções diferenciadas, algumas pregando a perspectiva de que há uma continuidade entre o tempo atual e a modernidade e outros tratando a questão como uma ruptura entre um tempo e outro. Este trabalho não pretende entrar nesse campo de discussão; entretanto, para este estudo serão usados os termos contemporaneidade e modernidade líquida como sinônimos, significando o tempo atual em que se instala a RV como prática ou prenúncio de uma prática.

Vergara (1999) comenta que a pós-modernidade no campo da administração passou a ser tratada como um fenômeno desarticulador, sem referências, e isso tem relação com a incapacidade dos teóricos da administração de lidar com as diferenças, inclusive exorcizando Foucault, para não perturbar a harmonia que se pretendia visualizar no processo produtivo. Essa harmonia já não pode mais ser visualizada, não há véu que encubra o caos e a instabilidade que hoje se evidenciam nas organizações.

A contemporaneidade é por nós definida como o momento no qual se definem as atuais modificações no modo de trabalhar que afetam a subjetividade dos indivíduos.

Na segunda parte desta partitura, procuro definir aqueles que me deram a linha de ação, a regência de todo o processo, aqueles que me fizeram pensar. Descrevo os personagens conceituais, procurando defini-los a partir de suas próprias verbalizações e experiências, relatando suas angústias de forma simples e direta como tenho percebido na aproximação de cada um deles.

Suas ambigüidades e contradições dão colorido e vida a esses sujeitos que emprestam um pouco de si ao nosso pensar e construir infinitos questionamentos sobre o acontecimento da RV no trabalho de cada um.

Sob o pretexto de uma pausa, dedico-me a situar o leitor na pauta da administração e da questão da remuneração no espaço organizacional. O texto se preocupa em fazer um resgate histórico das teorias organizacionais no que tange às questões de remuneração. Os autores utilizados foram aqueles que considero *bordões*, ou seja, aqueles que sustentam a base do pensamento característico de determinadas correntes e que construíram o pensamento da modernidade. É uma escolha pessoal e determinada pela leitura de diversos textos e produções na área ; não se pretende com isso impor um maior valor aos textos citados em relação àqueles que foram omitidos, seja por desconhecimento, seja por opção consciente.

A base da análise histórica está calcada na perspectiva de Castel (1998), que analisa a modernidade como o tempo histórico que marca a hegemonia da sociedade salarial ; porém, antevendo a atual tendência da contemporaneidade a uma mudança consistente nessa forma de relação de trabalho.

A remuneração sempre teve um espaço importante no estabelecimento das formas de trabalho e relações, sendo complementar elas, quando não ponto central de discussão das questões de trabalho. A remuneração recebe significados diversos e tem, intrinsecamente, o poder de permitir acessos a espaços de consumo, a relações que acabam por determinar a vida do sujeito do trabalho. Ao longo da história, esse processo recebeu vários significados, por vezes explicitados por regras e normas classificatórias evidentes, às vezes distorcidos por regras e normas focadas na conduta.

Essa visão histórica nos permite identificar uma série de evidências das mazelas do pensamento moderno que hoje reforçam a ambigüidade, a resistência e o sofrimento frente as possibilidades da

contemporaneidade. Este texto não pretende respeitar uma rigorosa ordem de tempo ou de qualquer outra ânsia classificatória, apenas delinea os diversos teóricos para resgatar suas premissas e projetá-las naquilo que influenciam em nossa percepção da contemporaneidade.

Outra questão que se evidencia na proporção em que as teorizações se sucedem relaciona-se com a crescente complexidade que a questão da remuneração passa a assumir na medida em que reconhece o sujeito e sua subjetividade dentro do espaço de trabalho.

A partir dessa contextualização, este trabalho passa identificação das dobras que compõem o estudo da RV, procurando em cada movimento trazer à discussão aspectos que compõem a rede do acontecimento, a interconexão entre os componentes do trabalho contemporâneo e sua forma de remunerar.

O primeiro movimento trata da concepção do trabalho na contemporaneidade, atribuindo a ele a leveza e a fluidez, em contraponto ao trabalho concreto e quantificável das estruturas organizacionais tradicionais. A percepção do trabalho como imaterial (Maurizzio Lazzaratto e Antonio Negri, 2001) modifica a visão de trabalho e influencia tudo o que o circunda, principalmente a forma de remunerar o trabalho, sobre o que nos debruçamos.

O segundo movimento desta sinfonia se expressa como síncope e contratempo porque trata do poder e sua relação implícita na RV, caracterizada como micropoder que se exerce na alma dos sujeitos, a mesma alma de que se serve do trabalho em sua imaterialidade. A análise paira sobre o controle, o poder do cargo e a estrutura que rege a RV.

O terceiro movimento se debruça sobre o papel da sociedade de consumo na determinação das mudanças na forma de remunerar e também de trabalhar e consumir. O quarto movimento analisa a dobra do mercado de trabalho ampliando o mundo de espaços disponíveis ao trabalhador, a partir da visão de Antonio Negri e Michael Hardt (2004) de que o Império traz algumas premissas que hoje compõem o complexo mundo da

contemporaneidade com suas conseqüências da globalização. A deslocalização, a fluidez, as demandas crescentes e diferenciadas e a perda de alguns espaços delimitados ampliam em muito o horizonte dos sujeitos do trabalho, a ponto de impor a eles a inexistência de limites geográficos e pessoais.

O espaço da organização e suas ambivalências compõem a segunda parte de nosso estudo. A escolha eterna entre caos e ordem parece se impor às organizações atuais que tentam, por meio de velhos procedimentos, implantar e agregar novas práticas. É como vestir roupas novas em velhos monstros que acabam por destroçá-las como práticas e inviabilizar a utilização pela ambigüidade e contraponto de paradigmas que se misturam. A RV, que deveria se firmar por sua flexibilidade, recebe normas e regras que mais se parecem aos salários de antigamente, por seu engessamento e rigidez.

Novamente, é proposta uma pausa, para conceituar a RV em sua bibliografia administrativa, talvez um pequeno deslize teórico para o entendimento da visão positivista que fundamenta a prática, para que possamos situar a ideologia que origina o processo nos moldes como ele vem sendo implantado hoje.

Ainda como uma licença teórica, permito-me inserir mais uma dobra neste estudo a da psicodinâmica do trabalho. A partir do trabalho de Christophe Dejours (1999) e outros autores abordamos o indivíduo e as conseqüências da RV em sua subjetividade. A remuneração é um componente essencial da relação de trabalho e, portanto, da economia psíquica do indivíduo, procurando identificar estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento e a efetividade das relações de trabalho.

A mudança consistente do espaço de trabalho e do modo de trabalhar cria também no trabalhador novas demandas, sobrecargas e amabigüidade.

Dentro desse contexto, também se figura a importância dos papéis exercidos pelas lideranças dentro da RV, na medida em que é a

liderança que tem o poder de determinar os critérios que regem a RV e quem recebe e quanto recebe por meio de sua função de avaliador. Além disso, por vezes o papel da liderança se torna despersonalizado, sendo em contrapartida estendido a tudo e a todos. Cada cliente é um avaliador, cada colega.

A dobra da subjetividade é analisada no movimento seguinte, pela RV como caso-pensamento, em que se dá forma ao entendimento das diversas conseqüências humanas analisadas por Bauman na modernidade líquida e na forma como elas se concretizam no pensamento que rege a RV como mais um elemento das relações de trabalho contemporâneas. A liberdade, a individualização, a relação tempo-espço, a confiança são algumas das conseqüências humanas analisadas nesse capítulo.

Por fim, à guisa de conclusão, procuro revisitar alguns conceitos sublinhando aqueles que me chamam a atenção e tecendo os acordes que acabam momentaneamente a sinfonia aqui escrita.

## **TOM E COMPASSO – ARRANJOS PARA CONSTRUIR O CONHECIMENTO**

O encontro com novos saberes e enfoques deixou marcas profundas em crenças e valores e na forma de visualizar o saber científico. A realidade com a qual tínhamos contato não se iluminava frente ao que líamos, até que nos confrontamos com a postura e o enfoque da pós-modernidade, ou da modernidade líquida. Deparamo-nos com a possibilidade de fazer ciência sem que isso implique seguir regras previamente determinadas, sem seguir códigos já ditos e escritos, sem seguir dadas verdades. A nova postura permite liberdade para correr riscos teóricos e metodológicos que atendem a nossos anseios de pesquisa.

Fazer ciência, segundo Tânia Fonseca e Patrícia Kirst (2003), é construir coletivos cheios de desejos e diferença, é produzir o conhecimento como autoconhecimento, não dissociando sujeito e objeto, unidades com desejo e implicação. Os estudos baseados na proposta pós-moderna não se propõem a interpretar nem simbolizar, apenas pretendem traçar mapas, linhas, marcando misturas e distinções.

O desejo que move o comportamento não é sempre autônomo, ele tanto pode orientar para a “construção de outros territórios, de outras maneiras de sentir as coisas, é igualmente verdade que ele pode, ao contrário, se orientar em cada um de nós numa direção microfascista” (Guatarri e Suely Rolnick, 1996, p.236). O desejo pode se construir e se produzir coletivamente, modelando a subjetividade.

O tema aqui enfocado é uma escolha – sabemos, não se dá por acaso –, revela o pesquisador, seu contexto, sua construção e subjetividade. Sandra Pesavento (in Fonseca, 2003) salienta que uma pergunta constrói o objeto, as fontes falam, revelam, contudo, dependem essencialmente do que lhes é perguntado. Nada é dado por sua natureza, não há nada pronto com

a verdade contida. A partir de fragmentos da experiência, contados por personagens que nos fizeram pensar e que estimularam no nosso pensar o questionamento, buscamos ilustrar e compartilhar aquilo que nos provocou e desafiou.

Pierre Lèvy (1993) questiona: “Quanto valeria um pensamento que nunca fosse transformado por seu objeto? Talvez escutando as coisas, os sonhos que as precedem, os delicados mecanismos que as animam, a utopia que elas trazem atrás de si, possam aproximar-nos, ao mesmo tempo, dos seres que as produzem, usam e trocam, tecendo assim o coletivo misto, impuro, sujeito-objeto que forma o meio e as condições de possibilidade de toda a comunicação e todo o pensamento” (p.11).

A marca do que existe vem à tona por meio de muitas leituras possíveis em uma rede de significados que se atualiza no olhar do pesquisador para si mesmo e para sua época, sua atualidade. O pesquisador configura-se naquilo que pode ver e sua experiência do mundo será constantemente deflagrada por signos que capturam territórios de tempos diversos; porém, estes vêm a coincidir com tempos do próprio pesquisador. Trata-se de uma produção existencial, um devir contido numa vida e expresso em um estilo de olhar.

Neste texto resgatei, por meio das pessoas e dos profissionais com quem convivi ao longo de minha trajetória, a provocação do meu pensamento e, pelo relato de alguns fragmentos, produzi o que Deleuze e Guattari (1992) chamam de personagem conceitual para traduzir e descrever os movimentos que descrevem os meus planos. Para os autores, o personagem conceitual inspira a conceitualização, a percepção e os sentimentos do autor, são pedreiros na construção do autor. Ativo porque tem vida própria e determina sua própria vida, não é um símbolo ou uma alegoria, um monumento da verdade. Ele carrega a ambigüidade própria de quem vive. O personagem conceitual tem características próprias que emanam dele mesmo e são inseparáveis, é uma figura que põe afeto no pensamento do autor.

Os campos sociais sobre os quais nos debruçamos se formam através de nós intrincados, que não se desfazem e os personagens conceituais auxiliam a realizar a leitura desses territórios mesmo emaranhados, porque neles se manifestam por meio do seu agir, na territorialização e na desterritorialização do pensamento. "Os personagens conceituais são pensadores, unicamente pensadores, e seus traços personalísticos se juntam estreitamente aos traços diagramáticos do pensamento e aos traços intensivos dos conceitos", definem Deleuze e Guattari (1992, p.92).

O personagem conceitual não preexiste, nós o qualificamos como tal, não são determinações empíricas, psicológicas e sociais, mas provocadores do pensamento. Deleuze e Guattari (1992) diferenciam os personagens conceituais dos tipos psicossociais, mas estes acabam por ser suscetíveis um ao outro. O tipo psicossocial e seus movimentos acabam por determinar de forma "puramente pensante e pensada" (p.93) o personagem conceitual; remetem-se, portanto, um ao outro, mas não se confundem. Os traços dos tipos psicossociais conjugam-se aos personagens conceituais sem se esgotar, arrancando-os de seu território e produzindo o acontecimento do pensamento.

Os autores definem uma tipologia dos personagens conceituais por meio de seus traços característicos, os traços relacionais, os traços dinâmicos, os traços jurídicos e os traços existenciais.

Os personagens conceituais que criamos e utilizamos para pensar a RV e suas conseqüências para o homem envolvem os traços existenciais e relacionais, pois tratam do modo da existência e da possibilidade de vida dos sujeitos e de suas relações com os outros que não se inventam, mas que emanam dele mesmo. "Com seus traços personalísticos, o personagem conceitual intervém, pois, entre o caos e os traços diagramáticos do plano de imanência, mas também entre o plano e os traços intensivos dos conceitos que vem povoá-lo" (Deleuze e Guattari, 1992, p.99). O conceito é



uma inscrição que não existia naquele espaço, o personagem cria o conceito sobre o plano de pensamento do autor.

O pensamento é um jogo complexo de dados infinitos, reversíveis, dobrados uns sobre os outros criando formas definidas, o personagem a partir de seus traços cria o próprio plano. O personagem conceitual possui vários traços e pode se proliferar em vários outros personagens sobrepondo conceitos, ambigüidades e contradições que permitem ao autor traçar, inventar e criar. As incógnitas do problema para o autor estão nos personagens conceituais que ele cria e que mobilizam seu pensamento em direção ao entendimento e à conceituação.

Nossa análise pretende trazer a RV como um *caso pensamento*, no sentido de explicitarmos alguns aspectos da lógica empresarial naquilo que diz respeito ao seu modo de subjetivar os trabalhadores e gerir-lhes a vontade de poder e de saber em direção a seus próprios objetivos de acumulação. A RV é uma evidência do discurso atual e queremos colocá-la em análise, problematizá-la. Em todas as empresas, seja por modismo, seja por obrigatoriedade legal, seja por uma necessidade identificada, a RV tem sido apontada como um processo a ser implantado com a missão de *acalmar os ânimos* e dar uma *visão mais justa* à participação humana no processo produtivo e nos resultados da organização.

Quando usamos a expressão *acalmar os ânimos*, estamos referindo uma das argumentações usadas pelos especialistas e pelos empresários sobre a utilização de uma remuneração baseada no resultado como uma forma de justificar o próprio lucro e fazer com que o próprio trabalhador legitime o lucro na medida em que participa dele, o que também confere uma noção de justiça ao processo, na medida em que o empresário compartilha com os empregados aquilo que antes era motivo de revolta e sentimento de exploração.

Minha pretensão é que, com este estudo, possa reduzir a ingenuidade que se evidencia no uso de alguns mecanismos da relação de

trabalho, principalmente da RV, dando consciência àqueles que a ela se submetem, seja por necessidade, seja por interesse, de suas implicações.

Considero que essa passagem da evidência à problematização da RV implica necessariamente uma pesquisa genealógica, uma vez que se trata de ressaltar aquilo que marca a singularidade de um certo tipo de configuração do tecido social. Este trabalho não pretende, no entanto, limitar-se à busca de uma causa ou consequência para a RV, pois assim incorreríamos o risco de cair numa perspectiva reducionista que não se aplica à complexidade do tema.

A pesquisa genealógica, tal como foi desenvolvida por Michel Foucault ao longo de sua obra, constitui-se na *ferramenta metodológica* deste trabalho, pois permite compreender que estamos diante de um objeto real de conhecimento (*o construído*). No momento, interessa “usá-lo” operacionalmente na construção do problema de investigação, uma vez que consideramos que o método não é algo que exista independentemente da problemática em questão; ao contrário, ele é inerente ao próprio problema, na medida em que coloca o pensamento em ação. O método genealógico, para Foucault (2002), visa desnaturalizar, historicizar. Na especificidade deste trabalho, o método visa devolver a prática social da RV a sua origem, questionar a abordagem de unicidade que cerca o conceito e, mais do que o conceito, a sua utilização prática dentro das organizações.

A tendência de naturalizar e acreditar em perspectivas lineares e positivistas, de causa e efeito, tem sido hegemônica nos estudos administrativos. Este trabalho pretende questioná-la, colocar a prova por intermédio de um método que não atende às características da ciência normal e que se caracteriza, segundo Foucault (2002) como anticência, nada que se assemelhe ao desejo de não saber, mas que se relaciona à revolução de saberes contra a centralização e o efeito dos poderes em um discurso científico organizado. O método valida outros saberes que não somente aqueles que fundamentam a gestão da RV na administração de empresas. Focar em discursos não sistematizados, descontínuos

caracteriza uma espécie de quebra da unidade teórica, uma suspensão desta unidade, como diz Foucault (1996), a partir da emergência da crítica e do questionamento, “insurreição dos saberes dominados” (p.170), aqueles que teriam sido classificados como não competentes, ou desqualificados como ciência.

Em uma perspectiva genealógica, a RV deixa de ser considerada uma evidência para ser tomada como um objeto essencialmente construído. A primeira consequência desta destruição das evidências - característica do método genealógico - é nos depararmos exatamente com a multiplicidade. Precisamos admitir que não encontraremos apenas *uma* estrutura para a RV, mas várias: cada formação histórica e organizacional cria um campo de possibilidades de onde emerge uma certa problemática que engendra, ao mesmo tempo, uma configuração específica da nova forma de remunerar. Para o desenvolvimento desta análise, interessa-nos principalmente levantar a problemática que gera a demanda da RV nas organizações, a forma como a organização se estrutura para viabilizar e os mecanismos que usa para se adaptar a ela. Em suma, é poder compreender o problema da RV e as novas formas de subjetivação características da chamada modernidade líquida (termo usado por Bauman, 2001) que acabam por demandá-la e por instaurá-la.

A RV pode ser concebida como um acontecimento, conforme conceito de Foucault (2002), para quem o acontecimento é uma potência que perturba os modos habituais como concebemos o que somos e o mundo em que vivemos. Um acontecimento é, sempre, uma ruptura evidente – a emergência de uma singularidade –, mas, ao mesmo tempo, é uma ruptura das evidências: uma problematização. O modo do acontecimento é, segundo Deleuze (2003), problemático e na problematização se constitui no conjunto das práticas discursivas ou não discursivas, que faz alguma coisa entrar no jogo do verdadeiro e do falso e a constitui como um objeto para o pensamento.

O acontecimento é problemático precisamente por essa sua propriedade de decompor o presente de um estado de coisas, por seu poder de dissolver identidades, de fazer questionar o que era. As questões frente ao acontecimento são as seguintes: o que se passou? O que irá se passar? (Deleuze 2003). Não se pode falar dos acontecimentos a não ser através dos problemas cujas condições o determinam. Não se pode falar dos acontecimentos senão como de singularidades que se desenrolam em um campo problemático e próximo das quais se organizam as soluções.

O acontecimento é problemático e problematizante. Um problema, com efeito, não é determinado senão pelos pontos singulares que exprimem suas condições. O acontecimento é coextensivo ao devir e o devir, por sua vez, é coextensivo à linguagem. O acontecimento se diferencia do problema, mas não podemos identificá-lo a não ser pelos problemas que causa. Portanto, analisar o efeito na subjetividade da RV e de sua problemática é buscar trazer luz sobre o acontecimento.

“O devir ilimitado torna-se o próprio acontecimento ideal, incorporal, com todas as reviravoltas que lhe são próprias, do futuro e do passado, do ativo e do passivo, da causa e do efeito” (Deleuze, 2003, p.9). O acontecimento, infinitamente divisível, é leitura do que se passou e o que vai se passar, mas nunca o que se passa: pois o acontecimento, sendo impassível, troca-os tanto melhor quanto não é nem um nem outro, mas seu resultado comum - cortar e ser cortado. A causa e o efeito: pois os acontecimentos, não sendo nunca nada mais do que efeitos, podem tanto melhor uns com os outros entrar em função de quase causas ou de relações de quase causalidade sempre reversíveis (a ferida e a cicatriz).

Definir a RV como um acontecimento é identificá-la como quase causa e quase efeito das novas relações de trabalho que foram e que serão, das novas formas de organização do trabalho e de sua gestão, das novas e velhas formas de poder exercidas a partir do controle ou da liberdade dos sujeitos em seu devir no trabalho.

Segundo Rosane Silva (2001) a efetuação do acontecimento em seu fulgor – não simplesmente aceitá-lo e resignar-se a ele, não recusá-lo e opor-lhe resistência, antes afirmá-lo em sua prática disruptiva – é a condição para que se opere a intervenção na cultura, ato pensamento operando nas bordas do tempo presente.

A partir dessas considerações, como pensar a especificidade do acontecimento nas práticas organizacionais relativas à gestão de pessoas, como a RV? Em um primeiro momento, proponho que se compreenda a RV como a incidência de uma descontinuidade nas formas de racionalidade imanentes nas organizações. Uma ruptura ao monopólio da sociedade salarial como maneira indiscutível de remunerar o trabalho. A emergência de uma singularidade, problemática, que discute a hegemonia de algumas práticas sobre as demais, mas que insere dentro de si um novo espaço de dominação e de liberdade.

Para Deleuze, (2003), “é próprio aos acontecimentos serem expressos ou exprimíveis, enunciados ou enunciáveis por meio de proposições pelo menos possíveis” (p.13). Há três relações distintas na proposição:

1. Designação – relação com o estado das coisas fora, definição do que é e do que não é, associação das próprias palavras com imagens particulares que representam o que se estuda.
2. Manifestação – relação do sujeito que fala com a proposição.
3. Significação – é a relação da palavra com o conceito universal ou geral.

As relações distintas da proposição formam um círculo – o círculo da proposição.

Para Deleuze (2003), não há razão em questionar o sentido de um acontecimento porque o “acontecimento é o próprio sentido” (p.16). O acontecimento pertence essencialmente à linguagem, ele mantém uma

relação essencial com a linguagem, mas a linguagem é o que se diz das coisas. O sentido reside nas crenças daquele que fala, não existe fora da proposição. “É próprio do sentido não ter direção, o bom ou o mau sentido, mas sempre os dois ao mesmo tempo” (Deleuze, 2003, p.80).

E, se não há nada por ver atrás da cortina é porque todo o visível, ou antes, toda a ciência possível está ao longo da cortina, e bastaria seguir o mais longe, estreita e superficialmente possível, para inverter seu lado direito. Devemos, assim, romper com um longo hábito de pensamento que nos faz considerar o problemático como uma categoria subjetiva do nosso conhecimento, um momento empírico que marcaria somente a imperfeição de nossa conduta, “a triste necessidade em que nos encontramos de não saber de antemão e que desapareceria com o saber adquirido” (Deleuze, 2003, p.57).

Não se pode falar dos acontecimentos a não ser por meio dos problemas cujas condições determinam. Não se pode falar dos acontecimentos senão como de singularidades que se desenrolam em um campo problemático e na vizinhança das quais se organizam as soluções. As metamorfoses ou redistribuições de singularidade formam uma história; cada combinação, cada repartição é um acontecimento no qual todos os acontecimentos se comunicam e se distribuem, “o Único acontecimento de que todos os outros não passam de fragmentos e farrapos” (Deleuze, 2003, p.59).

O acontecimento difere em natureza das propriedades e das classes. O que tem um sentido tem também uma significação, mas por razões diferentes. O sentido não é, pois, separável de um novo gênero de paradoxos, que marca a presença do não-senso na significação.

O problema da interpretação não consiste em passar do derivado ao originário, mas compreender os mecanismos de produção de sentido em duas séries: o sentido é sempre efeito.

Os caracteres sistemáticos do bom senso são, pois a afirmação de uma só direção; a determinação desta direção como indo do mais

diferenciado ao menos diferenciado, do singular ao regular, do notável ao ordinário; a orientação da flecha do tempo do passado ao futuro, de acordo com esta determinação; o papel diretor do presente nesta orientação; a função de previsão que assim se torna possível; o tipo de distribuição sedentária, em que todos os caracteres precedentes se reúnem (Deleuze, 2003).

O bom senso desempenha um importante papel na determinação da significação, mas não desempenha nenhum papel na dotação de sentido, isto porque o bom senso vem sempre em segundo lugar, porque a distribuição sedentária que ele opera pressupõe uma outra distribuição, como o problema do cercado impõe antes um espaço livre.

Relação entre as matemáticas e o homem, a RV seria uma tentativa de quantificar o homem na sua subjetividade, nos seus usos de si?

Parece-me que, para que as questões colocadas acima tenham um sentido, seria preciso antes de qualquer coisa abandonar compreensões ingênuas da RV, que se encontra ancorada em dois tipos de crenças mutuamente implicadas: a primeira consiste em crer na existência de uma *realidade* completamente independente de nosso modo de acesso a ela; a segunda, em crer que há um tipo de acesso privilegiado que nos conduziria, graças a uma busca constante de objetividade, à realidade tal como ela verdadeiramente existiria. Em suma, estas duas crenças pressupõem a existência de uma verdade em si na realidade, uma verdade que seria acessível somente pelas vias da percepção e que, por conseguinte, implicaria a criação de um campo de conhecimentos com um discurso neutro capaz de revelar essa verdade.

A partir de Lèvy (1993) e sua postura otimista em relação à tecnologia, atentamos para a questão do preconceito em relação às técnicas, colocadas como bicho-papão da cultura e das relações, visão esta que, dada *a priori*, é perigosa porque distancia o crítico do objeto de sua crítica. Fazendo uma analogia, observamos que a visão dada *a priori* da questão da remuneração traz em si uma perspectiva de exploração do

capital sobre o trabalho, retirando de circulação qualquer outra possibilidade que não a que reforça a relação entre explorador x explorado. Quando tratamos da RV, precisamos nos abster desta visão preestabelecida para podermos nos aproximar do objeto, não com uma pretensa neutralidade, mas com uma criteriosa honestidade que nos permita perceber os diversos vieses que atravessam essa nova forma de relação de trabalho.

Pesquisa é também trabalho imaterial e, como tal, o método faz parte do modo de produzir, ele é interno e de propriedade do próprio trabalhador /pesquisador.

De acordo com Dejours (1987), é essencial que exista uma demanda dos sujeitos para que se realize a pesquisa; porém, acreditamos, em contraponto ao autor, que o aspecto preventivo não obrigatoriamente impõe uma demanda. Ao contrário, devemos nos antecipar naquilo em que, como técnicos da área, percebermos pontos de tensão para o trabalhador. Se considerarmos também a precariedade e a atualidade do processo de RV, certamente concluímos tratar-se de uma demanda que, se existe, não é percebida pelos sujeitos como tal. A idéia aqui é levantar a discussão a respeito da questão.

A característica multiparadigmática da ciência das organizações na ótica de François Séguin e Jean Chanlat (1992) é mascarada pela ideologia gerencial que privilegia certos paradigmas em detrimento de outros. Isso tem como consequência uma unanimidade artificial que resulta em uma incapacidade para apreender certos fenômenos políticos e econômicos, psicológicos e sociais.

O paradigma funcionalista que domina a sociologia está fortemente impregnado na sociologia das organizações. Este fenômeno é ampliado pela existência de uma teoria gerencial que faz uma aproximação funcionalista às organizações, uma corrente de pensamento que permita valorizar o equilíbrio, a manutenção do “status quo” e das estruturas organizacionais existentes. Sociologia e gestão se orientam por diferentes pontos: a primeira pela análise, a segunda pela ação.



Séguin e Chanlat (1992) reforçam que todo paradigma repousa numa certa concepção de mundo e realidade social. A visão crítica do mundo pode ser definida como contra-sociológica. Se o paradigma funcionalista privilegia a integração, a estabilidade, a coordenação funcional, o consenso, o paradigma crítico se interessa pelo conflito, pela mudança, pela desintegração e pela dominação. Para estes autores, a sociologia crítica descortina as estruturas de uma sociedade, colocando em evidência os conflitos para analisar as zonas ou indivíduos oprimidos, as contradições entre práticas sociais e ideológicas, os processos de adoecimento ou saúde mental ou, ao contrário, as chances de abertura, portanto, voltadas a transformações sociais.

O termo pós-modernismo é, em geral, pouco claro e freqüentemente equacionado com desconstrução, bem como com um empreendimento niilista, onde nada existe de fato. Martin Kilduff e Ajay Mehra (1997) definem: desconstruir é explorar com os restritos limites das indeterminações encontradas nos textos que abrem novas e originais interpretações, abraçando e não excluindo o mundo real e a história. Especificamente dentro da perspectiva organizacional, propõe a revisão da teoria tradicional e sua relevância na atual situação dos membros das organizações.

O pós-modernismo se propõe a deslegitimar todos os códigos mestres aceitando o pluralismo e fragmentação, com ênfase nas diferenças mais do que nas generalizações, na heterogeneidade mais do que na homogeneização e na admissão do inusitado das coisas. Crítica a visão do progresso que sucateia velhos textos e conhecimentos; porém, relê e reinterpreta aqueles cuja interpretação era hegemônica e única. A proposta seria de produzir novas formas de conhecimento quebrando limites disciplinares e dando voz ao conhecimento que não é representado no pensamento dominante, amplificando pontos de vista sufocados por antigas visões, sensivelmente mais poderosas. É uma forma de revolução teórica. Terroristas ? Graças a Deus.

Esta postura parece refletir o antiobjetivo da disciplina administrativa, pelo menos dentro do comportamento hegemônico da área, cuja postura

prescritiva e normativa simplesmente reforça os dogmas sociais existentes sem qualquer questionamento. As consideradas “novas tecnologias administrativas” são, sem qualquer dúvida, novas reedições de antigos manuais, sem qualquer interpretação ou crítica.

Neste trabalho, o esforço visa assumir uma postura crítica que cria uma tensão criativa entre o contexto histórico e o científico e que parece distante de uma aplicação prática nos processos organizacionais.

O pós-moderno se coloca mais como um movimento intelectual do que como um estágio do desenvolvimento da sociedade capitalista, e sua forma de estudo se baseia no fato de que a experiência é estruturada por representações que muitas vezes não tem o seu correspondente no real. Estas imagens são produzidas por signos sobre os quais devem ser feitas as leituras do mundo, reconhecendo sua particularidade e não sua generalidade.

A quebra de paradigmas proposta encontra ainda uma gigantesca estrutura de manutenção que reforça os antigos valores através das propostas quantitativas de leitura da realidade e não aceitação – velada – de posturas menos tradicionais que buscam nos dados qualitativos a possibilidade de uma leitura que contraria o dado quantitativo escancarando situações que o simples número mascara.

A proposta pós-moderna coloca que o trabalho científico não é simplesmente a montagem de quebra-cabeças rotineiros, mas a possibilidade de ousar conjecturas que em nada que se assemelham a simples escolha de um modelo de pesquisa descrito em diversos manuais metodológicos sobre os quais trabalhamos exaustivamente. Esta é a idéia que movimenta minha sinfonia e que me faz executar este estudo.

## MAESTROS, REGENTES DA PARTITURA – PERSONAGENS CONCEITUAIS

O ponto de partida de nossas reflexões acerca do tema da RV não partiu, obrigatoriamente, da incidência desta prática nas organizações, mas sim do efeito que algumas de suas premissas por vezes só anunciadas, se expressavam nos sujeitos das organizações em seus diversos papéis. Cada um dos relatos, aqui expostos, são fictícios, porém carregam em si traços existenciais e relacionais que expressam características próprias, e que se expressam nas diversas frentes nas quais atuamos.

Como autora buscamos através de cada um deles fazer submergir seus pensamentos, expressando conceitos com suas ambigüidades e contradições conforme as percebemos e como elas se expressam nas diferentes situações de vida de trabalho de cada um desses personagens.

Povoados da realidade vivida, eles fazem parte de uma construção da realidade, provocam nossa reflexão sobre o caso pensamento da RV e das novas formas de trabalhar que caracterizam a contemporaneidade e acabam por tornar fértil o terreno para o desenvolvimento desta prática nas organizações.

É como tentar colocar letra na música emanada por cada um deles, ela não está lá *a priori*, mas parece. Na medida em que se ouve tem-se a impressão de que sempre fez parte daquele contexto, não de forma estática e sólida, mas fluida e mutável, sujeita a cada interpretação, a cada leitura.

Nossos maestros poderiam ocupar qualquer lugar ao longo deste estudo, poderíamos introduzir cada um dos movimentos com um deles, ou relacionar todos eles a cada movimento, optamos por concentrá-los num só espaço para que o leitor opte pelo melhor lugar facilitando sua leitura e compreensão.

## PERSONAGEM: O FORNEIRO

### O contexto

Empresa de grande porte do ramo metalúrgico, aproximadamente três mil empregados, início da década de 80, estágio de psicologia organizacional, primeiro contato com uma listagem de cargos e salários dos funcionários da empresa. Algumas condições precárias na organização, a segurança e o meio ambiente ainda não eram premissas de boas práticas organizacionais. Faixas salariais fixadas por cargos e bem definidas, estrutura hierárquica e burocrática rígida.

### Surpresa:

Um forneiro ganhava praticamente o dobro do que uma psicóloga, sentimento de frustração, futuro ameaçado, tanto estudo e tão pouca valorização.

### Conhecendo o tão valorizado forneiro:

Em primeiro lugar, a descrição de seu lugar de trabalho, onde todas aquelas fantasias sobre como seria o inferno se concretizavam naquela visão, e lá estava ele, o regente da trilha sonora do inferno que orquestrava de seu posto a sinfonia de sons, cheiros e sensações de calor.

### O que fazia ele que o tornava assim tão valorizado?

Executava a receita do aço a ser processado, só que o fazia como se empreendesse uma receita de comida, havia o toque pessoal, uma pitada a mais de ferro, um balde de carvão, e assim os componentes iam se misturando na panela gigantesca a mais de 700°C de temperatura. Perguntado se os ingredientes estavam descritos na planilha dizia que não, que o que estava descrito na planilha já havia sido inserido no início e o que ele estava acrescentando era para manter a cor do fogo alaranjada dentro de um padrão e mostrou uma janela de onde se observava uma chama que o tempo todo parecia exatamente da mesma cor, mas que para ele tomava

diferentes tonalidades que implicavam anexar ingredientes complementares à mistura para equilibrar e atingir o melhor resultado de seu trabalho.

– Eu conheço a cor do fogo, e ele me diz o que precisa através dessa cor, mais ferro, mais carvão. E eu acrescento o necessário até que a receita esteja pronta. Eu nunca erro, tenho 15 anos de experiência neste negócio.

Orgulho do próprio trabalho, reconhecido pela empresa, que valorizava o seu trabalho com um salário diferenciado. O mercado valorizava seu conhecimento baseado na experiência e não na formação acadêmica.

## PERSONAGEM: O GERENTE

Contexto:

Multinacional na área de biotecnologia e agricultura tem um processo de RV com bônus por resultados no qual 25% deste bônus tem relação com resultados individuais e atingimento de metas determinadas em conjunto. O gerente com o funcionário devem decidir as metas e depois avaliar o resultado duas vezes ao ano; uma avaliação final numérica determina o valor da parcela do bônus relativa ao desempenho individual.

O gerente da área administrativa – financeira, meia-idade, muitos anos de empresa, formação superior e pós-graduação, altamente qualificado, é lembrado pela área encarregada que deve entregar a avaliação de seus funcionários no dia seguinte.

– Quais eram mesmo as metas dos meus funcionários? Não me lembro de nenhuma delas, não vou ter tempo até amanhã de fazer as avaliações com cada um deles, acho melhor preencher e enviar eu mesmo os formulários para não atrasar a entrega do bônus.

– A minha avaliação determina também o resultado da minha área; portanto, não foi ruim e certamente teremos um desempenho médio para bom em todas as metas que estipulamos. Além disso, as metas também não foram tão desafiadoras assim.

– Meu chefe também não me chamou ainda para fazer a avaliação, acho que não vai ter nenhuma restrição ao meu trabalho, nunca tivemos no período de avaliação, até porque a empresa está muito bem, e os resultados financeiros tem sido excelentes.

– Mas meus funcionários vão me cobrar uma avaliação, eles sabem as regras do jogo, mas eu não gostaria de compartilhar com eles minha

visão real das coisas; é difícil falar, principalmente dos eventos ruins, não gosto também de elogiar, parece que eles amolecem e não se empenham mais.

– Se eu conversar com eles, vão certamente me dizer que eu também não sou bom gerente, até porque eu nem falo direito com eles. O que é ser bom gerente hoje? Ninguém me diz nada a respeito, a empresa determina uma série de competências de gestão, na verdade são 23, e eu nunca vou ser bom em todas, nem ao menos na metade.

– Vê só o resultado do B. Ele é um cara legal, só está meio atrapalhado com questões familiares, já o J. tem um resultado ótimo, mas é um chato, como vou traduzir isso? Como avaliar de forma justa as diferentes pessoas?

– Meu pessoal depende do trabalho dos outros departamentos, se eles não entregarem as coisas em dia, também não podemos fazer direito e no prazo, acabamos nos sobrecarregando, isso deveria ser mais um item da avaliação.

– Não consigo visualizar direito, as funções do meu pessoal; eles estão sempre trocando e fazendo mais alguma coisa. Acho que vou ter que refazer a minha estrutura de cargos e salários e o meu organograma mais uma vez, o anterior foi feito há menos de seis meses e já não funciona mais. Os salários também estão meio distorcidos, tem gente fazendo trabalhos mais importantes e ganhando menos do que deveria.

– Qual é o meu papel hoje?

– Nem sei muito bem o que a empresa espera de mim.

## **PERSONAGEM: O PROFESSOR**

### Cenário

Década de 90, pós-Collor de Mello, abertura de mercado para o capital externo, empresas anteriormente protegidas por medidas governamentais protecionistas e pela reserva de mercado sofrem os efeitos dessa conjuntura de abertura e se inserem em um novo mercado com novos valores da contemporaneidade:

- Nova visão de cliente
- Competitividade e concorrência acirrada
- Pressão por resultados
- Novas posturas de qualidade, em que cada processo deve ser escrito, medido e valorizado e outras

### Local

Instituição de ensino, sem fins lucrativos, tradicional no mercado, estrutura burocrática e acadêmica, onde os critérios que fundamentavam a Remuneração historicamente focavam nos seguintes elementos:

- Igualdade
- Tempo/ antiguidade
- Posto e posição na hierarquia

A Instituição perde várias posições para a concorrência e busca formas de se recuperar, identifica por meio de pesquisa de clima interno uma insatisfação em relação à questão salarial por parte dos professores. A queixa de professores jovens com grande aceitação dos alunos com salários substancialmente menores do que professores antigos com desempenho considerado insatisfatório pelos alunos e pelos gestores.



A solução encontrada pela Instituição para corrigir as distorções foi propor um projeto de Remuneração Variável cujos critérios foram baseados em Retenção de Alunos (índice calculado semestralmente em função da rematrícula dos alunos de cada professor), Competência Técnica (relacionada à experiência anterior do professor, incluindo viagens de estudos ao exterior), avaliação da supervisão do trabalho do professor (com acompanhamento em sala de aula) e avaliação semestral do professor realizada pelos alunos.

O projeto foi proposto ao grupo de professores para aprovação e, a despeito de todas as aparentes vantagens, foi rejeitada. Os argumentos foram vários, mas alguns chamaram a atenção:

A professora de meia-idade, com muito tempo de empresa, casada, com filhos, alto nível de escolaridade, formada em curso superior, com pós-graduação e viagens de estudo ao exterior pela empresa e fora dela, horário confortável para acomodar família, trabalho, gosta da atividade e procura cumprir com suas responsabilidades de trabalho. Ao receber a proposta do projeto de remuneração variável, posiciona-se contra e seus argumentos são os seguintes

– Qual a competência da supervisão para avaliar os professores em sala de aula? Eu sempre dei minhas aulas sem a interferência de ninguém, por que agora deveria permitir que entrassem neste espaço para me avaliar?

– A avaliação em sala de aula me deixaria nervosa, eu sei que dou boas aulas, mas quem vai julgar pode não achar, ser diferente de mim, outro jeito, mais expansivo, mesmo porque eu ficaria nervosa e me atrapalharia.

– E o aluno? Será que ele pode me avaliar se está também sendo avaliado por mim? Eles são na maioria adolescentes, podem não gostar da gente, é subjetivo, não se pode julgar. Além disso, hoje os alunos abandonam os cursos freqüentemente, por motivos financeiros ou outros, que não tem nada a ver com a aula, como isso interferiria no meu salário? A

gente sabe que o aluno gosta mais do professor bonzinho, mas será que ele aprende mais? O que se quer de um professor?

– Afinal, o que a escola espera que eu faça? Recebi treinamento, mas sei que não tem receita, será que eu faço de acordo com a exigência? Parece que a exigência é cada vez maior, em tudo, a gente faz cursos, e eu fiz vários e parece que não termina nunca.

– Eu estou satisfeita com o meu salário, claro que queria ganhar mais, mas não quero correr o risco de ganhar menos. Tenho que pagar as minhas contas. Eu acho que sou melhor do que alguns aí que ganham mais do que eu, então deviam equiparar todos para ganharem da mesma forma. Afinal, fazemos todos a mesma coisa. Tem um pessoal aí que fica se comparando, querendo mostrar que é diferente; é um pessoal mais novo, isso devia acabar porque eles provocam os mais antigos como nós.

– A empresa sempre funcionou deste jeito, pra que mudar agora?

– Ficam querendo invadir o espaço da gente, controlar tudo, não estamos tendo bons resultados, a gente sabe disso, então por que querem pagar por resultados?

### **PERSONAGEM: O VENDEDOR**

Profissional com muitos anos de mercado, vendedor promovido a supervisor de vendas em uma empresa Multimarcas de produtos de higiene e limpeza, meia-idade, escolaridade de nível médio, casado, com dois filhos adolescentes.

Pela primeira vez participa de um seminário com 30 colegas de empresa vendedores como ele, gerentes e outros cargos administrativos. No primeiro dia chega cedo, entra na sala e se surpreende, não há um lugar no fundo, a mesa está disposta em U, procura um canto onde tenha alguém conhecido.

– Não conheço muito bem o pessoal.

– O gerente está sentado ali, vou ficar longe dele.

Os demais vão chegando e, na hora combinada, os facilitadores entram na sala e propõem uma apresentação, com tempo determinado na qual todos devem se dar a conhecer com algumas informações que forem consideradas importantes.

Dá-se um tempo para a preparação, os grupos se reúnem e nosso vendedor se retrai, fala pouco como todos, aos poucos o entusiasmo toma conta e o tempo se esvai. –“- Mais um pouco, mais um pouco”, pedem todos.

Inicia-se a apresentação no grande grupo e nosso vendedor, assim como todos os outros, faz a sua própria apresentação. Humilde na origem, orgulho do que alcançou até o momento, minha principal realização a compra da casa própria a maior tristeza a morte da mãe. Toma conta, faz o show, detalhes, família, realizações, ansiedades, comunidade, valores, quem sou eu?

Surpresa de todos? Não me conheciam, mas como? Se todos sabiam dos meus números de venda, minhas falhas, meus clientes inadimplentes, minha região de atuação...

Expectativas em relação ao encontro são levantadas e nosso vendedor revela o medo de críticas, de ficar cansado, vergonha de se expor, não pode estudar:

-As leituras prévias para o seminário eram muito difíceis, não deu tempo e não sou bom nisso, acho que não vou entender, não consigo me expressar, o que estão querendo com isso na empresa? Queria entender melhor o meu papel hoje, antes era muito melhor, a gente era tratado como amigo, um bom papo resolvia tudo. Hoje tem que entender do produto, o cara quer saber de tudo. Região cada vez maior, muita gente pra atender, não dá tempo, é tudo muito mais longe, minha família só me enxerga de vez em quando. O celular não para, a sede não me atende, eu não tenho respostas, não conheço quem encaminha meus pedidos. Cada vez mais formulários. Vamos ganhar um lap-top? A conexão não funciona. Informações on line, up to date. Eu não consigo vender e informar, eu faço uma coisa ou outra. Eu nunca soube falar inglês.

-Como conhecer o meu cliente? É honesto? Tenho que arcar com a responsabilidade e o risco se ele não pagar? Estou aqui para vender, mas tenho que ver se posso vender antes? Cadê o gerente? Só me dizem as normas, mas quando elas se aplicam? E se eu não as cumpro, porque não se aplicam, recebo críticas e restrições.

-Mexem na minha remuneração, o que ganho é o que eu valho, não posso pagar meus gastos, tenho que sustentar a minha família, a gasolina subiu e o mercado este ano está cada vez pior, tem muita gente na concorrência, quando eu me dou conta tem mais um vendendo no meu cliente, ele não é mais meu. Fidelidade, que saudade!

-Emoção. É a primeira vez que tenho a oportunidade de falar a meu respeito, de falar o que penso. Preciso ser melhor, não consigo tempo para ler e estudar, como aprender?

### **PERSONAGEM : O ORIENTADOR AGRÍCOLA**

Aposentado, 55 anos, formação de nível técnico na agricultura, novo emprego em empresa fumageira para ter uma renda complementar, a aposentadoria não dá conta das despesas crescentes com a família, filhos na faculdade, nova empresa depois de uma vida inteira em outra, onde realizava a mesma atividade, da mesma forma.

Participa pela primeira vez de um programa de treinamento comportamental, as ansiedades são compartilhadas com os pares, tudo mudou, em sua percepção.

– Tenho saudade do tempo em que o Orientador agrícola era considerado uma autoridade na área, o pessoal nos tratava com respeito, convidava pra almoçar; hoje eles desconfiam da gente e das informações que oferecemos, todos estão informados e tudo o que a gente fala já não é tão importante pra eles.

– Nosso ganho é proporcional a essa confiança. Quanto mais confiam em nós, mais trazem o produto pra gente e conseguimos cumprir nossa meta. Só que não depende mais de nós. Tudo interfere, até coisas mundiais decidem o que vai acontecer com a negociação que estamos fazendo.

– Nossos gerentes falam do cliente, dizem que ele é mais exigente e que muda toda hora; às vezes querem o produto de um jeito, às vezes de outro, não tem uma regra; eu queria poder ver o cliente.

– Minha área de controle é cada dia maior e sinto que cada dia tenho menos tempo pra visitar, não consigo conhecer meu fornecedor, tenho tanta planilha pra preencher, eu não consigo falar com ele direito. Vê só, tenho que cuidar do ambiente, do trabalho infantil, dos agrotóxicos, da segurança da família e, no fim, do produto; é muita coisa.

– Antes eu cuidava de 60 produtores, hoje são 120, como é que vou fazer direito o meu trabalho?

– Tenho um monte de material e e-mail para ler e responder, preencher formulários, chega de noite eu tenho que ficar no computador em casa, nem dá tempo de ficar com a família, agora tenho um palm top, vai facilitar um pouco, já preencho a planilha na hora e mando pra empresa. Os produtores querem que a gente decida o que fazer por eles. Existem muitas opções e a gente nunca tem certeza absoluta do que fazer. Aí eles me acham pelo celular a qualquer hora e querem respostas imediatas.

– Hoje estão vindo uns guris aí com faculdade e querem ensinar a gente como fazer, eles não sabem de nada, mas eles são rápidos, sabem mexer direito nesses equipamentos, a gente ainda apanha pra aprender, às vezes tenho que pedir ajuda pro meu filho; eles falam que a gente não tem mais perfil. Eu fiz esse trabalho por mais de 25 anos, o que significa não ter perfil?

– Antes eu sentava no carro depois do almoço e tirava um sono, hoje só faço de vez em quando, quando dá tempo, e é raro.

– Eu me sinto meio mal, parece que a gente está sempre com alguma coisa pendente e a empresa é legal, ela ajuda a gente, às vezes cobra muito, mas a gente sabe que ela é cobrada pelas grandes. E tem também essas coisas mundiais, a Convenção Quadro que regula toda a nossa vida e a gente nem sabe direito como ela aparece.

– Às vezes fico chateado porque a gente trabalha muito e chega na hora de receber a remuneração e o pessoal diz que não atingimos o resultado e vem pela metade. Antes o pessoal da empresa sabia que a gente tinha feito o melhor que podia, hoje não interessa pra eles. Fez, ganhou; não fez, não ganha. Tem ainda uns gerentes que dão um *jeitinho*<sup>\*</sup>, mas tem outros que são *dureza*<sup>\*</sup>

---

\* Grifos nossos.

\*

## **PAUSA – Situando historicamente.**

### **REMUNERAÇÃO: DO SÓLIDO AO LÍQUIDO, O PENSAMENTO DA MODERNIDADE À CONTEMPORANEIDADE**

Para falar da origem da RV, talvez devêssemos começar há muito tempo; porém a abordagem deste texto se inicia a partir do , Capitalismo no qual a relação de trabalho passa a ser baseada no pagamento em dinheiro por um quantum mensurável de trabalho, seja referente ao tempo despendido, seja em contrapartida ao número de produtos produzidos.

A gênese do processo atual de RV tem como base as relações de trabalho no capitalismo que foram produzidas ao longo da história, não de modo linear, mas descontínuo. Quando nos debruçamos sobre as teorias organizacionais, temos a idéia de uma linearidade que parece dar conta da leitura de toda a realidade da época. O unísono que nos transmitem as teorias organizacionais até um determinado momento da história parece se esvaír na medida em que a história se aproxima e mostra suas diversas faces sem que o tempo consiga esconder nenhuma delas.

Resgatar essa história é buscar o presente, é ler no passado o que constitui hoje a contemporaneidade das relações de trabalho representadas pela perspectiva da RV como a forma moderna e atual, mais do que isso, estratégica, de remunerar o homem contemporâneo.

Sempre nos questionamos ao visualizar as teorias organizacionais: elas se originariam das práticas no ambiente organizacional ou apenas interpretam o que o ambiente organizacional já vem produzindo na sua prática? Ou seja, o que vem antes, a teoria ou a prática? Fatais dicotomias. Parece não haver resposta. Para mim, descortina-se de modo muito claro que o contexto favorece tanto a prática quanto a teoria e que muitas vezes ambas nascem simultaneamente. A teoria e a prática não se separam, como não se separam corpo e alma, fazer e saber, homem e meio, mas, por questões reducionistas e racionalistas, mantêm-se distanciadas, apartadas.

Remunerar o trabalho sempre foi uma questão complexa e problematizada, atravessada pela definição de valor. Valor, de acordo com Foucault (2002/2), para o pensamento clássico, é valer alguma coisa que possa ser substituída num processo de troca. A troca é um fenômeno aparentemente simples. Somente existe quando cada um dos dois parceiros reconhece o valor para o que o outro possui. É preciso que as coisas permutáveis existam antecipadamente nas mãos de cada um, carregadas de valor, mas este surge apenas no ato da troca ou da permutabilidade. Quando falamos do trabalho humano, esta relação de troca assume uma complexidade e se impregna de uma perspectiva subjetiva e ideológica, na medida em que a percepção de valor do trabalho se modifica de acordo com condições de vida e crenças ideológicas nas diferentes épocas das relações de trabalho.

Na visão das teorias organizacionais aqui abordadas, a questão da remuneração esteve, via de regra, mais próxima de uma equação matemática, atrelada ao custo do produto. Mesmo quando se insere uma percepção mais psicológica do trabalhador, esta visão ainda ganha força. Os autores que representam as diferentes teorias abordaram as questões de remuneração de diferentes formas e tentaremos aqui identificá-las e analisá-las tendo claro, por questões metodológicas, que uma não exclui a outra e todas convivem e convergem no que ocorre hoje nas organizações. Além disso, não há qualquer interesse em esgotar o tema em profundidade, e sim dar ao que identificamos uma nova leitura e organização.

A gênese se instala no berço do capitalismo. Europa, século XVIII, com Adam Smith, que define o salário em uma visão econômica como sendo a “recompensa natural do trabalho” (1983, p.91), mas o próprio autor retira a naturalidade de sua afirmação quando complementa que, num estado original, o produto integral do trabalho pertence ao trabalhador, desde que ele não tenha proprietário ou fundiário com quem deva dividir o produto do seu trabalho. O capitalismo mostra a sua cara e, desde então, separa o trabalho do produto, reduzindo um ao outro. O trabalho se reduz ao produto: frio, mensurável e alheio ao sujeito que o produz.



Ao inserir a questão da propriedade do acúmulo de capital, Smith (1983) demonstra as deduções que sofre a renda do trabalhador. A primeira dedução que se evidencia é a renda do proprietário; a segunda seria o lucro, a contrapartida do proprietário que sustenta o trabalhador e lhe permite sobreviver mesmo antes de ele produzir qualquer riqueza. O patrão, afirma o autor, partilha do produto do trabalho dos empregados, ou seja, do valor que o trabalho acrescenta aos materiais trabalhados pelo empregado, e é nessa participação que consiste o lucro do patrão.

Smith (1983) reconhece que, se o trabalhador acumular os papéis de patrão e operário (o que é raro), ele desfruta do valor integral do produto do seu trabalho: o lucro e o salário. O poder de pressão do proprietário para reduzir os salários é evidente. Na explanação do autor, o conflito entre os interesses de patrões e empregados. Além disso, ele ressalta as questões legais que já naquela época regulavam as relações de trabalho.

As disposições de Smith evidenciam que o salário, apesar da pressão pelo seu decréscimo, tem um mínimo que precisa ser mantido e se relaciona com a possibilidade de sobrevivência do trabalhador e do sustento de uma família mínima. Alerta o autor: “O homem sempre precisa viver de seu trabalho, e seu salário deve ser suficiente, no mínimo, para sua manutenção. Esses salários devem até constituir-se em algo mais, na maioria das vezes; de outra forma seria impossível para ele sustentar uma família e os trabalhadores não poderiam ir além da primeira geração” (1983, p.93-4).

O autor também evoca as leis de mercado (oferta e procura) para justificar aumentos de salário ocorridos frente à escassez de mão-de-obra e o movimento oposto da mesma lei, que se refletiria na redução dos salários pela oferta excessiva de mão-de-obra. A riqueza de um país mantém direta relação com o crescimento dos salários e do lucro. Estas colocações mostram um tratamento da questão dos salários no qual não há qualquer outro parâmetro que regule os valores salariais senão a sobrevivência do trabalhador e de sua família. Porém, o mesmo autor faz uma prolongada

análise na qual comprova que o aumento dos salários gera maior “laborosidade”. “Os salários representam o estímulo da operosidade, a qual, como qualquer outra qualidade humana, melhora em proporção ao estímulo que recebe”. Complementa o autor: “... onde os salários são altos, sempre veremos os empregados trabalhando mais ativamente, com maior diligência e com maior rapidez do que quando são baixos...” (op cit, 1983, p.103). Nestas posições fica clara a correlação linear e causal que já se fazia entre o salário e a motivação do trabalhador.

Os interesses do capitalismo da época tinham relação não só com a produção e o lucro, mas com a manutenção do controle sobre a massa de trabalhadores em seus acessos a educação e consumo, na medida em que seus ganhos eram limitados as necessidades de sobrevivência.

A evocação do mercado e, portanto, da concorrência entre os trabalhadores pelos postos de trabalho se revela hegemônica para os pensadores da época, segundo Castel (1998); porém, Smith (1983) salienta que a urgência da necessidade do empregado em função de constituir-se única fonte de sua sobrevivência e de sua família faz com que seu poder de barganha e negociação se subjugue ao contrato de trabalho que lhe é oferecido. A fragilidade do trabalhador nas negociações salariais acaba por ser um fator que se perpetua nas relações de trabalho com conseqüências mais nefastas para o trabalhador da contemporaneidade.

Smith (1983) esboça alguns critérios que deverão reger as diferenças entre os salários, estando estes sempre relacionados à natureza do trabalho. Os critérios descritos pelo autor, e que evidenciam muitos dos critérios até hoje utilizados como fundamento em estudos de cargos e salários nas empresas, com maior ou menor ênfase, são os seguintes:

- Caráter agradável ou desagradável dos próprios empregos, em que o trabalho cujo caráter é agradável recebe proporcionalmente menos;
- A facilidade e o pouco dispêndio exigido para a aprendizagem do ofício;
- A constância ou a inconstância dos empregos;

- O grau de confiança depositado naqueles que ocupam o cargo;
- A possibilidade de obter sucesso no emprego.

Mesmo na racionalidade estampada na análise, ficam evidenciadas brechas de subjetividade: o que seria um trabalho agradável ou desagradável, quanto seria a diferença a ser paga por esta condição desagradável? A questão da confiança necessária para o exercício da função e a própria perspectiva de sucesso demandam avaliações também subjetivas, sempre julgadas e determinadas por quem estrutura e gerencia as organizações de trabalho.

Comparando o texto de Smith (1983) com a realidade atual, parece que temos uma inversão de algumas destas premissas. Atualmente não temos esta mesma proporcionalidade. Pelo contrário: os trabalhos mais desagradáveis com relação às condições físicas e ambientais recebem salários mais baixos, mesmo protegidos por prerrogativas da legislação que acrescentam alguns valores por conta da saúde perdida ou dos riscos enfrentados pelo trabalhador (adicional de insalubridade ou periculosidade). Fica claro que, no contexto do período estudado pelo autor, a questão dos ganhos do trabalho se colocava sempre de forma coletiva, não havendo diferenciação entre trabalhadores, a não ser pela jornada de trabalho que cada um tinha condições físicas de encampar. O trabalho se posicionava completamente separado da pessoa que o executava.

Instala-se aqui a perspectiva da remuneração representada pelo salário como um mecanismo de controle do capital sobre o trabalho e também como um mecanismo regulador e manipulável internamente pelo capital de acordo com as demandas de oferta e procura, tanto de produto quanto de mão-de-obra. Esta perspectiva se mantém ao longo de todo o pensamento moderno, colocando sempre fora do sujeito e de sua subjetividade a determinação de seu ganho.

É no século XVIII que o trabalho assume uma posição de centralidade e uma ascensão na escala de valores sociais, saindo do último lugar para ocupar um lugar de destaque. A ideologia liberal, ao reverenciar o trabalho,

busca também a liberação do trabalho como um direito de todos, fundamentando desta forma o direito ao trabalho e a liberdade no trabalho. Castel (1998) reforça que o livre acesso ao trabalho e a instituição de um livre mercado de trabalho marcam a racionalidade do mundo social e a destruição da ordem arbitrária da antiga sociedade, na qual preponderava o trabalho forçado e escravo.

Na época havia uma crescente ameaça de redução das populações trabalhadoras e a preocupação com a manutenção de um contingente de trabalhadores que suprisse as necessidades do capital. Esta contingência faz com que o capitalismo envide esforços para que a massa de trabalhadores seja mantida com cuidado, trabalhada para fazer trabalhar, a fim de crescer a riqueza social, fruto exclusivo do trabalho.

A centralidade do trabalho também aparece no pensamento marxista, que reforça inclusive que o trabalho criou o homem e não Deus, contrariando a ética protestante. Buscamos, então, a concepção de Karl Marx sobre a questão dos salários. O contexto em que o autor desenvolve sua teoria é descrito por ele mesmo da seguinte forma: “Reina atualmente no continente uma verdadeira epidemia de greves e se levanta um clamor geral por aumentos de salários” (Marx, 1988, p.135).

A argumentação de Marx (1988) sobre a questão dos salários parte de um debate com um operário inglês chamado John Weston. Este defendia a tese de que a elevação dos salários não poderia melhorar a situação dos operários, considerando que o volume de produção seria fixo e o montante dos salários também. Para Marx, essas assertivas eram evidentemente falsas. Ele argumenta que o aumento do salário real não modifica o preço total do produto, mas a relação entre salários e lucros. A principal idéia de Marx foi defender que a regulação de salários não está vinculada exclusivamente a leis econômicas, irreversíveis, mas sim à vontade do capitalista sendo, portanto, um limite arbitrário sem nenhuma relação com leis da natureza ou da economia.

Marx instaura a discussão sobre o caráter subjetivo dos salários, que, para serem julgados baixos ou altos, precisam estar em referência a alguma coisa e evoca a lei da oferta e da procura para justificar a oscilação constante de salários no mercado. Porém, deixa claro que, “no mesmo instante em que a oferta e a procura se equilibram e deixam, portanto, de atuar, o preço de uma mercadoria no mercado coincide com seu valor real, com o preço normal em torno do qual oscilam seus preços no mercado” (Marx, 1988, p.151).

A força de trabalho, para Marx (1988), seria uma mercadoria que o empregado coloca à disposição do patrão durante um determinado número de horas e que se caracteriza como valor dos artigos de primeira necessidade exigidos para produzir, desenvolver, manter e perpetuar esta mesma força de trabalho. O número máximo de horas que o trabalhador pode vender por dia foi determinado legalmente e é considerado até hoje uma conquista da classe trabalhadora. O autor argumenta que a jornada de trabalho do operário (que reproduz o valor de sua força de trabalho) é acrescida, chegando ao limite físico do operário e gerando uma produção extra, a mais-valia. Dessa forma, o que podemos compreender é que o salário é uma distorção que limita o preço da força de trabalho, sem ser o justo pagamento pela mercadoria, que é a força de trabalho do operário. A discussão de Marx dá luz também à apropriação do capitalista de parte do que, por direito, é do trabalhador pelo emprego da força de trabalho na elaboração da mercadoria.

O excedente do trabalho, que reside exclusivamente na força de trabalho humana, é o que a leitura de Hannah Arendt (2004) revela como uma das grandes originalidades do trabalho de Marx: o homem produz mais do que aquilo que precisa para sobreviver. Esta produtividade é que gera o lucro do capital, sobre o qual o trabalhador não tem qualquer direito, enquanto seu ganho é determinado por um valor de salário que limita o ganho às necessidades de sua própria subsistência.

Marx cria uma nova leitura, por meio da análise histórica, que desnaturaliza alguns processos e abre espaço às reivindicações salariais, legitimando as buscas dos trabalhadores por melhores salários e conscientizando-os da importância de sua força de trabalho e de seu valor real. O conceito de trabalho vivo de Marx, segundo Lazzaratto e Negri (2001), funda uma teoria da ação na atividade da classe operária, considerando que o trabalho produz mais do que mercadorias. O trabalho produz relações políticas e encontra um elemento subjetivo, político e comunicativo. Na perspectiva do conceito de trabalho vivo, Marx luta contra a redução da força de trabalho em trabalho instrumental, permitindo um movimento da classe operária em busca de sua ontologia como sujeito emancipado. Este fato provoca uma nova leitura do trabalho, mas que não se evidencia de imediato em todas as esferas, principalmente organizacionais ainda focadas no aumento de produtividade necessário ao contingente crescente do consumo.

As propostas de Frederick Taylor (1990) sobre a divisão do trabalho e o estudo de tempos e movimentos forçaram novamente a uma desqualificação do trabalho, acarretando um achatamento dos valores salariais. Porém, na proposta original de Taylor sobre salários, temos:

“... Esta série de experiências também comprovou que muitos operários estão sempre desejosos de trabalhar com maior rapidez, desde que se lhes dê liberal acréscimo de ordenado. Ao trabalhador deve, entretanto, ser garantido que este aumento será permanente. Nossas experiências mostraram que a percentagem própria de aumento para fazer trabalhar um operário com maior rapidez depende da natureza do serviço que ele está executando” (Taylor, 1990, p.88).

O autor supracitado insere a discussão sobre a gratificação relacionada à produtividade do trabalhador. A gratificação está relacionada à premiação daqueles que atingirem uma determinada rapidez na produção, diferenciando assim cada trabalhador pelo seu ritmo pessoal, o qual foi mensurado de acordo com o tempo médio padrão dos demais trabalhadores. Para ele, estes são os pilares da administração científica,

assemelhando-se a uma visão inicial do que hoje temos denominado de remuneração variável, ou remuneração por resultados. A produtividade já identificada com destaque nos escritos de Smith e Marx assume aqui grandes proporções. A divisão do trabalho que a técnica taylorista implanta e se difunde em grande escala leva a um aumento impressionante dos índices de produtividade e, portanto, à produção de um excedente cada vez maior para o capital.

Taylor (apud Claude George Jr., 1972) falou da administração como ciência, conhecimento exato do que queremos que os homens façam e depois cuidar de que estes mesmos homens o façam da melhor maneira e mais econômica. Com esta e outras afirmações similares, Taylor anula a percepção de toda e qualquer subjetividade que pudesse estar intrínseca ao trabalho e dá à questão da remuneração o seu enfoque mais evidente: produz mais, ganha mais.

A visão de *homem econômico* (motivado apenas por aspectos econômicos) foi rapidamente derrubada na medida em que as pesquisas motivacionais se instalaram, persistindo o sistema de produção taylorista com outras bases de administração das pessoas. O dinheiro foi relegado a um segundo plano na administração das relações de trabalho, pois outros fatores surgiram como mais importantes para os trabalhadores, como a segurança, a saúde e a educação para o trabalho.

O efeito da administração científica de Taylor sobre a produtividade foi enorme, e a crença de que a estabilidade e a satisfação dos trabalhadores se regiam pela remuneração se firma quando Henry Ford implanta a tecnologia em sua linha de montagem e reduz em muito a rotatividade de mão-de-obra graças a seu conhecido “\$ 5 por dia” (Morgan, 1996).

Na análise de Castel (1998) neste período da modernidade a sociedade se caracterizava por um predomínio das instituições fabris e o mecanismo salarial de controle só se aplicava ao operariado como uma

categoria específica. A relação salarial não só controla o desempenho do sujeito em seu trabalho, como também regula suas possibilidades de consumo e acesso a bens, enrijecendo seu posicionamento na escala social. O trabalho tem uma conotação de desvalor e é considerado o quinhão dos pobres reduzidos à necessidade de trabalhar para sobreviver; via de regra, os mais ricos trabalham menos ou não trabalham.

O autor coloca que a sociedade vem historicamente numa crescente salarização, que acaba por inserir uma demanda em cada indivíduo de pertencer a uma folha de pagamento como condição de estar em um espaço social e de conquistar uma identidade. Reforça também o autor a importância crescente da relação de salário na formação do indivíduo. Castel (1998) denomina esta nova configuração social de sociedade salarial, na qual o salário deixa de ser apenas a retribuição de uma tarefa específica, passando a assegurar direitos e a permitir acesso a benefícios sociais que incluem os espaços de não-trabalho. Ainda permite o consumo ampliado ao assalariado, incluindo o acesso à habitação, à instrução e até mesmo ao lazer, antes possível apenas aos não-assalariados, empreendedores e ricos.

Até mesmo a remuneração do não-trabalho (férias, 13º salário) acaba por solidificar a relação salarial, dando-lhe um cunho humanista na medida em que parece reconhecer o valor do ser humano e trabalhador também quando não se encontra produtivo. As relações salariais no início da industrialização permitem apenas a sobrevivência do trabalhador e comandam amplamente seu modo de consumo e de vida, uma forma de disciplina que limita o trabalhador a um determinado espaço social.

Aproveitamos aqui uma descrição de Bauman (2001, p.34) que demonstra a diferença entre o trabalho taylorista e o trabalho na contemporaneidade, “ao reduzir as atividades humanas a movimentos simples, rotineiros e predeterminados, destinados a serem obediente e mecanicamente seguidos sem envolver as faculdades mentais e excluindo toda a espontaneidade e iniciativa individual, ficava fácil quantificar o



trabalho humano e delimitar o ganho de cada trabalhador, um igual ao outro, diferenciando apenas na produtividade, número de peças produzidas”.

Para Castel (1998), algumas condições prevaleciam para a relação salarial fordista:

- Separação clara entre os que trabalham efetiva e regularmente e os inativos, semi-ativos e os que não trabalham.
- Fixação do trabalhador no seu posto de trabalho e a racionalização do processo de trabalho no quadro de uma gestão de tempo exata, recortada, regulamentada. Homogeneização da classe operária, por meio da racionalização científica (Taylor). Este método transpõe as indústrias e se implanta também nos escritórios e nos serviços, criando novas categorias na relação salarial.
- Acesso, por intermédio do salário, a novas normas de consumo dos operários, em que estes se tornam usuários da produção em massa. A política de salários se vincula à produtividade, aspecto variável que viabiliza um ganho maior e, portanto, um maior acesso às necessidades e aos desejos. “Acesso do mundo operário a um novo registro de existência” (p.432).
- Acesso à propriedade social e aos serviços públicos, inserindo as seguridades sociais, que protegem o empregado de privação absoluta.
- A inscrição que reconhece o trabalhador como membro de um coletivo dotado de um estatuto social, ampliando a individualidade do contrato de trabalho.

Todos estes mecanismos viabilizam a manutenção do controle do capital sobre o trabalho, na medida em que amenizam as tensões e permitem, mesmo que de forma velada, que o trabalhador almeje o crescimento profissional e a promoção social. Acena, portanto, com a possibilidade de o trabalhador alcançar aquilo que deseja mesmo que remotamente. Esta aproximação da condição operária à condição burguesa,

na medida em que se viabiliza o acesso ao lazer, ao não-trabalho e à seguridade social, relaxa a pressão e equipara um ao outro.

Na condição operária, a questão salarial está baseada na equiparação, no coletivo, na igualdade, que une, que cria inclusive a dimensão do “nós” e do “eles”, na qual diferencia aqueles que pagam e aqueles que recebem o salário e cuja dicotomização gera mobilização e contraponto. Receber um salário também carrega em si a dimensão do pertencimento, como denotam as expressões: faço parte de..., me vinculo a..., o que remete o trabalhador a um grupo homogêneo com o qual se identifica.

O surgimento desta categoria intermediária entre o operariado e a burguesia, a chamada classe média, estabelece-se com um esforço em gerar uma respeitabilidade e um status diferenciado do operariado, inserindo valores diferenciados, que seriam os valores da poupança, da herança, da iniciativa, da consideração, da vida sóbria. A conquista de uma identidade desta nova categoria se revestiu de lutas sindicais para que fossem reconhecidos e dados a eles os mesmos direitos já conquistados pelo operariado, mas sempre marcando uma diferença em relação a este. Também reforça esta mudança o desenvolvimento de atividades terciárias, comércio, bancos, publicidade, atividades assalariadas que superam as atividades operárias em ganhos salariais. Segundo Castel (1998), uma outra mudança pouco valorizada incide sobre o principal tipo de trabalho efetuado pelo operário, que sai de uma prioridade sobre a fabricação e passa a ter ênfase sobre outras tarefas, como manutenção, entrega, embalagem ou mesmo atividades mais próximas da concepção e da reflexão do que da execução. A atividade do operário adquiriu uma qualificação técnica cada vez maior, havendo uma escassez da formação no mercado.

Os novos ocupantes destas posições, em geral filhos dos proprietários de empresas, conferem respeitabilidade adicional a suas funções. Os engenheiros, categoria demandada em número significativo nas fábricas, foram os primeiros a conquistar a condição de assalariados com

acesso aos mesmos benefícios do proletariado. Esta nova categoria insere na teoria administrativa a perspectiva de outras funções não obrigatoriamente vinculadas à fábrica e à gerência também assalariada, mas cujo trabalho se diferencia pela similaridade com a atividade do empreendedor. Fala-se agora de produtividade; porém, necessariamente gerenciada.

Para Henry Fayol (1958), que se preocupa em estruturar o modo de produção taylorista dentro das atividades mais administrativas da empresa, da mesma forma “a remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser eqüitativa e, quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado” (p.36). O autor retorna ao argumento refutado por Marx de que a taxa de remuneração é regida pelo mercado externo, independentemente da vontade do patrão. Reconhece, entretanto, que a administração desta questão implica um conhecimento profundo do negócio, bom senso e imparcialidade.

Os princípios segundo os quais é regido o modo de retribuição, segundo Fayol (1958), obedecem aos seguintes objetivos: garantia da eqüitatividade, encorajamento do zelo, recompensando o esforço útil e evitando os excessos de remuneração, que ultrapassariam os “limites razoáveis” (p.42). O autor descreve detalhadamente as diversas formas de pagamento, com suas vantagens e desvantagens, incluindo uma remuneração das chefias e participação nos lucros. Quanto a esta última, ele ressalta ser muito rara em seu contexto (França); porém, acredita que pode dar excelentes resultados, apesar de não ser aplicável a todas as situações. Fayol parece ter dado um primeiro passo no sentido de tratar a remuneração de forma mais ampla, incluindo complementos que não sejam em dinheiro, mas benefícios, como ele mesmo cita: “calefação, iluminação, moradia, víveres, desde que o agente esteja satisfeito” (p.43).

A exposição de Fayol (1958) nos remete a uma técnica centralizada de manipulação da felicidade dos agentes, para maior produtividade e zelo em relação aos equipamentos e ao ambiente da empresa, retirando do aspecto financeiro a razão da mobilidade dos operários e das novas categorias de assalariados ocupando os cargos administrativos.

O capitalismo é capaz de metamorfoses intensas na organização do trabalho, resgatando força de onde se escancara a sua fragilidade. Para Fonseca (1999), “tais processos se renovam a cada etapa do desenvolvimento das forças produtivas, manifestando-se como materializações históricas de uma relação de forças entre os diversos agentes envolvidos” (p.131).

A história do modo de produção capitalista que aqui representamos por meio das teorias administrativas “se concretiza como forma de produção social e política” (Fonseca, 1999, p.132). A cada teorização, é como se houvesse um avanço em direção à acomodação de uma nova forma de subjetivação dentro do modo de produção. A remuneração muda de forma e de significado a cada teoria. No início, enquanto expressa pelo salário, muda somente de significado e, aos poucos, também modifica sua própria forma, ampliando-se para incluir benefícios complementares e depois bônus, premiações e participação nos lucros e nos resultados. Isso atenderia à demanda de novos homens ou do capital, que precisa movimentar as velhas subjetividades em direção a novas formas que cumpram efetiva e produtivamente as questões de mercado.

As teorias transitivas, representadas aqui por autores como Chester Barnard (1989) e Mary Parker Follet (1997), trazem à tona a idéia de que a vivência nas organizações pode ser compartilhada de forma harmoniosa por patrões e empregados, que poderiam ter interesses comuns e trabalhar por um mesmo objetivo. Mudam novamente a leitura e o significado da questão das relações de trabalho e, conseqüentemente, da remuneração.

Barnard (1989) trata a questão dos salários com o conceito de incentivos que, segundo ele, levarão os indivíduos a cooperar, sendo de cunho egoísticos os motivos que levam a essa cooperação. Para ele, "... Incentivos inadequados significam ou a dissolução da organização, ou mudanças no seu propósito, ou, ainda, fracasso na cooperação" (p.150). O autor se preocupa em descrever o que ele chama de método dos incentivos, que pode ser representado na grade abaixo:

<b>Estímulos específicos</b>	<b>Estímulos gerais</b>
a. Materiais	e. Atração associativa
b. Pessoais	f. Adaptação de condições aos métodos e às atitudes habituais
c. Condições físicas	g. Oportunidade de participação
d. Benefícios ideais	h. Condições de comunhão ou intercâmbio

BARNARD, Chester. As funções do executivo. Rio de Janeiro, Atlas, 1989.

Na visualização do quadro acima, fica clara a diluição do aspecto salarial no esquema motivacional dos indivíduos. Barnard (1989) sustenta que a questão do dinheiro vem sendo excessivamente exagerada. Ele ressalta que:

"A complexidade da especificação da compensação monetária, a dificuldade de assegurar os meios monetários de compensação e o poder de transação que o dinheiro traz em mercados organizados têm servido para exagerar a importância do dinheiro em particular e dos estímulos materiais em geral, como incentivos às contribuições pessoais para o esforço organizado" (p.152).

Desta forma, argumenta o autor que outros incentivos podem ter maior influência no comportamento cooperativo dos indivíduos, principalmente aqueles cujo nível de necessidade já não está na base da subsistência. Ele justifica citando organizações em que o incentivo material

é pequeno ou nenhum, não implicando o afastamento das pessoas do vínculo com esta organização. Os exemplos citados são o Exército, a Igreja e mesmo organizações políticas cujo poder coercitivo existente mantêm os indivíduos vinculados independentemente da remuneração recebida.

Parece claro que a compreensão dos aspectos psicológicos e motivacionais do ser humano complexifica a visão dos salários. Estes parecem perder importância frente aos demais fatores que intervêm na produtividade do trabalhador. É como uma nuvem que embaralha a realidade, sobrepondo camadas sobre a visão do trabalhador e do administrador. A visão reducionista norteia a visão administrativa do trabalho sempre tentando separar o objetivo do subjetivo, corpo e alma. Esta simplificação faz com que se tenha a ilusão de que se pode controlar, mensurar e apreender na totalidade a dimensão do trabalho humano.

Esta visão é complementada pela obra de Mary Parker Follet (1997), que traz a visão de conflito construtivo. A preocupação da autora não parece se debruçar sobre a questão salarial, a não ser naquilo em que ela é conflitiva. Acima de tudo, o objetivo principal é a obtenção do consenso, por meio do enfrentamento ameno e lapidado dos processos. Discussões sobre dinheiro não fazem parte do vocabulário das mulheres. Este comentário pode parecer descabido para caracterizar uma mulher no contexto da autora, que se apresentou corajosamente num mundo de homens, defendendo um discurso totalmente diferente do que estava estabelecido na época. Ao debruçarmos, hoje, nosso olhar sobre ele, percebemos que não era tão diferente assim; ao contrário, era mascarador de verdades. Acima de tudo, é uma forma que confunde aquele que reivindica, colocando-o como vilão de um processo de negociação.

Quando evocamos princípios como lealdade e cooperação e os colocamos como obrigações unilaterais em uma relação de trabalho, estamos vinculando a esta realidade sentimentos que confundem as ações, não só dos trabalhadores, mas também dos empresários e das

organizações. A relação ao se distanciar do contrato formal toma um posicionamento afetivo que vincula as pessoas para além das regras formais, criando dependências que acabam por mascarar as relações de poder e dominação estabelecidas.

A Teoria das Relações Humanas parece solidificar a visão da teoria chamada transitiva da Administração, inserindo de vez os conceitos sociais e psicológicos na administração das pessoas, mantendo um enfoque manipulador, o objetivo continua sendo a produtividade; porém, inserem-se novas variáveis a serem controladas para a obtenção do mesmo resultado. A percepção da complexidade dos grupos informais gera novas formas de ação sobre eles e sobre os salários. Criam-se estratégias de diversificação para justificar e legitimar os valores a partir de vários princípios.

Segundo Harry Braverman (1987, p.125): “o aspecto básico dessas diversas escolas e das correntes no seio delas é que, diferentemente do movimento da gerência científica, não se interessam mais, em geral, pela organização do trabalho, mas pelas condições sob as quais o trabalhador pode ser induzido a cooperar no esquema de trabalho organizado pela engenharia industrial”.

A percepção da gerência em relação ao trabalho dentro da Teoria das Relações Humanas já insere a dimensão da subjetividade, não como um elemento de diferenciação, mas como um elemento de manipulação, na medida em que se tenta, pelas pesquisas na área de Psicologia e Sociologia, criar tipologias, seja de liderança, seja de estilo de personalidade, para categorizar os indivíduos, eliminando aqueles cujo comportamento foge dos padrões estipulados como bons e produtivos para cada organização. Os testes qualitativos desenvolvidos pela psicologia definem os padrões de personalidade que atendem aos anseios das organizações. Esta percepção reforça a visão de equivalência e igualdade que, de alguma forma, une os indivíduos que buscam melhores condições de trabalho e avanços salariais por categorias e cargos.

As grandes linhas de produção taylorista que ainda se mantêm neste período reforçam esta visão de igualdade e equivalência do trabalho operário.

A experiência na Usina de Hawthorne da Western Electric desenvolvida por Elton Mayo (apud Georg Jr, 1972) concluiu que a motivação não pode ser compreendida em base puramente individual. A chave do comportamento reside no grupo social; o enfoque das relações humanas centrava-se na atuação da psicologia e das ciências sociais no aconselhamento de pessoal e nos estilos de liderança, por meio da insinuação, de não irritação e da administração face a face. Todas eram maneiras de ajustamento a um padrão de cooperação desejado que viesse a contribuir com o modo de produção vigente.

O desenvolvimento de estudos do comportamento humano no que se refere à motivação, à liderança, à cooperação, aos grupos e à comunicação reitera a importância do desenvolvimento de um controle gerencial que se fundamentasse nas técnicas de relações humanas, mais do que no controle físico e punitivo dos indivíduos. Sem dúvida, a aplicação dessa tecnologia no corpo gerencial potencializa a capacidade de controle do capital sobre o empregado, gerando uma percepção apenas velada de como este controle está sendo feito. A imposição é feita de forma sutil, baseada em técnicas desenvolvidas de manejo de grupos e outras.

As pessoas devem ganhar a justa remuneração por aquilo que fazem, mas com isso os critérios que determinam o que é justo ainda são coletivos (por cargo) e baseados nas disposições da empresa em pagar aquilo que determina ser justo por meio de um complexo plano de cargos e salários, obscuro para o simples empregado. Com isso, mudam-se os nomes de cargos, as descrições de função passam a ser mais complexas e detalhadas, fazendo parte de grandes manuais de cargos e salários, e parecem instalar a sensação de estar fazendo sempre menos do que aquilo que deveria e que consta na descrição do cargo.



A Teoria Burocrática da administração surge na década de 40, sob a influência de uma releitura distorcida da obra do sociólogo alemão Max Weber. A premência pelo controle na época gera a busca por estruturas mais previsíveis para as organizações. As características descritas por Weber das empresas burocráticas parecem atender a esta demanda. Weber coloca essas características conforme segue:

“Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores. O princípio da autoridade hierárquica de cargo encontra-se em todas as organizações burocráticas (privadas, públicas ou eclesiásticas)” (WEBER, 1963, p.230).

Referindo-se à questão da contrapartida do salário, o autor coloca que:

“O ótimo para o êxito e manutenção de uma mecanização rigorosa do aparato burocrático é proporcionado por um salário monetário certo, conjugado a uma oportunidade de carreira que não dependa de simples acaso ou arbítrio. A disciplina e controle rigorosos, que ao mesmo tempo levam em conta o senso de honra do funcionário, e o desenvolvimento de sentimentos de prestígio estamental, bem como a possibilidade de críticas públicas, funcionam no sentido de mecanização rígida. Com tudo isso, o aparato burocrático funciona com mais firmeza do que qualquer escravização legal dos funcionários” (Weber, 1963, 242).

A estrutura rígida e previsível da empresa burocrática engessa as questões salariais. Isto fortalece o cumprimento das normas e a existência de uma hierarquia rígida, legitimada sem dúvida pelas diferenças salariais de cada nível hierárquico. Também os critérios para a ascensão profissional e salarial são determinados dentro do sistema burocrático, de forma a premiar a fidelidade, a lealdade, a manutenção e o cumprimento estrito das normas estabelecidas.

Motta (1995, p. 60) traduz esta questão de forma adequada, como segue:

“A grande tolerância à frustração e a capacidade de adiar as recompensas agem como compensações às necessidades que o homem tem de se entregar às tarefas rotineiras na organização, esquecendo-se de preferência os laços pessoais. A mediação dos conflitos que inevitavelmente surgem como manifestação de um conflito maior entre as necessidades organizacionais e necessidades individuais é procurada nas normas racionais, escritas e exaustivas, que pairam sobre a organização como divindades onipotentes. O desejo permanente de realização, por seu turno, garante a conformidade com tais normas, que asseguram o acesso às posições de carreira, estabelecidas em ordem crescente pela alta administração. Desta forma, a cooperação é conseguida em função do desejo intenso de obtenção de recompensas sociais e materiais, o qual também é responsável pela submissão do indivíduo ao processo muitas vezes doloroso de socialização”.

O sistema de incentivos é predominantemente regido por regras que equiparam diferentes sujeitos e excluem outros que não cumpram o estabelecido. A Teoria Burocrática nega as emoções humanas e a individualidade, além de excluir a possibilidade de subjetivação e de diferenciação entre as pessoas, inclusive no que se refere à remuneração. As diferenças de remuneração se evidenciam pelo status e pela posição no organograma. Cada nível recebe salários diferentes e, dentro de um mesmo nível, alguns critérios justificam aumentos como antiguidade e o chamado mérito, aqui baseado essencialmente no cumprimento das questões estipuladas em contrato de trabalho, seja relativo à descrição de cargo, seja relativo à pontualidade, à assiduidade e a outras questões.

Aqui, na Teoria Burocrática, na qual, diz Bauman (2001): as identidades e os laços sociais eram penduradas no cabide da porta de entrada junto aos casacos e guarda-chuvas de tal forma que somente o comando e os estatutos poderiam dirigir, as ações daqueles que estavam dentro da Instituição, também ficava fácil estipular valores para o trabalho humano baseado na hierarquia crescente e linear.

Quase na continuidade do sistema burocrático, temos a corrente estruturalista. Ela privilegia a estrutura do modelo burocrático; porém, insere a perspectiva de conflito, similar à trazida anteriormente por Mary Parker Follet. Nessa perspectiva, Amitai Etzioni (apud Motta, 2001, p.63) considera as tensões organizacionais inevitáveis, podendo ser reduzidas, mas não eliminadas. As principais tensões são estabelecidas entre necessidades organizacionais e individuais, racionalidade e irracionalidade, disciplina e liberdade, relações formais e informais e entre níveis hierárquicos administrativos.

A organização estruturalista destaca os resultados máximos obtidos pelo “homem organizacional” – aquele que desempenha papéis simultâneos em diferentes organizações. Eles ocorrem mediante a utilização de incentivos mistos, sejam psicossociais, sejam monetários. Tais incentivos somente serão efetivos se o indivíduo estiver identificado com a organização que os concede, reconhecendo seus objetivos.

A Teoria Estruturalista, por intermédio de seu expoente Amitai Etzioni (1964), insere a visão de múltiplas organizações em contraposição à organização ideal e única e, com isso, o reconhecimento de que o homem, ao longo de sua vida, transita por diversas organizações exercendo, em cada uma delas, diferentes papéis.

Nesta etapa da história da administração, percebemos a continuidade do fenômeno que vínhamos observando anteriormente. Cada vez mais elementos se inserem na determinação dos processos de remuneração, embarçando as certezas e as convicções que pudessem gerar reivindicações ou mudanças sistemáticas. Cada vez mais a fidelidade, agora chamada identificação, faz parte da exigência para com os empregados. O “Vestir a Camiseta”, o uso de sua subjetividade, passa a determinar o quanto o indivíduo merece a remuneração que recebe.

Novos critérios, portanto, evidenciam-se e diferenciam indivíduos mais e menos eficazes, questão medida pela produtividade, mas também

pela influência do indivíduo em relação ao seu grupo de trabalho e em relação ao seu cliente. Aqui parece começar a despontar a visão de “trabalho imaterial” (Lazzarato, & Negri, 2001, e Pelbart, 2003, p.84), várias novas tarefas se inserem na organização cuja característica é a difícil definição de resultado, a subjetivação do próprio conceito de eficácia. Este novo trabalho aparece como resultado da paixão, da afetividade, da inventividade e da vitalidade e não produz mais geladeiras e sapatos, mas informação, imagens, conhecimento e ultrapassa o tempo-limite da organização, começando a invadir o espaço de vida.

Esta nova configuração de trabalho contemporâneo cria também demandas em remuneração na medida em que velhos critérios, como antigüidade e mérito, já não dão conta das necessidades destes novos indivíduos e deste novo trabalho. Mesmo o trabalho operário já se diferencia, pois se impõe ao trabalhador a organização do próprio trabalho e as próprias relações com a empresa, que em função das terceirizações e de outras configurações já não estão estabelecidas “*a priori*”.

As novas formas de organização do trabalho são novas em relação ao que as antecede; portanto, em relação ao taylorismo e ao fordismo (Fonseca, 1999), que também enfrentam crise pelas mudanças do mercado e das características da contemporaneidade, que forma um contexto diferenciado ao qual, as formas de produção do antigo paradigma já não atendem.

A década de 50 traz uma nova espécie de assalariados, com credenciais burguesas e com um perfil “quase mitológico” (Castel, 1998, p.467), eficazes, dinâmicos, descontraídos, trabalhadores e consumidores de bens diferenciados, incluindo férias e viagens. A condição de assalariado agora dá acesso ao patrimônio e à formação acadêmica, enquanto a posse do patrimônio e da condição acadêmica, por sua vez, dá acesso a altos salários.

Este novo espaço social se preocupa com a diferenciação e se caracteriza mais pelo conflito do que pela homogeneidade. O consumo e, portanto, o poder aquisitivo demarcam o espaço ocupado pelo sujeito. Os objetos possuídos são marcadores de posição social. A identidade social reúne, separa e fundamenta; aquilo que antes era coletivo agora demanda diferenciação.

A partir da Teoria de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, uma nova visão de mundo se implanta, na década de 50 e 60. É instaurada a percepção a respeito da interdependência entre os diferentes sistemas e mesmo entre disciplinas de conhecimento. A concepção de que os sistemas se interligam e de que os efeitos de um movimento num sistema interferem de forma dinâmica nos demais, em graus diferenciados, dependendo das características dos organismos, insere uma complexidade muito maior na visão de ciência. A proposta vê cada sistema simultaneamente como autônomo dependente, variando de tamanho e complexidade, sendo o próprio ser humano um deles. Vistos de diferentes âmbitos, passam de sistema a subsistema se encarados em relação a outros.

A visão sistêmica transporta para as organizações a visão de organismo. Morgan (1996) inclusive analisa a Teoria dos Sistemas dentro da metáfora das organizações vistas como organismos. Isso nos remete à possibilidade de entrever similaridades entre os processos biológicos e organizacionais. Identificando-se a organização como um corpo humano em que cada órgão corresponde a um departamento (subsistemas) e as veias seriam seus sistemas de troca de informações e produtos ou serviços. Diz Morgan (1996): "... esta forma de pensamento ajudou a reconhecer como tudo depende de tudo o mais e a encontrar formas de administrar as relações entre subsistemas críticos e o meio ambiente" (p.51). Cada microsistema é também um todo, um fractal, uma rede que contém em si as relações com todos os demais sistemas.

Esta total interdependência e determinismo ecológico tiram das mãos do indivíduo a possibilidade de construção de sua própria realidade.

Novamente, as questões salariais são percebidas como complexas e determinadas pelo meio ambiente e, portanto, podem ser controladas apenas por aqueles que detêm as informações privilegiadas do mercado de trabalho. Ao mesmo tempo em que isso acontece, as informações sobre a empresa circulam de forma mais intensa, permitindo a todos o conhecimento dos resultados que seu próprio trabalho gera.

Dentro da perspectiva sistêmica, contamos com a percepção de Stafford Beer (1979). Ele apóia-se na complexidade da perspectiva cibernética para fazer a proposta de estrutura e análise de sistemas organizacionais, criando verdadeiros quebra-cabeças com o objetivo de maior controle dos aspectos de comunicação na organização, bem como de neutralização dos perigos que a direção pode incorrer ao tomar decisões apoiadas nestes sistemas. O controle merece, em Beer, um destaque especial. Ao especificar os mecanismos de controle, ele diz o seguinte "que: "O primeiro princípio do controle é o controlador fazer parte do sistema controlado" (p.38). O controle não é central e sim distribuído por todas as partes, às vezes impecáveis, no sistema. O que se percebe é apenas o seu efeito. Na questão do controle, podemos entender também que o salário, na medida em que passa a ser variável e dependente da produtividade do sujeito, se torna mais um mecanismo de controle exercido pelo próprio sujeito com o objetivo de manutenção ou maximização de seus próprios ganhos.

Dentro ainda da visão sistêmica, temos as abordagens da contingência e da ecologia organizacional.

Na abordagem contingencial, que hesitamos chamar de paradigma, ao contrário de Lex Donaldson (1998, p.106), reforça-se uma perspectiva de determinismo ambiental. Do ponto de vista dessa perspectiva, parecem se justificar as propostas de remuneração variável, uma vez que sua variação a maior ou a menor se justificaria por mudanças ambientais ou de desempenho dos fluxos de trabalho individuais ou de grupo nas

organizações. Esta justificativa facilitaria em muito a aceitação desta variação por aqueles funcionários submetidos à remuneração, bem como legitimaria os critérios baseados nas contingências. Acreditamos estarem todas estas teorias submetidas ao paradigma funcionalista-positivista, uma vez que fazem uma leitura linear da realidade, buscando sempre a adaptação a uma verdade préestabelecida e prescrita pela teoria.

A identificação ou diagnóstico das contingências às quais estão submetidas as organizações são determinantes na escolha da forma que terá o programa de RV a ser implantado na organização e são resultantes de decisões gerenciais dentro da lógica da Teoria Contingencial. Para cada empresa, há um modo de implantação de qualquer inovação cujas características vão depender das peculiaridades da empresa e do contexto em que ela atua.

Donaldson (1998, p.107) analisa que “as organizações que lidam com incertezas têm que se valer de procedimentos especializados e isso exige flexibilização da obediência hierárquica, pois parte dessa especialização pode estar localizada nos níveis mais baixos”. Isso corrobora a proposta de RV uma vez que se divide o risco da incerteza quanto aos resultados com os empregados, tornando variável o custo fixo do salário. A flexibilização é a palavra-chave que norteia a competência daqueles que devem obter da organização a maior aceitação pela sua competência.

A flexibilidade não se reduz à necessidade de se ajustar mecanicamente o trabalhador a sua tarefa, exige sim, de acordo com Castel (1998) que o trabalhador esteja disponível imediatamente às flutuações de demanda, geradas intensivamente pela variação de fluxo, pela produção sob encomenda, pela necessidade de respostas imediatas ao mercado e aos clientes. A relação salarial, na visão do autor, é novamente questionada. Até então, assalariar uma pessoa tinha consistido em “prender sua disponibilidade e competências a longo prazo – isto contra uma concepção mais rude da condição de assalariado que consistia em alugar um indivíduo para executar uma tarefa pontual” (1998, p. 517).

A teoria considera a estrutura um dos principais fatores contingenciais determinantes do sucesso das organizações. O autor afirma que a centralização comum aos ambientes de baixa incerteza se coloca como impraticável em tarefas de alta complexidade e mais especializadas, reforçando a percepção de que as estruturas estão pressionadas pelas mudanças ambientais a assumir mais flexibilidade, demandando estruturas mais orgânicas e, por isso, mais favoráveis à implantação da remuneração variável (Burns & Stalker apud Donaldson, 1998).

A abordagem da ecologia organizacional enfatiza, segundo Baum (1998, p.138), o determinismo ambiental na ação organizacional. Para o autor, sob as condições de incerteza. Contudo, existem severas mudanças que aumentam as chances de sobrevivência e sucesso organizacional diante da competição.

Vista a partir desta premissa, a remuneração variável teria difícil associação com o desempenho dos indivíduos, uma vez que se estariam premiando fatores ambientais como responsáveis por oscilações do desempenho da organização. A proposta de RV propõe uma superação dos indivíduos em relação às questões ambientais. Nesta questão, a Teoria da Ecologia Organizacional parece estar em sentido oposto à RV, uma vez que desconfia desta possibilidade dos sujeitos. Reiterando esta idéia, coloca Morgan (1996, p.71) que, "... caso se aceite como valor evidente à teoria que os ambientes selecionam as organizações que sobreviverão, então, em longo prazo realmente não importa aquilo que os gerentes e os tomadores de decisão façam". Ele complementa ainda que esta visão tenda a ser mais parcial, enfatizando a escassez de recursos e a competição que estão na base da seleção natural, esquecendo que, contrariamente, os recursos podem ser abundantes e que os indivíduos não só competem, mas cooperam.

Os conceitos de interdependência e densidade colocados pela teoria certamente deveriam influenciar na montagem de um programa de RV, uma



vez que o ambiente (mais ou menos competitivo e mais ou menos concentrado regionalmente) pode influenciar no desempenho dos indivíduos. Esta questão é determinante no estabelecimento dos critérios e das metas a que se subordina a RV. As dicotomias que permeiam a questão das teorias administrativas reforçam-se intensamente aqui, separando indivíduo e meio.

A visão sistêmica das organizações insere na organização definitivamente a questão da RV e complexifica de tal forma os processos organizacionais que reconhece que cada indivíduo pode contribuir de forma diferente para o sucesso das organizações. Aqui nos remetemos ao conceito de multidão de Peter Pal Pelbart (2003, p.85), que diz que a multidão é pura multiplicidade, é heterogênea, complexa, multidirecional e centrífuga. É o oposto da massa, que é homogênea e compacta.

Desta forma também se individualizam os critérios de avaliação e de determinação de efetividade, surge aqui também o conceito de competência, que se difere do conceito de perfil até então utilizado para avaliar as pessoas. A diferença entre perfil e competência foca-se prioritariamente no fato de que a competência só se mede pelo resultado, enquanto o perfil é anterior e não obrigatoriamente se vincula a ele. O ser competente é muitas vezes definido pela existência ou não de determinadas habilidades, mas que de nada valem sem o resultado alcançado.

A questão traz em si a ambigüidade intrínseca na contemporaneidade; por um lado, o indivíduo que atinge resultados se gratifica e se sente seguro para buscar espaços privilegiados, seja de remuneração, seja mesmo de espaços de trabalho mais qualificados, enquanto a insegurança do não-resultado paira no ar sobre cada indivíduo, não visto de forma coletiva, mas cada um responsável integralmente por sua própria competência ou incompetência na conquista de resultados.

O histórico aqui demonstrado pode parecer, pela forma do relato, uma seqüência linear; porém, não é assim. Compartilhamos a visão de Hardt e Negri, (2004) na qual o raciocínio linear ou cíclico para a análise

histórica é inadequado, porque supõe que a história não é um produto da ação humana e sim da imposição de uma lei que governa intenções e resistências, derrotas e vitórias, como se a ação humana “dançasse ao ritmo das estruturas cíclicas” (p.257).

Na verdade, o poder do proletariado impõe limites ao capital, não apenas determina a crise, mas também dita os termos e a natureza das transformações. Na verdade, o proletariado, aqui entendido na visão ampla dos autores como um conceito que não se aplica somente à classe operária industrial, mas a todos os que são explorados pelo capital e que produzem segundo as normas do capital, reinventa, efetivamente, as formas sociais e produtivas que o capital será forçado a adotar no futuro. A remuneração, dessa forma, modifica-se para atender a novas necessidades de autonomia, de flexibilidade de individualidade e de qualificação que se expressam tanto pelo capital quanto pelo trabalho.

De alguma forma, o salário passa a não atender às necessidades das duas forças da relação e entra em crise, demonstrada pela instabilidade das estruturas e das normas internas à organização que regem os salários.

## **1º MOVIMENTO - A INSUSTENTÁVEL LEVEZA DO TRABALHO**

### **A DOBRA DO TRABALHO IMATERIAL OU AFETIVO (OS USOS DE SI)**

O forneiro, por meio de sua receita de bolo, mostra seu trabalho distante do racional das fórmulas e das programações da engenharia de produção. Usa sua experiência, sua bagagem para formar o aço em altas temperaturas dando a ele um componente humano, quente e criativo que em nada se parece com o resultado de seu trabalho: o aço frio e impessoal. Um exemplo da imaterialidade do trabalho no espaço da fábrica mais tradicional da modernidade, onde ele parecia mais sólido e reprodutivo.

A venda, o ensino, os serviços, todos parecem mais fluidos impalpáveis e compostos da subjetividade daquele que os executa. Fluidos, portanto, como capturá-los sem uma fôrma que determine sua forma, quantidade, qualidade e valor? E se seu valor está em não ter somente uma fôrma que lhe de forma, mas na diferença entre as pessoas que executam a tarefa, reforçadas pela individualidade?

O trabalho na modernidade teve sua solidez dada pela sua divisão em partes reconhecíveis e controláveis e, mesmo que isso não fosse viável na prática, tentava-se manualizar todos os procedimentos que formavam a tarefa. A gestão salarial sempre buscou identificar nas empresas as semelhanças, as igualdades. Seu objetivo sempre foi o de agrupar pessoas em tarefas similares; uniformizar grupos de iguais serve para se tornarem facilmente identificáveis e controláveis e, desta forma facilitarem sua gestão. Esta é a estratégia utilizada pelas empresas e ainda hoje parece haver esforços neste sentido. Porém, contrariamente a esta demanda, convivem nas empresas esforços de equiparação e diferenciação dos empregados, atendendo a anseios também coniventes em obter maior facilidade na gestão por meio do agrupamento de iguais e, ao mesmo tempo, de sua

diferenciação para atender à demanda de diferentes solicitações de clientes e mercados.

Acentua Bauman (2001, p. 157) que “quaisquer que tenham sido as virtudes que fizeram o trabalho ser elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos, sua maravilhosa, quase mágica, capacidade de dar forma ao informe e duração ao transitório certamente está entre elas”. Complementa o autor que essa capacidade fez com que se reconhecesse no trabalho a possibilidade de organizar o caos e prever a seqüência dos eventos.

Na medida em que o trabalho se qualifica e toma outras dimensões, em que o que mais se identifica é a necessidade de utilização da subjetividade do indivíduo, a utilização de seus afetos e investimentos pessoais na tarefa e nas relações, este agrupamento de iguais, antes evidente e até prescrito, torna-se problemático e dá início ao questionamento sobre a forma que deve tomar a remuneração a partir das diferenças e não das semelhanças. Saímos de uma forma de gestão baseada no grupo de similares para a gestão customizada na qual cada sujeito demanda um atendimento específico de suas necessidades e, conseqüentemente, de remuneração, e a empresa exige de cada sujeito uma atitude e competência diferentes no atendimento de seu trabalho.

No modelo pós-fordista, conforme Lazzaratto e Negri (2001), reconhece-se o trabalho vivo, central e mais intelectualizado do operariado e, a partir daí, o novo gerenciamento chega a cunhar a idéia de que é a alma do operário que deve descer à fábrica, sua subjetividade é que deve ser organizada e comandada. O trabalho é reorganizado em torno de sua imaterialidade, da tarefa de controle, da gestão das informações, da capacidade de decisão, que exigem o investimento da subjetividade. Portanto, o trabalho hoje é definido como atividade abstrata ligada à subjetividade, independentemente do nível do operário, já que com as novas formas de vinculação se espera dele, também, a capacidade de organizar seu próprio trabalho e suas relações com a empresa. A própria gestão como

atividade passa a ter uma complexidade infinitamente maior na medida em que não mais satisfaz a ordem emanada de maneira uniforme. É necessária uma forma diferenciada de aproximação e de abordagem para cada pessoa e o resultado de seu trabalho tem produtos intangíveis: um sentimento de tranqüilidade, bem-estar, satisfação, excitação, paixão.

Bauman (2001) complementa que o significado do trabalho é, na contemporaneidade, essencialmente estético, pois perde o poder de fazer crescer e enobrecer aqueles que o realizam porque “espera-se que o trabalho seja satisfatório por si mesmo” (p.160-1).

A produção da subjetividade passa a ocupar um lugar cada vez mais central no processo produtivo, rico em processos vitais, em relações intelectuais e valores afetivos. Cada vez mais se requer a subjetividade de quem trabalha; porém, não se assume e não se trabalha com ela.

As forças produtivas e as relações sociais são complementares para a produção das riquezas de que necessita o capital e são as condições para fazer crescer a riqueza e a produtividade. O trabalho se transforma em trabalho imaterial, talvez sempre o tenha sido; porém, na medida em que desta forma é reconhecido como base fundamental da produção, este processo não investe somente na produção, mas na forma inteira do ciclo reprodução-consumo. O trabalho imaterial se reproduz na forma de reprodução da subjetividade.

O capital gera o intercâmbio social e da subjetividade na medida em que ele precisa que essa subjetividade investida funcione em rede, coletivamente, numa sinergia produtiva. A condição, portanto, do trabalho imaterial é a produção de subjetividade, o resultado do trabalho imaterial também é a produção de subjetividade, que atravessa tanto o trabalho imaterial quanto seu produto.

O capitalismo não tolera mais sujeitos ignorantes, apáticos e isolados – cada vez mais ele exige de quem trabalha o próprio modo de ser, sua capacidade de mobilidade, de autonomia, de decisão, de comunicação, de coordenação e gerenciamento. Nas palavras de Pelbart (2000) “o trabalho

precisa de vida como nunca e seu produto altera a vida numa escala sem precedentes” (p.37).

A partir da transformação do modo de trabalhar, já não se consideram mais o tempo de trabalho ou a sua qualidade como sustentáculo à produção de riqueza. É o desenvolvimento do próprio indivíduo e de suas relações, de sua capacidade de fazer a interface entre os diversos espaços de trabalho que contam. Na medida em que se restringe o valor do tempo do trabalho, do indivíduo social, o tempo de trabalho passa a ser integral, uma vez que são computados todos os seus momentos, invadindo os de lazer, pois suas relações, seu lazer o capacita, desenvolve-o para a atividade de trabalho por meio do livre desenvolvimento das individualidades. Cada vez mais se percebe a complexidade do trabalho na contemporaneidade e, com isso, a questão remuneração e controle passa também a se complexificar.

A questão tempo/espaço se modifica. Antes o espaço de trabalho se limitava às fronteiras da organização, assim como o tempo era estipulado legal e rigidamente. Na contemporaneidade, nenhum destes limites é respeitado; mesmo que legalmente ainda existam entraves claros em nossa legislação, o trabalho ultrapassa os limites e se estabelece onipresente na vida de cada sujeito, parecendo não ter fim nem lugar para acontecer. O tempo de vida hoje torna impossível diferenciar trabalho produtivo e tempo de lazer, o que elimina mais uma das medidas possíveis para remunerar o trabalho. O tempo não é mais um critério válido, ele não caracteriza um limite ou um quantum mensurável. Na medida em que, pela tecnologia, todos temos acesso ao trabalho e somos acessados por ele a qualquer hora e em qualquer lugar, pelo telefone celular, pelo “*palm top*”, pelo “*lap top*” e/ou pela Internet, já não há mais limite, fronteira ou espaço que nos deixe invulneráveis ao trabalho. Se anteriormente poderíamos separar vida e trabalho, hoje, segundo Pelbart (2000), essa distinção se esvai como fumaça.

Essa questão se correlaciona à remuneração variável na medida em que partir dela se pretende remunerar exatamente esta dimensão do trabalho não mensurável e subjetiva que diferencia o trabalho das pessoas,

mas da qual não se fala e, ao se falar, não se entende. Desta forma, acaba-se formatando programas nos quais a dimensão subjetiva tenta ser objetivada por modelos e definições quase matemáticas que, ao serem elaboradas, parecem dotadas de uma clareza translúcida, mas na utilização prática não se concretizam. Como avaliar a comunicação de um profissional de vendas? Esta questão acaba sendo respondida pelo avesso, ou seja: ele vende dentro de sua meta; portanto, comunica bem. É seu resultado que acaba determinando sua competência.

As antigas relações lineares de causalidade presentes na história da remuneração, conforme identificada em capítulo anterior (fez este trabalho, portanto ganhou tal valor; investiu tantas horas, portanto recebeu tal valor;), que regiam os aspectos salariais tradicionais, não dão conta da capilarização de esforços feita hoje pelos indivíduos para atingir os resultados, nem mesmo podemos saber hoje se o resultado tem alguma, muita ou pouca relação com a atuação do sujeito.

Lazzaratto e Negri (2001, p.31) acreditam que “a função empreendedora do capital deve reconhecer a autonomia e articulação independente da atividade e da cooperação social do trabalho na fábrica e ao invés de exercer sobre eles a dominação, precisa adaptar-se a eles”. Os controles e a vigilância hoje se exercem muito mais nos mecanismos externos ao processo produtivo porque o seu conteúdo é de posse da cooperação social do trabalho imaterial. Os controles são exercidos na maior parte das vezes pelo próprio trabalhador, que é responsável pelo registro de seu próprio trabalho, espaço de liberdade e transgressão, sobre o qual falaremos em outro momento.

As condições produtivas do processo de trabalho se tornam independentes da função do empreendedor, este deve se preocupar mais com os elementos políticos necessários para a exploração da empresa, a atividade chamada estratégica, e sem dúvida com o controle possível do resultado, mas, principalmente, dos rumos que seu empreendimento deve seguir.

A produção imaterial acaba por reformular e reorganizar as formas de produção e a gestão do trabalho, e a RV surge como um modo de fazer frente a esta característica, a esta nova subjetividade.

A característica deste novo modo de produção e trabalho, seja na indústria, seja nos serviços, segundo os autores, são os seguintes:

- a vinculação da produção à venda (antes a venda, depois a produção);
- a customização do produto, especificidade à necessidade e ao gosto do cliente;
- qualidade;
- intervenção ativa do cliente na relação de produção;
- direcionamento da pesquisa humana para o exterior da empresa;
- o trabalho imaterial propriamente dito.

Vender para depois produzir cria uma vinculação antes inexistente entre atores do processo, o cliente, o vendedor e a produção, tornando-se o produto e o serviço vinculados à participação de todos no processo. Sendo assim, o resultado é cada vez mais coletivo e dependente de capacidades de transmissão e interpretação de dados de cada personagem; porém, ao mesmo tempo, o resultado se vincula e é mensurado a partir de competências individuais subjetivas, mas objetivadas em suas definições. O cliente, participante ativo do processo, precisa ser identificado e influir consistentemente na elaboração de suas demandas, respondendo com o consumo efetivo daquilo que foi interpretado como necessidade, customizada, única, “feito para você”, na legítima acepção da expressão.

“Se o produto é definido com a intervenção do consumidor e está, portanto, em permanente evolução, torna-se então sempre mais difícil definir as normas de produção dos serviços e estabelecer uma medida *objetiva* da produtividade” (Lazzaratto e Negri, 2001, p.45).

Esta consideração dos autores revela mais um fator interveniente e subjetivo no processo de avaliação do trabalho dos indivíduos.



Para que todo este processo seja efetivo, precisamos, cada vez mais, da informação, do conhecimento, seja do cliente, seja do produto, seja dos envolvidos no processo de trabalho, de forma que possamos integrar esforços para resultados; isso somente pode ser realizado com o trabalho imaterial.

A força produtiva, segundo Negri (2003), de fato nasce dos sujeitos e se organiza na cooperação, o chamado "*General Intellect*", que é responsável pela determinação do excedente na produção social nesta época da contemporaneidade. A cooperação produtiva não é imposta pelo capital, mas é, ao contrário, uma habilidade da força de trabalho imaterial do trabalho mental que só pode ser cooperativo, bem como do trabalho lingüístico, que só pode se expressar de forma também cooperativa. A força de trabalho, intelectualizada e imaterial, expande-se como uma epidemia, havendo uma acumulação originária da qual o próprio "*General Intellect*" se torna a chave. O trabalho imaterial, nesta concepção, supõe trabalho coletivo e interdependente, o que se contrapõe à tendência de individualidade característica da contemporaneidade.

O trabalho imaterial se encontra no cruzamento desta nova relação de produção /consumo e ativa e organiza a relação que se materializa no processo comunicativo. O trabalho imaterial inova e modifica continuamente as formas e as condições da comunicação (e, portanto, do trabalho e do consumo), criando necessidades e materializando o gosto e o imaginário do consumidor.

A necessidade de consumir, a capacidade de consumir, a pulsão a consumir são produzidas por dispositivos específicos que tendem a se identificar com o processo de comunicação social, são a produção de relação social. O trabalhador imaterial da moda, da publicidade, não somente satisfaz a demanda do consumidor, mas, mais do que isso, cria essa demanda.

Se, no passado, a comunicação era organizada fundamentalmente por meio da linguagem, hoje ela é reproduzida por formas tecnológicas

específicas e por meio de estruturas de organização e de gerenciamento que são portadoras de um novo modo de produção.

A RV é uma tentativa do econômico de gerir e regular a atividade do trabalho imaterial e de criar os dispositivos de controle dos resultados do trabalho e da medida deste, o que gera o ganho daquele que produz. O trabalho imaterial seria, para Bachtin (apud p.53), uma superação da divisão entre trabalho material e trabalho intelectual, inserindo a criatividade como um processo social. A pessoa é medida e avaliada, segundo Bauman (2001), “por sua capacidade de entreter e alegrar, satisfazendo não tanto a vocação ética do produtor e criador quanto às necessidades e desejos estéticos do consumidor que procura sensações e coleciona experiências” (p.161).

Ser professor não é mais ensinar, mas agradar ao seu aluno para que a aprendizagem flua; ser vendedor não é mais focar nas vantagens do produto que se vende, mas focar na relação pela qual se efetua a venda. O show do trabalho e o trabalho show. Encantar o cliente é a expressão utilizada. A empresa precisa, também, tratar o empregado de forma diferenciada, buscando encantá-lo com os benefícios e a sedução que a promessa da RV traz. A possibilidade de um ganho infinito faz o papel para manter os chamados “talentos” vinculados à organização.

A sociedade biopolítica, para Pelbart (2003), deixa de ser perspectiva prioritária de poder e passa a designar a vida, o corpo da população e suas condições de reprodução. Vida também deixa de vincular-se apenas a aspectos biológicos e passa a ser “sinergia coletiva, a cooperação social e subjetiva no contexto de produção material e imaterial contemporânea, o intelecto geral” (p.25).

Em reação à questão biopolítica, o autor supracitado, utilizando como base o trabalho de Foucault e Deleuze, anuncia o biopoder que seria o poder da vida, que se insurge como reação ao poder exercido sobre a vida. Ao lado do poder há sempre a potência, frente à dominação há sempre

insubordinação, na própria estrutura dos processos se cria a possibilidade de transgredi-los.

Há uma tentativa de analisar as práticas trabalhistas na sociedade biopolítica apenas em aspectos intelectuais e incorpóreos; porém, para Hardt e Negri (2004) a produtividade de corpos e afetos é essencial neste contexto. Para os autores, são três os aspectos primários do trabalho imaterial na economia contemporânea:

- O trabalho comunicativo de produção industrial;
- O trabalho interativo de análise simbólica e resolução de problemas;
- O trabalho de produção e manipulação de afetos.

As grandes corporações produzem subjetividades agenciais dentro do contexto biopolítico, produzem necessidades, relações sociais, corpos e mentes, produzem produtores. Esta visão de Negri (2000) transforma em agentes e mentores do trabalho os próprios indivíduos, o que faz questionar: uma equiparação de sua remuneração com a do capitalista se faz necessária? Será que a RV é uma tentativa de fazer parecer ao sujeito que sua remuneração se equivale à do capital?

Sem dúvida, se analisada pela perspectiva do risco inserida, e a própria variabilidade, a semelhança da RV com a remuneração do capital é muito maior do que a perspectiva em relação ao salário tradicional.

A produção da subjetividade passa a ocupar um lugar cada vez mais central no processo produtivo, processos vitais ricos em relações intelectuais e valores afetivos. Cada vez mais se requer a subjetividade de quem trabalha porém, não se assume e não se trabalha com ela.

O autor destaca que a sociedade civil, baseada na identidade do cidadão, na organização do trabalho abstrato, no processo de educação, concebido como formatação, treino, disciplina para identidades sociais, cede o passo a um novo diagrama estratégico. Em vez de disciplinar os cidadãos

como identidades sociais fixas, o novo regime social busca o controle do cidadão como um qualquer, ou como um suporte flexível para infinitas identidades.

Não é por acaso que uma das competências mais procuradas em seleção de pessoal seja a flexibilidade; não mais se busca o cumpridor de uma cartilha, mas aquele que rapidamente se adapta às novas exigências de um novo trabalho, de uma nova tarefa. O trabalho se coloca como descartável, já não é mais um ofício que define a identidade de um sujeito, mas sim a sua subjetividade.

As forças vivas presentes na rede social passam a ser consideradas um capital, fonte de autovalorização. Produzir o novo é inventar novos desejos e novas crenças, novas associações e novas formas de cooperação. A invenção é característica e potencial do homem comum e todos, não apenas os trabalhadores assalariados, detêm a força da invenção, cada cérebro-corpo é fonte de valor, cada parte da rede pode tornar-se vetor de valorização e autovalorização. A economia imaterial produz informação, imagens e serviços e tem como requisitos do trabalho a inteligência, a imaginação, a criatividade e a afetividade, uma dimensão subjetiva antes completamente privada.

Pelbart (2003) revela que a alma posta a trabalhar cansa como o corpo, porque não há liberdade para a alma, assim como não há salário para o corpo. Questionamos: como pagar a alma posta a serviço? Como medir o serviço da alma? O corpo, seu cansaço, seu tempo de investimento, teve na modernidade uma medida básica relacionada à sobrevivência, à vida biológica do sujeito e de sua família; porém, a alma, a subjetividade, esteve fora de análise e, portanto, não paga e impagável. Hoje postula o autor “o que se requer de cada um é sua “ *força-*, *invenção* “a capacidade dos cérebros em rede, a principal fonte de valor da contemporaneidade, fato do qual pouca consciência se tem” (p.24).

## 2º MOVIMENTO SÍNCOPE E CONTRATEMPO A DOBRA DA MICROFÍSICA DO PODER – BIOPODER, BIOPOLÍTICA

Como foi afirmado antes, a remuneração sempre foi uma forma de controle do capital sobre o trabalho. A formatação dada pelo salário tradicional tornava o controle fácil, uma vez que delimitava a tarefa, completamente observável pela supervisão e pela gerência, e uma contrapartida estipulada coletivamente para a tarefa. O critério claro atendendo a uma massa de trabalhadores uniforme e uniformizada.

A contemporaneidade traz à tona uma forma de trabalho imaterial, conforme já descrito, e cria novas demandas para o controle. Como saber o que é feito? Como é feito? Se o trabalho demanda hoje mais do indivíduo, ressalta e se vale de suas diferenças mais do que de suas semelhanças? Como avaliar esse trabalho? Como pagar por esse trabalho de forma que a remuneração seja adequada e leve a maiores produtividade e resultados?

O gerente, teoricamente detentor de poder, questiona-se sobre o seu próprio papel, sobre sua estrutura, sobre sua equipe e, muitas vezes, percebe diluído seu poder, restrito a organizar, a coordenar esforços, mas dificilmente decidir o que fazer.

Nas análises efetuadas por Foucault (1999a e 1991), distinguem-se três “modelos” de sociedade: as sociedades de soberania, as sociedades disciplinares e as sociedades de controle. Cada uma delas expressa diferentes formas de atualização das estratégias de exercício do poder e das técnicas de subjetivação. Nas sociedades de soberania, por exemplo, a atualização dessas estratégias de poder e técnicas de subjetivação produz o que Foucault (1999a) chama de “*individualização ascendente*”, ou seja, uma individualização máxima nas regiões superiores do poder: “quanto mais o homem é detentor de poder ou de privilégio, tanto mais é marcado como indivíduo, por rituais, discursos ou representações plásticas” (p.160). Nas

sociedades disciplinares, a individualização, ao contrário, é “descendente”: “à medida que o poder se torna mais anônimo e mais funcional, aqueles sobre os quais se exerce tendem a ser mais fortemente individualizados; e por fiscalizações mais que por cerimônias, por observações mais que por relatos comemorativos, por medidas comparativas que têm a ‘norma’ como referência, e não por genealogias que dão os ancestrais como pontos de referência; por ‘desvios’ mais que por proezas” (idem, p.160-161). Nas sociedades de controle, por sua vez, tornam-se mais explícitos os objetivos de um poder individualizante por meio do “desenvolvimento de técnicas de poder orientadas para os indivíduos e destinadas a governá-los de maneira contínua e permanente” (Foucault, 1991, p.98).

O “*esquema panóptico*”<sup>\*</sup>, segundo Foucault (1996, p.210), teria por “vocação” tornar-se uma “função generalizada”, difundindo-se por todo o corpo social. Aparentemente, o Panóptico, projeto arquitetônico criado por Bentham, onde o princípio é de uma construção em anel e, no centro, uma torre que possui janelas que se abrem para o centro do anel e para fora dele, permitindo que a luz atravessasse de um lado a outro da cela. Basta então colocar um vigia no alto da torre para que todas as celas sejam igualmente fiscalizadas. Não passaria de uma solução a um problema técnico, mas, na verdade, ele é bem mais do que isso, pois a fórmula de Bentham faz com que a lógica disciplinar se constitua no funcionamento de base de toda a sociedade, uma vez que seu dispositivo “*automatiza e desindividualiza o poder*” (p.167), tornando-se assim “*o diagrama de um mecanismo de poder levado à sua forma ideal*” (p.170).

---

\* Segundo Foucault (1999 a, p.146), o Panóptico de Jeremy Bentham, publicado em 1791, seria “*o aparelho disciplinar perfeito, pois capacitaria um único olhar a tudo ver permanentemente*”. A descrição do panóptico é a que segue: “*na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravessasse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia*” (idem, p.165-166).

Essa disseminação dos mecanismos disciplinares por todo o corpo social marcaria de certo modo o apogeu do modelo disciplinar e anunciaria o surgimento de um novo tipo de sociedade, não mais caracterizada exclusivamente pelo controle dentro dos espaços de confinamento, mas por uma forma de controle muito mais sutil que se produziria “*a céu aberto*”. Criar celas individuais em todas as instituições de confinamento a fim de assegurar a ordenação das multiplicidades humanas seria uma tarefa custosa e talvez ineficaz. O melhor seria difundir os procedimentos disciplinares não apenas por meio dos espaços de confinamento, mas, sobretudo, pela decomposição de tais procedimentos em “*processos flexíveis de controle*” (Foucault, 1999, p.174), cuja disseminação na sociedade seria capaz de produzir o efeito buscado pelo esquema panóptico.

O dispositivo panóptico anuncia assim o apogeu da sociedade disciplinar e a aurora das sociedades de controle, cujo funcionamento continua sendo atravessado por uma tecnologia disciplinar de um novo tipo.

“O controle é, assim, uma intensificação e uma generalização da disciplina, em que as fronteiras das instituições foram ultrapassadas, tornadas permeáveis, de forma que não há mais distinção entre o fora e o dentro” (Hardt, 2000, p.369).

A diferença é que numa sociedade de controle não há mais necessidade de muros para o exercício do poder. O conjunto da sociedade torna-se uma grande prisão, pois o controle se exerce de forma imaterial: ele não se acha mais limitado a um espaço fechado e prescinde das instituições concretas que lhe serviam de suporte para se apoderar apenas da lógica inerente a elas. Isso quer dizer que a lógica disciplinar, enquanto exercício do poder, continua presente, mas, desta vez, de uma forma *volátil*. É a essa volatilização da lógica disciplinar que Deleuze (1990) se refere quando fala que as novas formas de dominação se produzem “*a céu aberto*”.

Uma das principais características da sociedade disciplinar é a produção de territórios subjetivos fixos, a partir de uma proliferação de tipos psicossociais definidos sempre numa relação de complementaridade (ou de pressuposição recíproca) em função do meio de confinamento correspondente. Assim, temos, por exemplo, “a relação *pai/filho* na família; a relação *professor/aluno* na escola; a relação *burguês/proletário* na fábrica; a relação *comandante/soldado* na caserna” (Deleuze, 1990, p.56).

A sociedade disciplinar tinha necessidade de dois ambientes (o dentro e o fora) para exercer seu poder. Ao contrário, a principal característica das sociedades de controle é que o dentro e o fora não existem mais. É o fim de toda exterioridade: estamos sempre dentro. Neste movimento de inclusão próprio às sociedades de controle, os meios de comunicação adquirem um papel fundamental. Por esse motivo, Deleuze (1990) fala de “*sociedades de controle ou de comunicação*” (p.57).

Na visão de Negri e Hardt (2000), podemos traçar um comparativo entre a sociedade disciplinar e a sociedade de controle.

Sociedade disciplinar	Sociedade de controle
<p>Aquela na qual o comando social é construído mediante rede difusa de dispositivos ou aparelhos que produzem e regulam os costumes, os hábitos e as práticas produtivas. Coloca-se para funcionar por meio de Instituições disciplinares que estruturam o terreno social e fornecem explicações lógicas adequadas para a razão da disciplina.</p> <p>Sanciona e prescreve</p>	<p>Os mecanismos de comando se tornam cada vez mais democráticos, cada vez mais iminentes ao campo social, distribuído por corpos e cérebros dos cidadãos.</p> <p>Os comportamentos são interiorizados nos próprios súditos, poder exercido por máquinas que organizam diretamente os cérebros e os corpos no objetivo de um estado de alienação independente do</p>



comportamentos normais ou desviados.	sentido da vida e do desejo de criatividade. O controle se estende para fora dos locais estruturados mediante redes flexíveis e flutuantes.
--------------------------------------	---

É perceptível na visão de Negri (2003) uma perspectiva mais otimista da participação do cidadão comum na sociedade de controle; os autores dão aos mecanismos de controle uma veste democrática delegada a cada um no seu espaço de crítica e de decisão individual. Bauman (2001, p.101) refere que:

“Os espetáculos tomam lugar da supervisão sem perder o poder disciplinador do antecessor. A obediência aos padrões (uma maleável e estranhamente ajustável obediência a padrões eminentemente flexíveis, acrescento) tende a ser alcançada hoje em dia pela tentação e pela sedução, não mais pela coerção – e aparece sob o disfarce de livre-arbítrio, em vez de revelar-se como força externa”.

A RV é uma força de extrema sedução que regula de forma consistente o comportamento e a subjetividade das pessoas; porém, é opção do próprio sujeito entrar ou não no jogo na medida em que o ritual do processo supõe que seja participativo e democrático, permitidas ao trabalhador a negociação e renegociação em qualquer etapa do processo.

Avançando na questão da análise social, temos na posição de Negri e Hardt (2004) a inserção do conceito de Império como um grande mecanismo que seria a visão da sociedade de controle levada ao extremo. O Império, para os autores, caracteriza-se fundamentalmente pela ausência de fronteiras; portanto, o exercício de seu poder não tem limites. O conceito de Império é sempre vinculado à paz perpétua e universal, à ordem das coisas que na realidade suspende a história e determina pela eternidade o estado de coisas existentes.

A perspectiva do Império pressupõe sistema e hierarquia, construção centralizada de normas e produção de legitimidade de longo alcance espalhada sobre o espaço mundial. Baseia-se na “capacidade de mostrar a força e não a base da força” (Negri & Hardt, 2004, p.63) e se constitui com base na sua capacidade de resolver conflitos por meio da ampliação dos consensos relacionados à confirmação do seu próprio poder.

O conceito de biopoder, para os autores, caracteriza-se pela forma de poder que regula a vida social por dentro acompanhando-a, interpretando-a, absorvendo-a e rearticulando-a, significando que “o poder só pode adquirir o comando efetivo sobre a vida total da população quando se torna função integral vital que todos os indivíduos abraçam e reativam por sua própria vontade” (Negri & Hardt, 2004, p.43). Na sociedade disciplinar, a relação entre o poder e o indivíduo permaneceu estável, a invasão explícita do poder teve seu correspondente na resistência do indivíduo. Em contraste, no poder biopolítico, todo o corpo social é abarcado pela máquina do poder e desenvolvido em suas virtualidades em uma relação aberta, qualitativa e expressiva. O colapso dos muros que delimitavam as instituições direciona ao achatamento e a horizontalização dos mecanismos de controle; não significa, segundo os autores, o fim da disciplina, antes o exercício da disciplina, como autodisciplinas são entendidas de forma mais genérica. Todas as formas antes segmentadas de disciplina se entrelaçam numa produção de subjetividade na qual a disciplina é generalizada e, de certa forma, acentuada.

O controle é expresso e se estende pelas profundezas da consciência e dos corpos da população e, ao mesmo tempo, pela totalidade das relações sociais e, dessa forma, busca dar conta de uma nova dimensão de subjetividade que se fundamenta na configuração social e comunicativa do trabalhador ativo, que opera basicamente pelo conhecimento, pela comunicação e pela linguagem.

Na análise de Pelbart (2000), passamos de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de controle. Na sociedade disciplinar, o exercício do

poder se vinculava à existência de Instituições de confinamento, família, escola, hospital, prisão, fábrica, caserna. O controle e a lógica disciplinar assumem formas mais fluidas na contemporaneidade, equivalendo ao que Pelbart chama de pós-modernismo e Baumam, de modernidade líquida, num espaço aberto para delimitações esquadrihadas chamado de Instituição, que funciona com redes moduláveis.

Mais mobilidade e fluidez, porém, mais controle, cartões, celulares, “prisioneiros a céu aberto” (Pelbart, 2000, p.30); quando as fronteiras se apagam, tudo é tudo, casa, família, trabalho. A produção não se limita mais ao espaço da fábrica ou organização, ela invade o espaço doméstico e familiar, de lazer e outros.

O ser humano é sujeitado à máquina e não submetido por ela, questão de integrar o homem à máquina. Na realidade dos orientadores agrícolas, a aquisição do “*palm top*” para monitorar visitas e atendimentos e responder prontamente com os resultados do trabalho realizado “*on time*”, olhar os e-mails à noite porque durante o dia a atividade é outra e invade o espaço da casa, são práticas que os deixam mais vulneráveis ao olhar das chefias, do poder institucional. Ou seja, o próprio tempo é invadido pelo poder da sociedade de controle.

Para se ter o tempo, perde-se todo o tempo.

Na abordagem de Pelbart (2000):

“Consumimos fluxos de imagens de informações de conhecimento de serviços. Estes fluxos formatam nossa subjetividade, revolvendo a nossa inteligência e conhecimentos, nossas condutas, gostos, opiniões, sonhos e desejos, em suma, nossos afetos. Consumimos cada vez mais maneiras de ver e sentir e pensar, de perceber, de morar, de vestir, ou seja, formas de vida, e mesmo quando nos referimos apenas aos extratos mais carentes da população, ainda assim a tendência é crescente” (p.36).

Nesta análise, busca-se introduzir a RV e a forma como ela vem proposta na bibliografia especializada da área, em que tenta definir os critérios que devem reger a remuneração, delegando à organização o poder

de definir a cada safra, período, o comportamento desejado de cada uma das pessoas da organização, de forma a obter os resultados desejados. O critério não foca resultados objetivos porque estes são imensuráveis, busca definir o que chama de competências.

O panóptico de Foucault pode ser representado na RV pelos critérios de avaliação com vistas à remuneração que inserem no próprio indivíduo e suas relações de interdependência o controle sobre o seu próprio trabalho e desempenho; porém, não há decisão sobre se terá ou não direito àquela remuneração. Ao serem definidos os critérios a partir de definições generalistas e abrangentes, cria-se um cerceamento dos comportamentos não ditos, não previstos, em detrimento dos previstos nas descrições da competência que deve acompanhar o desempenho do trabalho.

A visão de excelência que é passada cria de certa forma um padrão de comportamento e desempenho quase mitológico, por mais que as descrições das competências exigidas tentem ser objetivas e restritas. A RV intimida as pessoas e gera estresse emocional. A dependência da avaliação e do reconhecimento no espaço social se torna cada vez mais importante, e a inserção de indicadores de desempenho individualizados gera uma visibilidade altamente ameaçadora do desempenho para o indivíduo, um controle microfísico no qual o resultado de cada um é rastreado o tempo todo por indicadores tanto de produtividade quanto de qualidade.

Para Hannah Arendt (2004), a conduta social foi promovida a modelo em todas as áreas da vida, tendo a tendência de devorar as demais esferas; a vida é canalizada para a esfera pública. Em nenhuma esfera da vida atingimos tanta excelência quanto no labor, apesar do significado que o termo carrega, associado ao sofrimento. “A excelência em si, *arete*, como a teriam chamado os gregos; *virtus*, como teriam dito os romanos, sempre foi reservada a esfera pública onde uma pessoa poderia sobressair-se e distinguir-se das demais” (p.58). Se o trabalho passa a ocupar todos os espaços, então a esfera pública passa a ser hegemônica na vida do sujeito

e a competência passa a ser avaliada integralmente, no espaço de lazer, família, saúde, enfim, em tudo.

A atividade realizada em espaço público, portanto, na organização, pode atingir uma excelência que o espaço privado não iguala. A excelência requer a presença do outro, público formal, constituída de pares e líderes. Ressalta Arendt (2004) que:

“Nenhuma atividade se torna excelente se o mundo não proporciona espaço para seu exercício. Nem a educação, nem a engenhosidade nem o talento pode substituir os elementos constitutivos da esfera pública, que fazem dela o local adequado para a excelência humana” (p.59).

Somos o que parecemos ser aos outros. A aparência, aquilo que é visto e ouvido pelos outros e por nós mesmos é que constitui a realidade, frente a isso até mesmo a subjetividade se rende. Se não somos reconhecidos pelos outros significativos, nosso valor se reduz e, na perspectiva da remuneração variável, perdemos a nossa possibilidade de subsistência, além de nossa identidade.

Arendt (2004) cita Adam Smith, que menciona os homens de letras para quem a admiração pública é sempre parte da recompensa. Para ele, evidentemente, a admiração pública e a recompensa monetária têm a mesma natureza e podem substituir uma à outra. A RV carrega consigo ambas, é o reconhecimento público por ser a excelência, um prêmio e uma recompensa monetária. Além disso, permite o acesso ao consumo, outra evidência que gera por si só o reconhecimento dos pares.

### **3º MOVIMENTO - A DOBRA DA SOCIEDADE DE CONSUMO E A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

A percepção do vendedor a respeito de seu valor como ser humano muitas vezes se fundamenta na percepção do outro a esse mesmo respeito. A percepção do outro é construída a partir das evidências que ele ostenta a respeito de seu poder aquisitivo, ou seja, de sua capacidade de consumo. Eu sou para os outros aquilo que pareço por meio de meu potencial de consumo, que dá visibilidade a minha competência profissional.

As possibilidades de consumo dos trabalhadores sempre determinaram o espaço social a eles destinado, regendo suas relações sociais. Suas roupas, seu acesso à educação e à moradia, seu padrão de consumo mais amplo, os lugares que freqüentam determinam quem é o indivíduo. A diferença da contemporaneidade para a modernidade está na intensidade com que à perspectiva de consumo atravessa e determina a subjetividade das pessoas. Na contemporaneidade, o consumo se estabelece como algo que dá sentido à vida, uma compulsão sobre algo que quanto mais se tem, mais se quer, até se transformar em vício – “adicto em compras” mais um tipo de diagnóstico característico da contemporaneidade, que se equivale à drogadição.

A sociedade salarial permitiu a diversas pessoas o acesso ao consumo e libertou o indivíduo a partir dessa possibilidade. A RV pode proporcionar a mudança tão almejada de padrão de consumo, dando acesso a coisas nem sonhadas, impossíveis de acessar com o padrão salarial tradicional. Ela se estrutura de forma a manter essa ilusão, definindo-se como algo adicional na remuneração do indivíduo.

Bauman (2001, p.86) analisa a questão do desejo colocando que, “na corrida dos consumidores, a linha de chegada sempre se move mais veloz que o mais veloz dos corredores”, o que significa que ela é inalcançável.

Uma vez iniciada, a busca pela satisfação dos desejos se transforma em infindável, sempre temos um novo desejo para substituir aquele que parecia ter sido satisfeito. Na sociedade de consumo, referenda o autor, tudo é uma questão de escolha, menos a compulsão pela escolha. Vamos às compras na rua, em casa, no trabalho, no lazer, compramos mais do que produtos e esperamos que nossas aquisições nos proporcionem as habilidades necessárias ao nosso sustento, a imagem justa para transmitir a idéia de que essas habilidades existem e, assim, indefinidamente. Consumimos pelo desejo ou mais pelo impulso, objeto constante e autopropelido que permanece insaciável e independente do que já foi mobilizado para sua satisfação.

O desejo quer consumir, aniquilar, absorver, é, segundo Bauman (2004), uma compulsão de preencher uma lacuna que separa da alteridade. As sobras do desejo passam a ser refugos, o desejo é destruição. "O desejo destrói o objeto destruindo a si mesmo nesse processo" (p.25). Os consumidores não compram para satisfazer um desejo, mas por impulso. O desejo leva tempo para ser germinado, o prazo é curto demais na contemporaneidade para que se tenha esse tempo, por isso o impulso deve nascer a cada passo no acaso. Sua expectativa de vida não precisa ser maior do que o tempo necessário para a entrada e a saída de um shopping center.

A contrapartida gerada pelo trabalho está firmemente associada à realização de desejos e ao cumprimento do papel do indivíduo em suas fantasias. Ela está relacionada também à manutenção ou ao alcance de um determinado *status* profissional e social, que pode produzir sentimentos de prazer, frustração, sofrimento, medo, ansiedade e outros.

Para definir fantasia, será utilizada a descrição de Kets de Vries (1993):

"As representações mentais se convertem em unidades organizadas que permitem ao indivíduo perceber, interpretar e reagir ao meio de uma forma significativa; as necessidades pulsionais estão vinculadas a estas representações mentais e se transformam em desejos de diversas classes, que se

articulam mediante fantasias, que podem ser vistas como esquemas que evoluem em complexidade. Fantasias são estruturas psicológicas complexas e estáveis, que estão subjacentes ao comportamento observável. As fantasias são os bloqueios de construção que vão criar estilos neuróticos concretos e são, em consequência, determinantes de um comportamento durável” (p.47) (tradução livre).

O comportamento durável do indivíduo é, portanto, baseado em fantasias que o acompanham em sua atividade profissional e pessoal e que geram tensão constante na busca do indivíduo pela realização dos desejos.

O medo da crítica, de se expor, de ficar cansado, de não entender o tema da discussão, do nosso personagem se baseia na fantasia que faz a respeito de si mesmo, de seus colegas, de seu gerente e de suas próprias competências. Repleto de insegurança sente-se sempre ameaçado e devendo algo para aqueles com quem convive. “Sou o que produzo na organização, meus resultados de venda, meus clientes inadimplentes e ativos, sou também o que consumo e o que as pessoas percebem que tenho”.



#### **4º MOVIMENTO - A DOBRA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO A LIQUEFAÇÃO DO MERCADO DO TRABALHO**

A passagem da modernidade para a contemporaneidade que caracteriza em parte o atual discurso produz uma ruptura com o paradigma de pensamento amarrado à moldura binária da modernidade (que define o Eu e o outro, o branco e o negro, patrões e empregados, o bom e o mau, a identidade e a diferença, a razão e a emoção, o capital e o trabalho). Pensar fora desta moldura refaz as construções anteriores sobre os vínculos de trabalho tornando-os mais flexíveis e fluídos.

Na modernidade o futuro era a criação do trabalho e o trabalho fonte de toda a criação, o que gerava uma confiança no futuro. Bauman (2001) salienta que o progresso representa na modernidade a auto-confiança no presente, acreditando-se que o tempo está do nosso lado e nós fazemos acontecer, é uma questão de crença. Na modernidade líquida ao contrário a fé é frágil porque, segundo o autor não existe um agente capaz de realizar o movimento rumo ao progresso. A fé em entidades sólidas, empresas, em estados - nação, capazes de projetar e administrar a ordem estão ameaçadas e estas instituições vem perdendo a credibilidade e confiabilidade, a percepção de que o poder flui distante das instâncias políticas estabelecidas retira o controle da proximidade necessária para estabelecer a confiança.

Mesmo no âmbito das organizações, a questão das decisões estratégicas fica, muitas vezes projetada na impessoalidade do mercado, determinando as movimentações organizacionais e, portanto, as perspectivas do emprego e salários fogem da segurança das decisões tomadas de maneira pessoal e afetiva de quem está próxima e por isso me reconhece e sabe de mim. No centro de controle, na opinião de Hardt e Negri (2004) – o império, o poder se tornou oculto, “nunca mais será

ocupado por um líder conhecido ou por uma clara ideologia” (p.154). A liderança toma novas formas e se afasta da tarefa se aproximando das mentes dos significados, das comunicações.

Bauman (1999) diz que frente à globalização o mercado tem que se moldar na medida em que, na visão dos investidores, é rígido demais, precisa se formatar, desformatar, cortar, enrolar, sem oferecer qualquer resistência ao que quer que se faça com ele. O trabalho é, portanto “flexível” na medida em que se torna uma espécie de variável econômica que os investidores podem desconsiderar como influência na formação do resultado, na medida em que participam sem pesar no custo da mercadoria produzida. A RV vem atender a esta demanda e exige do empregado, flexibilidade para assumir os riscos de um empreendimento que não é seu.

A mão de obra deixaria de ser rígida apenas se deixasse de ser uma quantidade desconhecida no cálculo dos investidores, ou seja, se de fato perdesse o poder de ser realmente flexível recusando-se a conformidade a um padrão, a surpreender e, em suma, a por limites à liberdade de manobra dos investidores.

Ser flexível, desprezar o que não faz sentido economicamente, mas do outro lado conviver com empregos ou formas de trabalho que surgem e somem, fragmentados e eliminados assim que aparecem, parece uma contingência sobre a qual nada se pode fazer. Para satisfazer os padrões de flexibilidade estabelecido pelos que fazem e desfazem as regras, os fornecedores de mão de obra devem se submeter a algumas perdas duras e inflexíveis da sua liberdade de escolha, de aceitar, recusar e impor as regras do jogo. “A dimensão global das opções dos investidores, quando comparada aos limites estritamente locais de opção do fornecedor de mão de obra, garante essa assimetria que, por sua vez é subjacente à dominação dos primeiros sobre o segundo” Bauman (1999, p.113).

A flexibilização da remuneração não é uma opção, é uma imposição do mercado pela necessidade de dar respostas aos investidores, e empurra o indivíduo em duas direções: uma em direção ao consumo e outra em

direção a qualificação absoluta e também flexível que lhe dê condições de ocupar diferentes espaços nos diferentes movimentos de mercado. Ansiedade, sensação de incompletude constante, e a eterna insatisfação característica do desejo infinito não atendido. A prontidão constante da qualificação frente as exigências cada vez mais inusitadas dos postos de trabalho, que não esperam mais a habilidade de repetir as mesmas práticas e sim a possibilidade de reagir de forma imprevisível e criativa a cada necessidade de momento.

A estratificação social na nova ordem fluida, na exposição de Bauman (2001) coloca na base da pirâmide, trabalhadores de rotina, que tendem a ser dispensáveis e repostos com facilidade e que não tem razões de se comprometer com o espaço de trabalho. Numa outra escala estariam os manipuladores de símbolos, construtores de significados, pessoas que inventam idéias e maneiras de torná-las vendáveis e desejáveis. O segundo nível seria composto por aqueles envolvidos na reprodução do trabalho, educadores e funcionários do estado. A terceira categoria seria dos empregados em serviços pessoais, “mercadores de pele” que demandam a proximidade de para quem vende e de quem recebe o produto ou serviço.

No outro pólo da estratificação social, no topo da pirâmide de poder estariam por fim aqueles que são tão leves e voláteis quanto à economia que os gerou, gostam de jogar, criar e estar em movimento, vivem com valores voláteis, precariedade e uma despreocupação hedonista. Sabem se movimentar no labirinto que lhes é imposto, e aceitam a desorientação e vertigens que isso acarreta, sem qualquer angústia com a definição prévia e planejada da direção que devem seguir.

O contexto em que a RV e as novas formas de relação de trabalho acontecem é, como dizem Negri e Hardt (2004) em *O império*, um espaço onde as forças produtivas tendem a ser altamente deslocalizadas e universais, essas forças produzem não apenas mercadorias, mas relações sociais. A mobilidade da força de trabalho hoje é difícil de captar, o espectro da migração persegue o mundo. Assim como as pessoas às idéias

atravessam os limites e se impõe equiparando o que antes parecia diferente e incomparável. Os critérios que são usados para avaliar o trabalho e os trabalhadores hoje são globais e em muitas regiões a população trabalhadora não tem qualquer proximidade com o perfil proposto por esses critérios.

Ainda se tem a tendência de dividir o lá e o cá, o fora e o dentro. Contumazes estratégias de manutenção de um espaço seguro. Às vezes a atitude de defesa, a estratégia defensiva, segundo Dejours (1987) é negar a demanda de qualificação hercúlea e proteger o espaço da invasão daqueles que falam a linguagem global e, portanto incomodam. O exterior é internalizado como demanda.

Os dois modelos modernos se opõem no que se refere ao jogo entre o dentro e o fora, bem como em relação à natureza do trabalho. Na pós-modernidade a riqueza social acumulada é cada vez mais imaterial; ela envolve relações sociais, sistemas de comunicação, informação e redes afetivas. Analogamente, o trabalho social vai se tornando mais imaterial. “Ele simultaneamente produz e reproduz diretamente os aspectos da vida social” (Hardt e Negri, 2004, p.277).

O discurso é da relação de trabalho profissional, onde antes se pregava a fidelidade, agora a tônica é a relação onde a calculadora na mão é condição de manutenção. Diz Bauman (2004, p.38) “num mundo onde a seriedade é representada apenas por números, portanto só pode ser apreendido desta maneira” (a qualidade de um sucesso musical é dada pelo número de discos vendidos, as vendas pelo número de produtos vendidos, o professor pelo número de alunos aprovados, o orientador agrícola pelos hectares de terra plantada e assim por diante). Neste mundo a RV cabe como uma luva, transforma trabalho em resultado, em números, quantificados e variados de acordo com o critério das organizações e do mercado.

O emprego ou o vínculo de trabalho para adquirir a condição de profissional deve cair sobre o indivíduo como um manto leve que pode ser

deposto assim que um novo e mais lucrativo vínculo aparecer, e deve-se ter cuidado para que não se transformem em “caixas de aço” (Bauman, 2004, p.39) que embacem perspectivas de maiores ganhos e relações de trabalho mais promissoras.

A empresa, por sua vez, luta de forma ambígua para manter dependência e independência dos indivíduos. Trabalha por sua “empregabilidade” desenvolvendo programas de desenvolvimento das pessoas, mas ao mesmo tempo, estimula a dependência através da utilização do tempo integral do sujeito, que não tem outra escolha senão sobreviver integralmente a partir desta fonte de renda e deste vínculo de trabalho.

**2º PARTE:  
A DOBRA DA ORGANIZAÇÃO  
A AMBIVALENCIA ENTRE LIBERDADE E CONTROLE**

A classificação, a ordem, a racional subdivisão das coisas e do mundo constituem-se em uma tarefa da modernidade, uma prática aplicada da organização. Não se trata de uma ordem natural, mas de uma ordem gerada pela necessidade de agir em torno de um sentido dado pela ação de ordenar e controlar. A ordenação se impõe como uma necessidade de controle sobre o ambiente, uma possibilidade de visualizar e reconhecer o todo pela organização de suas partes, cada elemento em seu lugar. A forma como é produzida se expressa como a ideologia e a política da ação de ordenar.

O pressuposto da ordem, por sua vez, também inclui a imposição da verdade, tomada de forma hegemônica e dominante. Para Bauman (1999), “a verdade é, em outras palavras, uma relação social (como poder ou liberdade): aspecto de uma hierarquia feita de unidades de superioridade ou inferioridade; mais precisamente, um aspecto da forma hegemônica de dominação, ou de uma pretensão de dominar pela hegemonia” (p.145-6).

Toda ordenação supõe o caos, sendo este um “produto de auto-constituição da ordem” (Bauman, 1999, p.14). Se o caos deve ser evitado, é tarefa gerencial ordená-lo. Assim para facilitar a tarefa gerencial de organização do caos, emergem no cenário de trabalho modos de comandar calcados em tratar de maneira uniforme os comandados e, a partir da classificação racional e ordenada destes, agir e esperar que aja de maneira padrão. Esta estratégia uniformizante de controle da variação e da diferença não se sustenta, entretanto, no instável contexto contemporâneo. A infinita diversidade constatada já não se enquadra a um único esquema fechado de possibilidades. Há mais exceções do que regras, o que pode ser constatado nos casos em que percebemos com clareza a dificuldade em colocar, num

mesmo agrupamento, pessoas com atividades diversas. A “boa prática” classificatória da modernidade agora se inviabiliza, gerando um quadro de deslocamentos e imprecisões. Pode-se observar que a organização tenta, ainda, forçar a manutenção dos seus tradicionais mecanismos organizadores, das antigas classificações, operando por meio do espaço físico, das nomenclaturas departamentais e dos cargos, dos salários e, mais recentemente, com a própria RV, tendo em vista estabelecer uma ordem de aparente coerência e equivalência internas.

A espacialização do ambiente sofre transformações, sendo que os espaços internos, antes departamentalizados e separados entre si por paredes, não respondem mais às necessidades da organização do trabalho. Nas corporações, as divisórias passaram a ser flexíveis e leves para se adaptarem às inúmeras e constantes modificações do lugar ocupado pelos indivíduos na empresa e suas correspondentes necessidades de interação. Contudo, em que pese estas desterritorializações espaciais concretas, percebemos que, do ponto de vista de estrutura salarial, restam ainda sólidas divisórias, que engessam as possibilidades de movimentações e inter-relações internas. Convivem na organização estruturas da modernidade burocrática com demandas da “modernidade líquida” (Bauman, 2001). As estruturas burocráticas, no âmbito da remuneração, impõem regras sobre quem ganha o que, com quem deve se relacionar, até onde pode ir, o que pode utilizar, qual sua alçada, que portas deve e pode ultrapassar. Com o objetivo de conferir a fluidez ao processo, observa-se que a transgressão se institui como prática corriqueira, levando a que se fechem os olhos desde que se mantenha a suposta ordem.

No atual contexto, as comunicações, antes também elementos de ordenação, precisam obrigatoriamente ser liberadas, sob pena de se constituir num boicote à própria agilidade. Os telefones, por exemplo, são liberados para permitir o acesso de todos às linhas privilegiadas, com possibilidades ilimitadas de conexões. Essa liberação passa a sensação de uma total confiança e ausência de controles; entretanto, o controle biopolítico instalado ocorre pela ação individual, pela própria sobrecarga de

trabalho, bem como pela auto-exigência de alto desempenho. É importante aqui definir o que entendemos por controle biopolítico. O controle biopolítico, conforme identificado por Foucault (1996), marca a passagem da disciplina, do controle dos corpos para o controle da vida, objetiva governar a vida das populações, o controle do imaginário e da mente das pessoas.

Retomando a questão da liberação dos canais de comunicação, identificamos que as comunicações cruzadas liberam a convivência dos diferentes níveis da estrutura burocrática, antes separados por rígidas regras, quando não por explícitas normas, como proibição de acesso a determinadas áreas e restrição de informações a alguns escalões da organização. Essa convivência provoca novas demandas educacionais e de consumo e uma nova perspectiva sobre a importância do próprio trabalho e sua contrapartida de remuneração. O trabalhador percebe a importância do seu próprio trabalho; porém, não tem a condição de mensurar este resultado, o que gera frustração quando compara diferentes níveis de remuneração.

Ainda assim, a organização vê-se forçada a buscar alternativas de sua própria ordenação. As tentativas de manter um organograma atualizado são constantes e provocam sempre uma preocupação, como se estivesse à frente de um trabalho eternamente inacabado. Todavia, as tentativas fracassam. O organograma é invadido pelas modificações recém-criadas que subvertem as ordens estabelecidas.

As organizações usam também artifícios para dar conta da diversidade de demandas, reconhecidamente temporárias. Utilizam-se de estruturas sobrepostas à burocracia original, como comitês, trabalho por projetos, núcleos e comissões. Esses grupos de trabalho sazonais subvertem a hierarquia tradicional criando evidências da inconsistência das regras de remuneração que apóiam a estrutura burocrática. A inconsistência se expressa não só na remuneração tradicional baseada em cargos e salários, mas também na remuneração variável, na medida em que os



critérios válidos se modificam ou deveriam se modificar a cada projeto, resultando em um novo quadro de remuneração.

A questão da remuneração, por sua vez, também não consegue cumprir sua tarefa intrínseca de ordenar o caos. De alguma forma, ela o escancara e, intensificada pelas demais operações do contexto organizacional, coloca-se como mais um fator de ambigüidade. Quanto mais se tentam classificar e localizar critérios adequados de agrupamento, mais se evidenciam as diferenças e as subjetividades inerentes ao trabalho de cada indivíduo e a inviabilidade de colocar todos “no mesmo saco”.

Tenta-se ainda assim. O ranço burocrático da modernidade, expressão do desejo de controle, resiste nas organizações e confronta as pessoas com sua própria ambivalência entre conviver com a organização e com o caos. Não só o caos que se encontra fora de cada indivíduo, mas aquele que está internalizado e dentro de cada um de nós, questionando decisões, posicionamentos, além de confrontar o indivíduo com a inconsistência na própria identidade. O desafio que se coloca o tempo todo é a capacidade de cada pessoa de enfrentar e se posicionar em cada situação de forma coerente e relacionada ao contexto.

Os departamentos se sobrepõem e a angústia classificatória cria novos departamentos, procurando hibridizar a nomenclatura para dar a eles a interdependência necessária ao funcionamento eficaz da organização. Surgem verdadeiros transgênicos com apêndices implantados para agilizar a tarefa e criar autonomia. As próprias funções, antes segmentadas de forma simples, em geral calcadas em experiência e formação acadêmica, ficam a cada dia mais especializadas porque atendem a atividades bem específicas e, ao mesmo tempo, mais generalistas, porque concentram diversos campos de conhecimento em uma mesma atividade, atendendo a espaços que parecem não se encaixar em lugar nenhum. A gestão chega a ter dúvida com relação a quem deve ser designada determinada tarefa, por exemplo: alguém que conheça a contabilidade e tenha a habilidade de

programar computadores deve se localizar na Contabilidade ou na Informática?

O discurso da nova cultura corporativa procura incluir e valorizar as diferenças dentro de seus domínios, pretendendo com isso maximizar a criatividade, a liberdade de ação e a diversidade no local de trabalho. Afinal, a rotina diária precisa ser colorida, lúdica e flexível. Porém, esse discurso é recheado de ambigüidades. A inclusão ostentada no discurso da “administração da diversidade” (Negri e Hardt, 2004, p.171) é muitas vezes acompanhada da exclusão pela ação da chefia/gerência que teria a função de organizar as energias e as diferenças no interesse do lucro.

A rapidez com que essas movimentações acontecem não deixa tempo suficiente para movimentar o “paquiderme” burocrático em direção aos ajustes necessários, deixando, defasados e insatisfeitos, todos os participantes: quem recebe, quem paga e quem tem por tarefa gerenciar a remuneração, como é o caso do profissional de recursos humanos.

Na trilha dessa dificuldade, temos outra que se expressa na perspectiva do duplo reporte. Quem é afinal o líder deste profissional? Quem deve ser o líder, o avaliador e, portanto, quem produz os requisitos da remuneração desse indivíduo? Temos como separar os esforços de cada sujeito na ação conjunta de alcançar resultados? Há necessidade de individualizar para remunerar? Todas as questões acabam por culminar na problemática da remuneração. A pergunta “qual o valor do trabalho?” parece ter se transformado em “qual a contrapartida para o resultado atingido?”.

Ordenar, organizar pessoas, quer por suas diferenças, quer por suas similaridades na organização, e, após, atribuir-lhes um valor relativo ao lugar ocupado confere ao processo a “impessoalidade” necessária para caracterizar a sua “justiça”, pois a ordenação produz a percepção de que a classificação não só é adequada, como natural. Resta aceitar as regras do jogo. A RV inverte as regras do jogo, subverte a lógica salarial em suas premissas, permite que cada indivíduo negocie suas próprias perspectivas de ganho, independentemente de uma posição previamente definida na

estrutura. Portanto, pela sua natureza, a RV não se viabiliza enquanto as estruturas burocráticas predominam. Cria-se então seu arremedo, mais assemelhado à estrutura tradicional de salários, na medida em que mantém os mesmos critérios de diferenciação e classificação.

Convive-se com a possibilidade de que a RV possa subverter a ordem de poder e a relação com os ganhos, mas, na prática, são raras as perspectivas concretas de isso vir a acontecer. Bauman (1999) assinala que "a celebração pós-moderna da diferença e da contingência não deslocou a ânsia moderna de uniformidade e certeza" (p. 270) e é muito pouco provável que a perspectiva pós-moderna venha a sufocar a tendência moderna de ordenação. Essa convivência de perspectivas reforça um sentimento de ambigüidade que desorienta os participantes do jogo do trabalho, de novo o sentimento de transgredir parece estar presente na maior parte das ações, e os indivíduos são eternos devedores de tarefas e definições que não têm certeza de que deveriam ser efetivamente cumpridas.

A guerra contra o caos se organiza, na ótica de Bauman (1999), em pequenas batalhas pela ordem, batalhas estas que, na maior parte das vezes, se mostram esforços parcos e inúteis frente à enormidade do caos que provoca "tsunamis" de mudanças constantes que invadem as praias organizacionais não tão calmas. A característica da modernidade sempre foi a de tentar reduzir, transformar grandes problemas em pequenos problemas solucionáveis. Assim, a empresa individualiza as negociações salariais e resolve as questões caso a caso, apagando os incêndios de consciência que venham a se evidenciar, sem causar grandes danos à estrutura, que aparentemente se mantém intacta, mas que não resiste a um olhar mais próximo e detalhista. As incoerências e as incongruências estão ali, como exceções. Tantas e de tal ordem, que mais se parecem com a própria regra.

A pressão do caos retira de todos as referências de segurança e identidade e o apoio à referência. A identidade social, antes dada pelo espaço ocupado na organização, no departamento, no cargo, na chefia, perde a estabilidade pela impossibilidade de fixação, a perspectiva de

mudança é constante e a busca pela identidade passa a se individualizar e se basear no sucesso e no reconhecimento e não mais no espaço ocupado. A ameaça de desintegração se multiplica, assim como a tensão que acompanha o indivíduo em seu dia-a-dia.

A remuneração nas empresas sempre se baseou na referência da estrutura da empresa e, portanto, um profissional serve de referência a outro, um cargo serve de referência a outro cargo. Ganha mais se for mais importante ou mais preparado. Dependendo do projeto, a questão que se impõe é que a mudança de referência já não é mais verdadeira e deveria ser refeita, mas não há viabilidade para tal na organização. A Constituição Federal (Artigo 7º, incisos VI e XXX), por meio de questões como isonomia salarial, irredutibilidade salarial e outras, também cria proteções ou amarras para a viabilização de uma remuneração efetivamente variável; porém, independentemente de sua existência, sua filosofia está implantada na consciência do indivíduo. O empregado já se percebe como alguém que apenas ganhará se tiver resultado. A ameaça da perda do trabalho escancara a possibilidade do fracasso e da não-remuneração. A filosofia de variabilidade se instala mesmo que não exista uma proposta formal de RV. Numa fórmula mais radical, ter ou não ter emprego é a variação máxima possível na remuneração do indivíduo.

Castel (1998) denuncia que não há apenas uma precarização dos vínculos de trabalho, mas também uma desestabilização daquelas posições tradicionalmente estáveis de trabalho. A oscilação dos postos de trabalho, o fim de muitos deles e a criação de vínculos diferenciados que garantem a sazonalidade necessária à empresa marcam a inserção de uma nova perspectiva para a subjetividade que insere a insegurança e a instabilidade como uma premissa. Essa dimensão coloca frente ao indivíduo a perspectiva de um futuro não controlável, “o sonho do interino é se tornar permanente” (p. 529); porém, a posição de permanência já não existe mais e a perspectiva é de interinidade e instabilidade.

Para que o indivíduo consiga manter-se dentro de um padrão de saúde, é importante que se proponha a pensar fora da estrutura de binários: bons/maus, competentes/incompetentes, qualificados/desqualificados, ativos/passivos, principalmente se considerarmos que as pessoas em geral foram educadas para o maniqueísmo. É importante desenvolver a perspectiva de um pensamento que inclua a diferença, a pluralidade e a multiplicidade de alternativas, inclusive nas questões de remuneração.

Rifkin (1995) desenvolve, em seu livro sobre o futuro do trabalho, a perspectiva de não existirem mais empregos e o trabalho ser executado mediante outras formas de organização mais autônoma, nas quais os indivíduos não tivessem vínculos duradouros. Essa configuração proposta pelo autor parece atender à premissa da RV de forma plena. Durante o século passado, o capital solidificou as relações de trabalho em seu formato de sociedade salarial, educando os indivíduos e preparando-os com a submissão e a identidade necessárias à manutenção da condição de empregado. Hoje, na medida em que precisa de maior fluidez, busca a mudança desses preceitos; porém, a subjetividade ainda não está preparada para tamanha demanda, as necessidades são diferentes de uma perspectiva a outra. A autonomia no trabalho demanda diferentes subjetivações, características do empreendedor, mas ausentes naqueles que se adaptam à função de empregado dentro de uma organização, não importando o seu nível hierárquico.

## **PAUSA**

### **A QUESTÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: DO SÓLIDO AO LÍQUIDO**

A capacidade de reação do capitalismo às críticas é intensa. Na medida em que as teorias administrativas evoluem, incorporam, em suas prescrições, aquilo que antes fazia parte do cabedal de críticas feitas pelos operários e pelos trabalhadores ao sistema de produção. Os anos 60-70, segundo Pelbart (2003), foram marcados por reivindicações por mais autonomia, autenticidade, criatividade e até pela crítica à hierarquia e à burocracia características da modernidade. Hoje, referem-se às regras e às definições do novo gerenciamento. A recusa dos trabalhadores, na década de 70, a trabalhos repetitivos obrigou a uma reconfiguração técnico-científica do modo de produção em curso, o que exigiu do trabalhador uma maior implicação de sua própria intimidade.

No que tange à prática da remuneração variável nas universidades, Marcelo Falcão Vieira e Eurípedes Falcão Vieira (2003) abordam criticamente o processo da isonomia salarial e reverenciam a possibilidade da variação. Eles colocam que:

“A estrutura salarial isonômica nivela injustamente diferenças de qualidade e desempenho. Os planos de carreira tradicionais são, hoje, peças do antiquário burocrático, que distorcem a funcionalidade, comprometendo, nas áreas acadêmica e administrativa, o desempenho de qualidade, pois acabam por gerar uma significativa variação na produtividade. Deve-se admitir que a produtividade pode estar concentrada em núcleos ou em atores, razão por que a variação não pode ser totalmente eliminada, porém pode ser satisfatoriamente atenuada” (p. 908).

Vieira & Vieira defendem o uso de tecnologias avançadas de informação e os incentivos à produtividade para mudar o caráter predominantemente burocrático das organizações públicas e,

conseqüentemente, seu estado de letargia, com reflexos positivos nos padrões de desempenho e no exercício de poder.

Também Wood Jr. & Picarelli Filho (1999), no campo da administração, criticam a gestão de salários tipicamente moderna porque se confronta com as características da empresa contemporânea. Para os autores, a gestão salarial moderna se caracteriza por:

- Inflexibilidade – a adoção de regras de remuneração rigidamente padronizadas, que tratam coisas diferentes como se fossem a mesma coisa, primando pelas equiparações e pelo tratamento das questões salariais de forma coletiva.
- Falsa objetividade – a visão racional desses sistemas revela uma visão reducionista da complexidade organizacional.
- Metodologia – os métodos utilizados são baseados em ciência quantitativa e natural, sendo detalhistas e pouco ágeis, não dando a possibilidade de trocas e agenciamentos entre papéis e funções na empresa.
- Conservadorismo – reforçadores da estrutura burocrática, focados nos aspectos hierárquicos, na autoridade e na ascensão vertical na estrutura como o único caminho de crescimento do trabalhador.
- Anacronismo – nega e inviabiliza mudanças necessárias à sobrevivência da organização.
- Divergência – um instrumento de remuneração tradicional pretende ser neutro e delimitar rigidamente os critérios, não atendendo muitas vezes às necessidades de mudanças da organização.

A nova configuração produtiva, mesmo que ainda em implantação, já impõe um modo de se comportar e de participar atendendo a um perfil muito mais flexível, criativo e, acima de tudo, capaz de ser dinâmico e rápido, aprendendo a correr riscos, inclusive naquilo que se refere à remuneração. Aí, entra em cena a RV, que também se constitui em prescrição do

*management* para atender à nova demanda de leveza das corporações capitalistas na contemporaneidade. Os custos do salário se tornam pesados na medida em que são fixados independentemente da produtividade e do mercado. A legislação atual levou muito tempo para ser constituída, outorgando aos trabalhadores o reforço daqueles que eram os valores da modernidade, como segurança, irredutibilidade salarial, ganhos com contribuições sociais e previdenciárias. Essa mesma legislação passa a se tornar um peso na movimentação e na rapidez de reação das corporações frente às oscilações e às demandas constantes de mudanças no mercado.

A necessidade de fluidez e variação de habilidades necessárias para o desenvolvimento das tarefas também faz com que a fixação demasiada da força de trabalho passe a ser um empecilho à sobrevivência do capital nas corporações.

Esse movimento não se encontra acabado e há ainda muito que acontecer, por isso a preocupação com ele é de extrema validade, pois estamos em pleno turbilhão da mudança, que pressiona trabalhadores e organizações para essa nova estruturação e que, ao mesmo tempo, confronta todos com a ambigüidade que esse novo modo de gerenciamento impõe. Lèvy (1993) ressalta que vivemos num destes raros momentos em que, a partir de uma nova configuração tecnológica, temos um novo estilo de humanidade sendo produzido e a RV implica, necessariamente, um novo modo de ser do trabalhador, como do próprio trabalhar.

A teoria sobre a RV se fundamenta exatamente nesta mudança. Apropria-se da crítica anteriormente feita ao capitalismo taylorista-fordista e constrói uma nova demanda para as organizações, seus empregados e seus modos de produção. Os autores que defendem a remuneração variável partem de uma constatação de mudança da realidade em diversos níveis, o que força a organização a buscar novas formas de gestão, que atendam a uma maior agilidade das demandas de mercado e a uma pressão cada vez maior por resultados, em um mercado competitivo e seletivo. Esta transposição da organização tradicional para uma organização mais flexível



parece ser possível somente após uma reestruturação de todos os processos humanos na organização, uma vez que os pressupostos de uma e de outra parecem incompatíveis.

A remuneração variável não é nova. A lógica de que a recompensa salarial serviria como incentivo ao aumento de produção ou produtividade tem se manifestado em diversos estudos da administração ao longo dos tempos, sendo reconhecidamente Taylor (1990) um grande estimulador dessa prática. Outros autores podem ser citados, tais como Resende (1997) Henry Towne e Frederick Hasley (em torno de 1886), Henry Grant (1901), J. Scalton (1936) e Rucker (1958).

A organização, a cada dia que passa, evolui seu discurso, no qual cada vez se fala menos em departamentos e funções e mais em equipes multidisciplinares, gestão por processos, projetos, redes, grupos de trabalho, trabalho remoto, informação, resultados. Essas práticas se referem a mudanças na forma do trabalho, caracterizando uma demanda de flexibilidade e adaptabilidade cada vez maiores. Implicam, a nosso ver, na educação e a própria estrutura psíquica dos indivíduos.

As organizações flexíveis, segundo Thomas Wood Jr. e Vicente Picarelli Filho (1999), estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários, recompensam o desempenho, formulam valores e visão organizacionais desafiadores, favorecem estruturas interligadas e multidisciplinares, permitem flexibilidade de horários ou operações, apóiam o desenvolvimento da comunidade local, principalmente escolas, buscam comunicação clara e ágil e estimulam a participação e o relacionamento informal entre os funcionários.

Essa descrição se parece com as características das organizações holográficas descritas por Garreth Morgan (1996). O autor ressalta que essa perspectiva ainda está distante da maioria das organizações e que qualquer modificação nessa direção demanda importantes mudanças de atitudes e valores. Aprendizagem e auto-organização – duas importantes características desse tipo de empresa – “pedem reenquadramento de

atitudes, enfatizando a importância da atividade sobre a passividade, da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição, da abertura sobre o fechamento, da prática democrática sobre a crença autoritária” (p. 113).

A remuneração estratégica ou remuneração variável é descrita por Wood e Picarelli (1999) como uma ponte que liga os indivíduos à nova organização. Ela catalisa as energias para um mesmo ponto, sendo fator de harmonização de interesses e alavancadora de resultados. Ao descrever as principais características da remuneração, os autores colocam que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o:

“... conjunto de fatores que afeta a sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, suas características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados” (p. 44).

A implantação de uma nova forma de remuneração, assim como de novas práticas de gestão, produz na relação de trabalho algumas características necessárias à mobilidade do capital e à transitoriedade da atividade. Essas perspectivas modificam a relação de trabalho, limitando-a ao período necessário para se ter algum resultado, terminando e recomeçando a cada projeto, a cada pagamento e, acima de tudo, para cada indivíduo por sua contribuição particular.

A bibliografia (Resende, 1997; Wood (1999); Vroom, 1997, e outros) que se refere à remuneração variável ressalta suas qualidades, caracterizando-a como um instrumento que impõe uma gestão voltada para resultados. Ela pode ser adaptada à realidade da empresa, permitindo a melhoria dos ganhos sem colocar a empresa e o emprego em risco, o que favorece uma relação de trabalho adequada na perspectiva da contemporaneidade. Mais ousadamente refere-se à remuneração variável como um instrumento de mudança da cultura organizacional denominando-

a: a nova vantagem competitiva, devido à flexibilização e à individualização dos resultados e à avaliação que insere na organização.

Os modelos de remuneração variável devem ser adequados à realidade de cada organização. Por isso, não serão encontrados dois modelos exatamente iguais. Picarelli e Wood Jr. (1999) introduzem o princípio da coerência, segundo o qual um sistema de apoio deve ser coerente com o modelo organizacional adotado. A proposta que se contrapõe ao modelo tradicional é de uma estrutura totalmente flexível, na qual não se percebe hierarquia, chamada de rede orgânica. Esse modelo de organização parece estar ainda distante da realidade da maior parte de nossas organizações, que ainda mantêm uma estrutura burocrática rígida.

A partir destas afirmativas a respeito do processo de RV, pode-se perceber que, apesar de ser um processo cujo objetivo principal é derrubar a antiga estrutura das organizações modernas, sua base teórica é também estruturada em conceitos ainda rígidos e prescritivos. A consciência da complexidade de um processo que se propõe a customizar cada organização, cada indivíduo participante e cada contexto parecem carregar uma inviabilidade gerencial. Como gerenciar a complexidade que se estabelece?

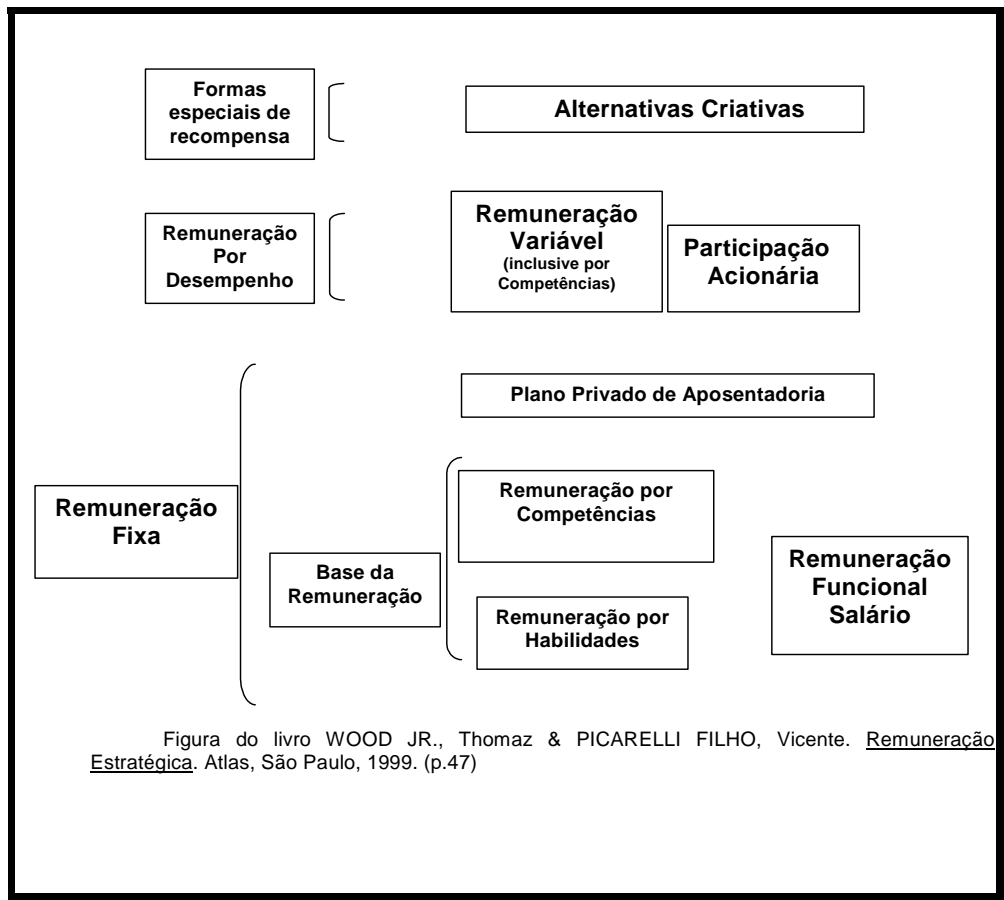
Grande parte da bibliografia tradicional ainda se coloca de forma prescritiva sugerindo um método de implantação passo a passo, uma receita de bolo que, se seguida, deve ter conseqüências positivas. O primeiro passo determina as competências necessárias ao desempenho da atividade que resultaria no sucesso e na consecução da tarefa prescrita. É difícil definir competência; sua mensuração se baseia em critérios subjetivos, geralmente determinados pela organização e por suas lideranças a partir de uma determinação calcada em direcionamento estratégico e resultados.

O mapa publicado por Wood e Picarelli (1999) divide a identificação de competências em quatro passos. Cada passo é focado em diferentes âmbitos de análise, que vão do macroambiente aos aspectos individuais do sujeito, passando pelo negócio e pelo grupo. Todas essas etapas são

essencialmente subjetivas, não havendo qualquer racionalidade na forma de identificação dessas competências.

As fórmulas teóricas tentam dar ao espaço organizacional e às funções nele desempenhadas uma ordem que já não possui e editam e reeditam práticas, muitas, apenas com novas roupagens para revestir de regras e certezas um espaço organizacional que mais se assemelha com a desordem e o caos. A sensação que temos é de uma aparente ordem que se mostra na superfície dos procedimentos, manualizados, mas na qual uma leve incisão já escancara ou desmascara as incertezas e as instabilidades. Os descontroles velados que habitam os corredores das organizações geram um enorme desconforto naqueles que se mantinham nos valores da racionalidade, da hierarquia confortável e da segurança do salário fixo e determinado pelas funções e não pelas competências ou pelo resultado.

A RV toma diversas configurações, a bibliografia da área diferencia cada uma delas pelo método e pelos critérios a partir dos quais é implantada.



O quadro acima demonstra claramente uma visão evolutiva da remuneração desde uma visão mais tradicional de salário típica da modernidade à visão da flexibilidade absoluta da criatividade total, passando por alternativas que vão flexibilizando gradualmente e também estimulando progressivamente a individualização do processo de remuneração, deixando-o, por fim, completamente livre e focado no desempenho exclusivo de cada sujeito.

Este trabalho propõe uma classificação relacionada com a intensidade da individualização dos critérios a que os sujeitos são submetidos no processo. A RV como participação de lucros e resultados em geral é estruturada sobre um resultado global da organização e dividida proporcionalmente entre os participantes de forma equivalente, não havendo influência do desempenho individual no processo, ou este componente do

resultado não fica visível aos demais. As novas propostas de remuneração propõem também a flexibilização não somente da remuneração variável, mas também do próprio salário, por meio da chamada remuneração por competências e habilidades. Depois de avaliadas as competências do sujeito, a remuneração se torna estável, modificando-se apenas quando alguma habilidade for acrescida ao currículo do empregado. Haveria flexibilização em relação à igualdade de salários de um mesmo grupo de cargos; porém, mantendo a estabilidade salarial de um mesmo indivíduo.

Esse processo privilegia a definição de habilidades como a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização e por uma nova determinação de critérios de carreira. Antes, a noção de carreira implicava constância e linearidade; a nova proposta trabalha com a idéia de ruptura e mudanças e, mais do que isso, com as constantes flexibilização e ampliação da gama de possibilidades do sujeito no posto de trabalho também instável e líquido. A noção de carreira, que antes conferia uma dimensão de longo prazo à relação de trabalho, se esvai, buscando a evolução constante em um mesmo espaço, entretanto em curto prazo.

O sistema de remuneração por competências modifica o critério de determinação salarial, saindo do critério de isonomia de cargos para a diferença na capacitação dos indivíduos, baseada em geral na confirmação da existência de habilidades por meio de certificações reconhecidas. Mantém-se a noção de salário fixo independente de resultados. O pressuposto é que, realizado o pré-requisito, uma habilidade esteja eternamente implantada no indivíduo e esta efetivação se repasse ao salário. Esse critério já vem sendo usado na academia e sendo extremamente questionado, uma vez que a passagem do tempo desgasta e invalida uma série de teses que, se não renovadas constantemente, deixam literalmente de servir.

Utilizando uma metáfora, pode-se exemplificar a questão da seguinte forma: se um violinista passar muitos anos sem tocar seu instrumento,

poderá perder completa ou parcialmente a habilidade de tocá-lo; porém, terá mantido seu certificado de violinista.

As habilidades na contemporaneidade são descartáveis, facilmente se tornam obsoletas, seja por evolução tecnológica, seja por modismo, seja por novas exigências daqueles que comandam o mercado, o cliente/consumidor, por exemplo. Portanto, provocar nas pessoas a constante busca de qualificação é uma demanda atual. Se isso não acontece naturalmente, então há que se provocar a partir de um sistema de remuneração em que isso esteja inserido.

Essa é uma exigência que a modernidade líquida, por meio das novas formas de remuneração, impinge aos trabalhadores: mudar, flexibilizar, multiplicar habilidades e competências num turbilhão infinito, em que a dúvida que se estabelece é: está atualizado? Seu potencial corresponde às necessidades do mercado e da organização?

A chamada RV, que pode ou não incluir a participação acionária como resultado do sucesso em algum projeto, é o ápice do processo de individualização e fluidez da remuneração, quando nenhuma das formas anteriores precisaria estar presente. O trabalhador teria seu contrato baseado exclusivamente em seu resultado pessoal e intransferível. A legislação brasileira dificulta esse tipo de relação de trabalho; porém, no mercado informal ele se torna cada vez mais comum.

As formas chamadas por Wood e Picarelli (1999) como alternativas criativas abrem uma gama infinita de possibilidades que se podem inserir em um conceito de customização absoluta da remuneração, em que para cada pessoa ou tarefa, um estilo de remuneração seja delineado. Os critérios para esse delineamento devem atender e ter coerência com a estrutura e a demanda do negócio. Para poder enfrentar esta nova perspectiva, o trabalhador deve estar capacitado para a negociação e ter consciência plena de suas competências e resultados, além de conseguir se confrontar com a instabilidade como uma realidade que não assuste ou intimide. Outro fator importante que deve estar na pauta dos processos de

recursos humanos e educacionais é a preparação da sociedade para lidar com outros parâmetros de avaliação das relações de trabalho. O trabalhador precisa ter a mesma competência do empreendedor para lidar com a complexidade de informações de mercado, índices econômicos, oscilações e perspectivas e, com isso, potencializar e valorar adequadamente seus ganhos.

Ainda preparamos nas atividades de treinamento, pessoas para relações de obediência e vínculos previamente estipulados nos quais a participação do trabalhador é passiva. Como esperar desses indivíduos a formação e a coragem necessárias para se manterem estruturados frente ao caos e à desordem, que somente tomam forma dentro do próprio sujeito a partir de sua própria organização mental?



## **ACIDENTES OCORRENTES – DOBRA DA PSICODINÂMICA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL – PROBLEMÁTICA DO ACONTECIMENTO**

A dobra da RV que envolve o indivíduo e sua subjetividade passa pela compreensão psicológica, e a psicodinâmica traz à discussão alguns efeitos sobre a saúde mental na contemporaneidade. As perdas e as mudanças que todo este contexto de trabalho acarretam para o sujeito têm reflexos sobre sua subjetividade. As relações de trabalho se mostram cada vez mais líquidas e fugazes, a confiança básica na organização e na sua capacidade de manter o sujeito em seu espaço de trabalho e com sua estabilidade se esvai nas novas formas impostas de trabalhar, os novos critérios de avaliação do trabalho, bem como o novo jeito de se relacionar no trabalho com líderes e colegas e com a própria organização, refletem nos indivíduos e sua dinâmica.

A psicodinâmica do trabalho estuda os efeitos do trabalho e sua forma de organização no sujeito. Segundo Dejours (1987): “A organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico” (p. 133). O sofrimento psíquico aparece quando a relação com o trabalho vai se dissociando gradualmente da possibilidade de felicidade e segurança para si e para os demais. Embora o indivíduo que trabalha preserve melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha, este mesmo trabalho é às vezes desestruturante, em um processo que é identificado pela psicopatologia do trabalho.

Para Dejours (1993, p. 100), a saúde não é um estado plano, calmo, uniforme nem uma vida em que a angústia não esteja presente. Todos estão sujeitos à angústia, mas mesmo assim estão com boa saúde. A questão é ter a capacidade de lidar com a angústia e resolvê-la momentaneamente. “A saúde é a existência da esperança, das metas, dos objetivos que podem ser elaborados. É quando há o desejo. O que faz as pessoas viverem é o desejo

e não só as satisfações. O verdadeiro perigo é quando o desejo não é mais possível” (1993, p. 101).

A remuneração é parte importante da relação de trabalho e se reveste de significados do ponto de vista da economia psíquica do sujeito. Dessa forma, é evidente que sua estruturação gera no indivíduo determinadas reações, que podem ser interpretadas à luz da psicodinâmica do trabalho. Certamente existem estratégias individuais e coletivas de enfrentamento desses processos. Dejours ressalta que “... o sofrimento aumenta com o absurdo de um esforço de trabalho que, em troca, não permitirá satisfazer as expectativas criadas no plano material, afetivo, social e político” (1998, p. 18).

Nos trabalhos de Dejours (1987; 1987; 1998) realizados com segmentos de trabalhadores operacionais, algumas conclusões foram construídas a respeito do enfrentamento dos riscos físicos inerentes ao trabalho de cada categoria. Quando falamos de remuneração, estaremos abordando provavelmente um outro tipo de risco, associado à perda do status e do poder de compra e mesmo do prestígio social. Na medida em que se modifica, a remuneração se torna variável e dependente do desempenho individual, medido em determinados intervalos de tempo ou pelo resultado de projetos. Isso cria um risco adicional não existente na relação de trabalho tradicional, que não implicava mudança desse padrão no caso de decréscimo de produtividade ou qualidade nem pressupunha um processo de avaliação de desempenho imediato do trabalho executado e de seus resultados. A remuneração por resultados gera uma pressão adicional sobre a ameaça de desemprego, tão conhecida atualmente.

Não se analisam aqui apenas tarefas manuais exemplificadas por Taylor (1990). Tais tarefas são repetitivas e geram a separação da realização e da concepção. Este texto debruça-se sobre o trabalho imaterial, conforme conceito de Lazzaratti e Negri (2001). Analisa tarefas que podem perfeitamente ter a aparência de atividades em que o conteúdo do trabalho seria fonte sublimatória, de prazer e realização, mas cuja forma de

organização provoca o medo e a tensão constantes sobre o seu resultado, relacionado muitas vezes à própria sobrevivência. A sublimação aqui é tratada como o direcionamento de um desejo ou fantasia “para um alvo irrepreensível e mais elevado” (Freud, 1989.) Além de aceito socialmente, é considerado o único mecanismo de defesa saudável pela psicanálise.

Contra o sofrimento padecido no trabalho, o homem constrói o que Dejours (1998) chama de “estratégias defensivas”. Trata-se de instrumentos de adaptação sutis e engenhosos, que provocam reações importantes do ponto de vista da economia psíquica dos indivíduos. O trabalho demanda, para o autor, a utilização de energia libidinal. A má utilização dessa energia ou a sobrecarga do indivíduo gera a chamada “carga psíquica”, que é para o autor a insatisfação resultante de um conceito ergonômico no qual o trabalho se organiza inadaptado à estrutura da personalidade.

O acúmulo ou descarga da energia psíquica faz a economia psíquica: “se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Se se opõe a uma diminuição, é fatigante”. O prazer no trabalho reduz a carga de energia psíquica e, ao contrário, a sobrecarga e a exigência excessiva instalam no indivíduo uma relação de conflito com o seu trabalho, gerando o sentimento de prazer ou tensão” (Dejours, 1993, p.90).

Dejours reforça: “Em se tratando da carga psíquica, o perigo principal é o da subutilização ou o da repressão das aptidões psíquicas, fantasiosas ou psicomotoras, que ocasiona uma retenção da energia pulsional (tensão nervosa). O bem-estar psíquico não provém da ausência de funcionamento, e sim de um livre funcionamento em relação ao conteúdo da tarefa. Se o trabalho favorece esse livre funcionamento, ele será fator de equilíbrio; se ele se opõe, será fator de sofrimento e doença” (1993, p. 103). A participação na concepção do trabalho é também fator de saúde. Mendes (1986) defende que ela deve se dar desde o livre questionamento das questões relativas à tarefa até o envolvimento em decisões gerenciais. Quando abordamos o trabalho na contemporaneidade, parece que a perspectiva de subutilização das capacidades do sujeito não se qualifica, a

visão do trabalho imaterial, em geral, parece utilizar o sujeito inteiro e toda a sua subjetividade, havendo mais facilmente a sensação de excesso de utilização das capacidades do indivíduo do que da falta dessa utilização.

A participação nas decisões do trabalho também nos parece evidência da contemporaneidade; cada vez mais o trabalhador usufrui de autonomia e de um autogerenciamento que, se por um lado pode satisfazer os anseios desafiadores e sublimadores da psique, certamente pode sobrecarregar caso a pessoa se sinta insegura ou despreparada para assumir o ônus que a tarefa pode acarretar. Quanto mais indefinidas as exigências do trabalho e as competências exigidas para o seu desempenho, mais cresce as inseguranças e as ambigüidades do sujeito em relação ele.

A posição de comando, gestão carrega em si esse fardo; deve-se fazer tudo, ser perfeito para que o desempenho esteja próximo do ideal. O ideal, por sua vez, é sempre percebido como inatingível.

Quando falamos em participação do trabalhador no processo de trabalho, podemos nos remeter também à chamada participação nos lucros, que poderia ser uma conseqüência óbvia dessa ação gerencial. Porém, isso implicaria uma mudança de envolvimento do trabalhador, influenciando nos critérios que servem de base para a sua avaliação, reduzindo o desconhecimento sobre esses critérios e, provavelmente, reduzindo o estresse que esse desconhecimento gera.

O trabalho não diz respeito somente às questões físico-químicas da tarefa, mas também à organização do próprio trabalho. Em nossas análises da contemporaneidade observamos muitas mudanças nesta organização que mais se assemelha hoje ao caos do que a um espaço racional altamente controlado. O ambiente de trabalho, já descrito e comentado anteriormente, pode produzir no sujeito e no grupo uma série de sintomas. A lógica das organizações atuais de alta produtividade, transitoriedade, fluxo contínuo, em rede e, conseqüentemente, estressante é um fator de evidente sobrecarga que interfere nas relações de trabalho e saúde dos empregados.

Refere Dejours (1993) em sua análise do trabalho na modernidade que “a organização do trabalho é, de um lado, a divisão das tarefas, que conduz alguns indivíduos a definir por outros o trabalho a ser executado, o modo operatório e os ritmos a seguir. Por outro lado, é a divisão dos homens, isto é, o dispositivo de hierarquia de supervisão, de comando, que define e codifica todas as relações de trabalho” (p. 104).

Uma grande ameaça que paira hoje sobre as pessoas é a ameaça do desemprego. A perspectiva de exclusão, a meu ver, equipara-se ou é complementar à perspectiva da perda de status, portanto, equivale ao medo de reduzirem os seus ganhos financeiros, atestando ainda a incompetência. Não parece ser importante aqui discutir o quanto a questão do desemprego é real ou não. A bibliografia sobre o tema é extensa e confirma a realidade dessa questão (Rifkin, 1995); porém, o importante aqui é a fantasia que isso gera no sujeito e a forma como individualmente ele lida com a questão.

A falta de mobilização da população em torno do tema do desemprego parece estar relacionada, segundo Dejours (1998), ao processo de banalização, que implica a adesão maciça das pessoas ao discurso economicista. Este atribui a questão ao destino, não percebendo nesse processo qualquer injustiça social. Analisar este processo que favorece a tolerância social e faz com que exista um aparente consenso sobre a aplicação e a eficácia de determinados métodos de organização do trabalho pode provocar a conscientização. Acredito também que a individualização tem contribuído em muito para que não se tenha uma mobilização social nessa questão, porque, se o desemprego é atribuído a competência e esforço individual e não a um mecanismo social, então é um problema pessoal e não algo com que a sociedade deva se preocupar. Cada um deve defender sua própria empregabilidade. Não ter um espaço de trabalho definido e que permita sustentar a si e àqueles que o cercam reverte fortemente para o indivíduo e sua auto-estima. É estar excluído de um espaço social, da afirmação de sua própria identidade como sujeito.

”A aceleração ou a frenagem desse processo depende de nossa vontade e de nossa liberdade. Nosso poder de controle sobre o processo pode ser aumentado pelo conhecimento de seu funcionamento” (Dejours, 1998, p. 23).

Várias formas de sofrimento podem estar associadas a processos de remuneração que certamente envolverão riscos infinitamente maiores para os indivíduos. Afirma Dejours (1998): “... há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público, etc.” (p. 28).

Os processos de RV freqüentemente trazem à tona vários desses itens. Eles serão ostensivamente mensurados e implicarão o cálculo do valor da contrapartida do trabalho. Também aí se encontra a causa da angústia e do sofrimento que podem tomar a forma do medo de ser incompetente, de não estar à altura das exigências ou de se mostrar incapaz de enfrentar convenientemente situações incomuns ou incertas, que em tempos de mudança parecem tão óbvias e aceitáveis.

No aspecto social, parece haver também uma possível correlação com processos que venham a gerar desconforto nos sujeitos. Muitas vezes, há no trabalho e no discurso da organização a interdependência clara entre as pessoas, a organização em times ou equipes, por exemplo, e o indivíduo pode ser impelido a executar mal o seu trabalho pelos demais, gerando sofrimento. Se ele considerar que isso pode ainda interferir em seus ganhos, certamente o clima organizacional e o sofrimento psíquico estarão sensivelmente implicados. Edith Seligmann Silva (1992) sublinha que “situações de tensão vivenciadas coletivamente se expressam em adoecimentos individualizados” (p. 71). Ele afirma ainda que existem situações identificadas pelos setores de Recursos Humanos ou pelo serviço

médico, como situações em que crescem as tensões. Elas se visualizam por meio dos conflitos interpessoais e eclosão de queixas nervosas ou psicossomáticas.

Conforme Freud, no Complexo de Édipo:

“a autoridade do pai ou dos pais é introjetada no ego e aí forma o núcleo do superego, que assume a severidade do pai e perpetua a proibição deste contra o incesto, defendendo assim o ego do retorno da catexia libidinal. As tendências libidinais pertencentes ao complexo de Édipo são em parte dessexualizadas e sublimadas (coisa que provavelmente acontece com toda transformação em uma identificação) e em parte são inibidas em seu objetivo e transformadas em impulsos de afeição” (Vol XIX - A dissolução do Complexo de Édipo – Obras Freud, 1989).

Dejours (1999) salienta que “o trabalho para muitos de nós representa uma segunda chance de obter e consolidar a identidade e adquirir um pouco mais de confiança pessoal. Na falta de uma identidade bem formada, buscamos nossa auto-estima no olhar do outro” (p. 5). É aí que a avaliação intervém: ela é concretamente a expressão do olhar do outro, intervindo também na contrapartida do trabalho. O olhar do outro, cada vez mais distante e desconhecido, faz brotar a insegurança do sujeito quanto a esse olhar. “Quando a insegurança sobe a bordo, perde-se a confiança, a ponderação e a estabilidade de navegação” (Bauman, 2004, p.31).

Completa Dejours (1999): “trabalhar bem comporta uma cota de sofrimento, mas esse sofrimento pode se transformar em realização quando se conseguem resolver problemas e, a partir disso, se obtém reconhecimento. Os assalariados, quando sofrem, sempre esperam qualquer coisa em troca e o aspecto mais importante não é o salário, mas o reconhecimento”. O sofrimento do trabalho, quando acompanhado de reconhecimento, transforma-se em realização pessoal. A severidade do pai

aqui pode ser representada pelas metas e pelos objetivos organizacionais que, internalizadas no indivíduo, representam seus anseios. Seu cumprimento ou não é a evidência de sua integridade e competência, que será punida ou premiada com a remuneração variável, em seus resultados, como um sinal de sua potência ou castração.

Um conceito importante trazido na pesquisa de Aubert (1998, p. 87) e que parece ter relação direta com os pressupostos da remuneração variável é o conceito de “neurose de excelência”. Neste, certas situações organizacionais provocam alguns tipos de personalidade que buscam o ideal profissional elevado e investem na instituição, propiciando o estabelecimento de processos neuróticos. A autora equipara também com o conceito de “burn out” (queimadura), em que o indivíduo é atingido por um esgotamento psicológico pela superidentificação profissional com o trabalho.

A doença de idealização evidencia uma relação direta com a crescente exigência das metas organizacionais, que acabam determinando a configuração da RV.

Ser sempre melhor, enfrentar a necessidade de trabalhar energeticamente, de envidar mais esforços, de desempenho cada vez melhor e de tender sempre para um maior sucesso são a tônica no sentimento e no discurso das pessoas. Esse processo se estabelece, principalmente, nas empresas onde as questões de qualidade e excelência são priorizadas e, certamente, as empresas que implantam RV estão dentro desse parâmetro. Neste contexto, “o indivíduo é conduzido a desenvolver e buscar uma imagem de si mesmo em conformidade com os padrões exteriores de excelência e de sucesso, às vezes em detrimento de sua personalidade real” (Aubert, 1998, p. 102). O ideal de Ego assume o controle da personalidade, forçando o Ego para ações muitas vezes acima de suas condições reais e mesmo fora das possibilidades do ambiente externo. O nível de exigência das organizações é dado na contemporaneidade pela visão do cliente, figura indefinida e onipresente que assume o papel de



condutora nas normas e nas exigências impostas ao indivíduo em seu trabalho. Essa figura, na maior parte das vezes virtual ou mesmo complexificada, pode provocar uma grande insegurança e a sensação fantasiosa de que a exigência é inatingível.

David Zimerman (1997) analisa a questão do vínculo para chegar ao conceito de Vínculo de Reconhecimento, que pode ser transposto para a relação de trabalho. Segundo o autor, a palavra “vínculo alude a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparadas, embora permaneçam claramente delimitadas entre si” (p. 163). Essa definição pode ser aplicada à relação entre trabalho, sujeito e empresa. Nela existem, sem dúvida, uma ligação e uma delimitação claras entre as partes envolvidas. Zimerman lembra que, para diversos autores da psicanálise (Bion, Melanie entre outros), a questão do vínculo é crucial, principalmente na análise da relação terapêutica ou mesmo das relações objetais da criança. As novas formas de organização do trabalho têm liberado o capital do trabalho e a RV aqui é um fator de enfraquecimento dos vínculos; a variabilidade e a flexibilização dos aspectos legais da remuneração criam poucas amarras e, conseqüentemente, o trabalho deixa de ser um porto seguro. É bem verdade que pode estacionar em qualquer lugar, mas quando se tem todos os lugares, não se tem nenhum. A transitoriedade, conforme analisa Bauman (2001), é um fator presente na modernidade líquida em todos os vínculos e a relação de trabalho não é diferente, a confiança se esvai e a solidão se instala. O indivíduo tem que buscar nele próprio a culpa e os méritos para sua segurança e solidez.

O termo reconhecimento, por sua vez, “abriga quatro conceituações: 1. Reconhecimento de si próprio. 2. Reconhecimento do outro (como alguém diferente dele). 3. Ser reconhecido ao outro (como expressão de gratidão). 4. Ser reconhecido pelos outros. A questão da remuneração variável atravessa as quatro dimensões. Na primeira, abarca as reais possibilidades do indivíduo de realizar as metas estipuladas bem como as crenças nem tão reais assim sobre as próprias competências; na segunda, abarca a questão

da organização do grupo, inserindo a própria chefia como pessoas competentes e diferentes de si mesmas; na terceira dimensão, há a percepção da organização e a gratidão para com ela, na medida em que se sente gratificado e reconhecido; na quarta dimensão, pode-se identificar a necessidade do indivíduo de, pela remuneração, ver julgada a sua competência pelos seus pares e chefias.

A importância mais significativa do termo reconhecimento se refere a uma necessidade de todo ser humano, em qualquer lugar ou momento, de sentir-se reconhecido e valorizado pelos demais. Desse modo, ele realmente existe como individualidade.

Na organização, a questão da valorização do indivíduo passa por sua remuneração, que lhe confere um determinado status na hierarquia. Essa remuneração, na medida em que é fixa, mensalmente mantém esse status como estável e inabalável enquanto pertencer a essa estrutura. Quando essa remuneração é variável, o status está constantemente ameaçado pela perda da remuneração e pela avaliação negativa de seu desempenho, ou do desempenho da organização. Nessa perspectiva, todas as dimensões do vínculo de reconhecimento ficam afetadas, na medida em que a evidência de sua própria identidade e vínculos fica prejudicada.

A identidade se forma na relação com o outro significativo, na empresa representado pela chefia, que é quem avalia e muitas vezes define os critérios que vão ou não gerar a remuneração variável; a instabilidade na percepção de si mesmo por meio da evidência na remuneração pode gerar instabilidade no conceito de si mesmo.

A compreensão do papel do líder na formação de vínculo do trabalhador com sua organização e com o seu papel na avaliação e na premiação do sujeito sempre foi objeto de interesse da administração e, na questão da remuneração o líder, ocupou papéis de diferentes importâncias: desde a total ausência ao total envolvimento. Por isso, acredito, é importante entender melhor essa questão, enfocando-a no aspecto subjetivo da

liderança. Na remuneração tradicional, vinculada a salário, a relação da liderança com o pagamento do sujeito era mínima, ou quase nula. O salário era determinado pela estrutura burocrática e pelo mercado, ficando na mão da liderança apenas a gestão de eventuais aumentos e promoções relativos ao grupo de pessoas envolvidas na operação. Na medida em que o salário começa a se tornar individualizado e variável, a participação da liderança se torna mais efetiva, pois, quando a remuneração depende de uma avaliação subjetiva, a responsabilidade recai sobre a liderança, ficando explícitos os critérios e a valorização ou não de determinados fatores.

Lapiérre (1991) define liderança como a direção ou a orientação que o líder dá a uma organização em função de seu imaginário. Ela se manifesta pela imaginação, pela visão criativa, por um engajamento profundo em uma idéia, uma causa ou um projeto, por formas originais de pensamento, de ser e de agir, e por uma possibilidade de dirigir pessoas; capacidade de impressionar e persuadir, visão audaciosa e capacidade de entusiasmar.

A descrição acima parece a de um herói, daqueles que não encontramos muitos em nossas vidas, talvez nenhum. O fantástico é que as lideranças que se proliferam a cada dia não parecem compartilhar de todos os itens dessa descrição. A definição do líder passa pela descrição de sua personalidade, mas passa também pelos relatos das conseqüências de sua ação no âmbito das organizações e também nas diferentes manifestações da liderança. Enquanto no governo a liderança se exerce por uma causa, na empresa se exerce pela defesa de um projeto e, na empresa burocrática, pela posição de controle ocupada na estrutura. A liderança na modernidade líquida parece estar a cada dia mais diluída dentro de cada indivíduo, na perspectiva do poder exercido sobre mentes, centralizado, mas dificilmente personalizado. A confiança na figura do líder, constante através do tempo, reconhecível também por seu conhecimento do contexto, esvai-se na instabilidade das estruturas, que desvalorizam a posição de comando, sem que o comando deixe de existir, mais forte ainda, em forma de diretrizes e de cobrança de resultados e não mais de pequenas coisas.

As tentativas de compreensão da liderança por meio de diferentes tipologias esbarra na diversidade das características de sua personalidade. Não existem tipos puros: a liderança se exerce a partir da personalidade do líder, de seus desejos e de sua necessidade muitas vezes doentia de poder. Nessa visão mais humanizada de liderança, podemos reconhecer ainda as pessoas que nos cercam. São pessoas que têm desejos e projetam sua realidade interior naquilo que fazem. A dimensão afetiva, complementar à cognitiva e à racional, confere ao líder sua identidade única, que pode levá-lo ao “melhor ou pior”, dependendo de seu equilíbrio pessoal. A contemporaneidade individualiza o trabalho, intensifica a autonomia e a transitoriedade no posto de trabalho e, com isso, modifica a liderança, tornando-a um papel despersonalizado, exercido a qualquer momento por qualquer pessoa que assumir, podendo a qualquer momento perder essa referência.

Na medida em que a liderança se despersonaliza, novamente ela se multiplica, torna-se rizomática; se não está em ninguém, está em todos. A liderança perde a dimensão afetiva e próxima, característica do contato direto, e cria um espectro que está em todos os lugares e em nenhum lugar, todos podem eventualmente assumir esse papel; porém, não é dada a ninguém a possibilidade de ocupá-lo integralmente. É difícil para quem assume o papel mantê-lo ou exercê-lo dentro de padrões descritos pelos livros do management tradicional.

Nesta nova perspectiva da liderança, o aspecto da efetividade da comunicação toma uma dimensão maior, segundo Cecília Bergamini (1994), o gerenciamento pode ser considerado como o mundo verbal em que as pessoas são instruídas, assistidas e persuadidas pelo contato pessoal mais do que pelo papel que desempenham. Para os autores, pessoas são, fundamentalmente, criaturas que usam a linguagem para fazer e comunicar significados que são criados por rituais, mitos, magia, totemismo e tabu. No âmbito do gerenciamento, o discurso planejado e a retórica englobam dois níveis: o primeiro está relacionado à ordem técnico-social e o outro, ao significado da ordem moral e estética. A retórica é repleta de simbolismo e

tem o poder de provocar emoção, enquanto o discurso técnico é mais vinculado à racionalidade administrativa. Na comunicação do líder, ambas as dimensões se complementam, ocorre um processo de legitimação que reconhece a complexidade, tanto no “significado do gerenciamento quanto no gerenciamento do significado”.

A remuneração e os incentivos são vistos como instrumentos de poder, com os quais são contabilizadas a posição do indivíduo e sua mobilidade. O indivíduo sabe sua posição pela quantidade e pela natureza de suas recompensas. No entendimento dos autores, a remuneração tradicional passa a assumir uma posição totêmica, que protege e perpetua a idealização da estrutura. Muitas vezes, definimos gerenciamento como obter os resultados certos pelo uso dos incentivos certos. Portanto, o gerenciamento da remuneração e a atribuição de significado ao processo de avaliação são uma função gerencial que atravessa o sujeito e suas fantasias com relação ao seu Ego e às figuras de autoridade e paternidade.

Otto Kernberg (2000) vincula a questão da liderança à identificação primitiva com a figura paterna. Ele projeta na liderança o superego do grupo ou sujeito, gerando um tipo de liderança correspondente às necessidades do grupo, que pode ir de um líder narcisista-dependente, um líder persecutório - paranóide ou o que ele chama de um líder racional.

No trabalho do autor, a liderança emana da projeção do grupo: “o pensamento psicanalítico tem-se concentrado nas percepções distorcidas que a equipe possa ter do líder ou administrador em função das relações irracionais com a autoridade, que tem origem nos conflitos infantis, particularmente na situação edipiana” (p. 61). Como o pai, o líder ou administrador têm a função de julgar, cobrar, punir e premiar, acima de tudo, determinar o certo e o errado. Essa relação é vivida pelo indivíduo com base em experiências transferenciais, ou seja, os desejos e as emoções inconscientes se atualizam em certos objetos, num tipo de relação vivida no passado.

Freitas coloca: “Fonte de aprovação ou reprovação, de prazer ou castigo, de aceitação ou rejeição, a organização pode configurar relações em que a atenção dos pais é substituída pela dos chefes, dos pares ou da organização enquanto um todo capaz de reconhecimento dos atributos do indivíduo singular, saído da massa e estrela brilhante, e do indivíduo como parte do conjunto, com direito a um assento no santuário partilhado” (1999, p. 89).

## DOBRAS DA SUBJETIVIDADE - A RV COMO CASO- PENSAMENTO DO CONTEMPORÂNEO

Bauman (2001) considera que o tempo da Modernidade Líquida, aqui chamado de contemporaneidade, acarretou profundas mudanças em todos os aspectos da vida humana. Sobrepondo tais aspectos às características que favorecem a RV, identificam-se correspondências importantes, sendo que este trabalho os utilizará como base de análise. Trata-se de questões relativas à emancipação, a individualização, à relação espaço/tempo, ao novo trabalho, à confiança, à transitoriedade, à comunidade, à segurança e ao consumismo.

A emancipação ou liberdade passa pela crise da tendência autoritária e totalitária da modernidade representada pela lógica fordista, que reduz as atividades humanas à repetição de movimentos simples rotineiros e predeterminados, excluindo do espaço de trabalho toda criatividade, espontaneidade e iniciativa. O que faz a modernidade tão moderna é o que a distingue de tudo o que era antes, “a compulsiva e obsessiva, contínua, irrefreável e sempre incompleta *modernização*\* a opressiva inenarrável, insaciável sede de destruição criativa (ou de criatividade destrutiva se for o caso: ‘de limpar o lugar’, em nome de um ‘novo e aperfeiçoado’ projeto, de ‘desmantelar’, ‘cortar’, ‘defasar’, ‘reunir’ ou ‘reduzir’, tudo isso em nome da maior capacidade de fazer o mesmo no futuro – em nome da produtividade e da competitividade” (Bauman, 2001, p. 36).

Duas questões permitem diferenciar a contemporaneidade da modernidade: a primeira corresponde ao declínio da ilusão de que existe um fim, uma satisfação plena e absoluta, a ordem perfeita; e a segunda diz respeito à desregulamentação e à privatização das tarefas, em que tudo é

---

\* Grifo do autor

deixado em posse e decisão dos próprios indivíduos. “Não olhe para trás ou para cima; olhe dentro de você mesmo, onde supostamente residem todas as ferramentas necessárias ao aperfeiçoamento da vida, sua astúcia, vontade e poder” (Bauman, 2001, p.38). Nesse aspecto, cada um decide sua própria vida e constrói inclusive a sua remuneração, o seu ganho. A diferença em relação à forma tradicional moderna – o salário – é que o seu montante podia ser atribuído a fatores externos ao sujeito, ao mercado, às chefias, às pesquisas, por exemplo. Agora a RV é alardeada como responsabilidade do sujeito e de sua capacidade de atingir resultados a partir de sua astúcia, de sua vontade e poder.

A individualização tornou-se uma fatalidade, não se trata mais de uma escolha do indivíduo a opção de escapar e se recusar a participar do jogo. Até mesmo adoecer não pode mais ser atribuído à fatalidade e sim ao comportamento inadequado do sujeito em relação a sua saúde e seu próprio corpo, o insucesso é atribuído a cada um, é sua responsabilidade; portanto, a RV é também responsabilidade do indivíduo. Diz Bauman (2001) que os riscos e as contradições continuam a ser socialmente produzidos, mas a necessidade de enfrentá-los é individualizada de forma crescente. Cada um deve assumir seu próprio risco, não há compartilhamento e o resultado não terá relação com o bem comum, mas com cada um tomado em si mesmo.

O vendedor somente se reconhece e é reconhecido pela venda que faz individualmente. Sem o resultado, ele não existe. Sua ansiedade refere-se a se fazer conhecer, angariar credibilidade, visibilidade, por outros fatores que não simplesmente o número de suas vendas; trata-se de um enfrentamento da necessidade de afirmar-se aos olhos de si mesmo, de seus pares e de sua chefia.

A contemporaneidade parece não reconhecer outra vida senão a vida “feita” (Bauman, 2001, p. 155). Sendo a vida dos homens e das mulheres uma tarefa, e não algo determinado pelo destino ou qualquer outra entidade transcendente, viver corresponde, pois, a um processo incompleto e que precisa constantemente estar agenciado a esforços e enfrentamentos



intermináveis. Progredir refere-se a um desafio individualizado que se traduz em permanecer vivo e bem. Homens e mulheres devem usar seus recursos para elevar-se a uma melhor condição e a RV, ao individualizar o desempenho e o ganho correspondente, responde exatamente a esses anseios.

Cada pessoa deve passar a ser o centro de seu próprio planejamento e condução de vida, e a questão que se coloca é a de que quem escolhe o que o indivíduo deve fazer para se conduzir através da própria vida. A individualização remete a que o indivíduo sonhe só e projete sua vida independentemente e apesar do outro. Refere-se a um tipo de libertação das pessoas para torná-las indiferentes aos demais, não se reconhecendo como parte de algo maior. Enfatiza Bauman (2000, p.45): “o indivíduo é o pior inimigo do cidadão”. O trabalho pelo bem comum pode ser uma limitação à liberdade individual que o sujeito da modernidade líquida tende a evitar. A RV reforça a busca pela liberdade individual criando parâmetros para cada sujeito e, muitas vezes, atingir o próprio resultado pode gerar resultados não tão positivos no todo da organização ou mesmo da comunidade.

Procurar e construir as ferramentas para o sucesso exclusivamente dentro de nós parece tarefa difícil. Viver diariamente o risco da auto-reprovação e do autodesprezo também não é fácil, pois explicar-se e procurar em si mesmo, na própria indolência, preguiça e incompetência a causa do insucesso pode ser insustentável. Antes, poder-se-ia culpar a máquina que estragou, o sindicato que não negociou, o patrão que não concedeu o equipamento adequado; hoje, a máquina estragou porque não fizemos a montagem ou a manutenção adequadamente; o sindicato, se existe, já não tem a força ou a liberdade e a legitimidade para negociar o nosso contrato adequadamente; e o patrão já não é mais o dono que fornece a máquina, porque muitas vezes o equipamento somos nós mesmos.

A RV pode ter vários formatos, que variam pela intensidade de individualização que portam. Quanto maior a individualização, maior o risco que corre o indivíduo de suportar a sua auto-avaliação e oscilação de ganhos.

No setor de vendas, a RV mostra-se altamente individualizada e, em geral, o resultado é única e exclusivamente baseado no número de itens vendidos ou faturamento. No máximo, vem relacionado a algum outro indicador de desempenho também vinculado a números. O risco, nesse caso, é muito grande e o vendedor, sujeito às complexidades e às oscilações do mercado, é reduzido somente a um ou dois números, que o definem como sujeito, que o autorizam ao consumo e à participação em um espaço social definido por sua capacidade aquisitiva.

Viabilizar a liberdade individual na esfera pública e no trabalho em particular parece um desafio da pós-modernidade. Liberdade para estabelecer a gama de opções possíveis e escolher entre elas é um empreendimento de risco, pois confere ao indivíduo o controle do próprio trabalho e de suas conseqüências. A RV demanda liberdade para o desempenho do trabalho, de forma que não haja a possibilidade de atribuição de culpa a outro que não a si próprio pelo resultado bom ou mau. A empresa oscila entre a concessão dessa liberdade e a evidência de uma produção necessariamente coletiva. Apesar de atrelada a estruturas burocráticas tradicionais que equiparam os sujeitos, também reforçadas pela legislação, a organização promove, por meio de ações individualizantes, a deterioração do coletivo e do plano político do trabalho; essa tendência acentua o desamparo do sujeito, distanciando-o da rede.

O segundo fator identificado por Bauman (2001) como característico da modernidade líquida refere-se à crescente individualização, complementar ao conceito de emancipação, comentado anteriormente. Cada vez mais se escancara uma tendência ao fortalecimento do indivíduo em detrimento do coletivo.

No fordismo, o capital, a administração e o trabalho estavam amarrados numa interdependência que os condenava a ficar juntos por muito tempo, pelo peso das máquinas e pela estrutura da organização no capitalismo pesado, aliados à força de trabalho maciça e estável. Volume e tamanho eram os valores, bem como os limites bem definidos. “O capitalismo na modernidade líquida viaja leve” (Bauman, 2001, p. 70). O autor demonstra que o indivíduo pode se movimentar para qualquer lugar ou mesmo não ter lugar. E, com isso, conseguir desenvolver uma independência do trabalho que parece ainda imobilizado. O peso foi um atributo temporário do capitalismo: assim que percebeu quanto poderia ser retirada de sua capacidade de movimentação e reação, livrou-se do que passou a considerar supérfluo.

A multiplicidade de opções do mundo pós-fordista faz com que seja difícil ao indivíduo fazer opções. Escolher em liberdade, frente a uma gama infinita de opções, é, por vezes, mais um castigo do que um prêmio. As escolhas que empreendemos muitas vezes determinam o sucesso, a remuneração, as preferências e até nós mesmos. Nada mais está prescrito, não existe a melhor forma, a mais correta de realizar; portanto, o que fazer?

John Thompson (2002), pesquisador inglês que estuda os processos da comunicação e ideologia, em palestra no Brasil, na década de 90, referiu que nunca se havia comprado tanta literatura de auto-ajuda como nos últimos anos. Ele atribuía esse movimento à falta de respostas e caminhos prontos e recomendados para serem seguidos e à conseqüente carência das pessoas de regras e normas que decidissem por elas e lhes tirasse dos ombros o peso das escolhas e das tomadas de decisão. É mais fácil obedecer a regras e normas, viver de acordo com o prescrito do que ter que decidir a cada passo e mais ainda se cada decisão implicar uma gama de possibilidades em sua maior parte desconhecida.

A característica do trabalho, na modernidade fluida, individualiza as opções e remunera cada um pelos acertos e pelos erros feitos por essas mesmas opções. As opções feitas pelos grupos, pelo coletivo, pelas

atividades cooperativas diluem derrotas e vitórias, distribuindo responsabilidades e permitindo a projeção delas no grupo. O peso das derrotas no mundo individualizado é infinitamente maior. Não há com quem compartilhar. As relações se tornam mais fugazes e frágeis; se cada um é responsável por si, ninguém carrega mais peso do que o necessário para enfrentar seus desafios. Na gíria, diz-se que não carregamos “malas sem alça”, não dividimos nosso peso, mas também não carregamos o peso dos outros.

As derrotas também têm hoje características diferentes das que tinham no período do capitalismo pesado; elas são passageiras, nada mais tem a durabilidade e o peso de outrora, são também facilmente esquecidas e reversíveis. Da mesma forma, nenhuma vitória é definitiva: carrega-se “a consciência de que o jogo continua, de que muito ainda vai acontecer” (Bauman, 2001, p. 74).

As figuras tradicionais de autoridade, a chefia com uma posição explícita de poder na hierarquia burocrática não estão completamente erradicadas; porém, já perderam muito de sua força na movimentação das estruturas empresariais. Na contemporaneidade, a figura de líder e até mesmo de conselheiro que exerce sua função sugerindo ou propondo caminhos acaba por ser complementar a este sentimento de individualização. Obedecer à autoridade implica fazer o que o outro manda, sem se responsabilizar por essa ação; seguir o líder ou o conselheiro é, no máximo, aceitar suas sugestões, assumindo total responsabilidade pela opção. Desenvolver essa postura é essencial para a aceitação da RV como um mecanismo justo e adequado para remunerar o trabalho, pois o que se faz precisa ser atribuído somente a cada um e não ao líder ou conselheiro.

Nesse sentido, a performance pessoal é, para a empresa e em nível pessoal, o que os resultados empresariais são para a organização. Quando um empregado aceita negociar uma remuneração em função de resultados, está adotando um perfil empreendedor, fazendo-se responsável por si mesmo como recurso, com valor agregado próprio, assumindo todo o seu

potencial como capital a investir na empresa, apostando em resultados que se somarão às metas globais da companhia. Estará se posicionando frente ao empregador como sócio, em condições de almejar ou reivindicar os benefícios esperados da organização.

O perfil empreendedor implica uma autoconfiança e uma percepção positiva de suas competências; além disso, uma segurança quanto à possibilidade de sobrevivência mesmo na derrota. Quando o capital do empreendedor é a própria vida, não nos parece que essa segurança se estabeleça tão facilmente; porém, a individualização se auto-estimula na medida em que passa a ser uma exigência de mercado.

Bauman (2001) analisa a autoridade referindo que quem manda são aqueles que conseguem manter suas ações livres, sem normas aparentes e, portanto, imprevisíveis, ao mesmo tempo em que regulam normativamente a ação dos outros. Na mudança para a modernidade líquida, manda quem se move com mais rapidez, quem mais se aproxima do movimento. Obedece quem não tem mobilidade e, por isso, precisa se sujeitar aos padrões dos outros e não aos seus próprios. Resistir à dominação consiste na capacidade de escapar e desengajar, de estar em outros lugares, com o direito de decidir com que velocidade isso será realizado. Acelerar e procrastinar são as armas do poder e da dominação. Buscar a flexibilização dos vínculos de trabalho por meio de uma forma de RV pode representar dominação e poder dependendo do jogo das forças em ação e do posicionamento que ocupa cada participante. A intensidade da dominação ocorre pela consciência e pela participação nos jogos que incidem sobre a relação de trabalho, como também pela intensidade com que o trabalhador participa efetivamente da determinação de critérios para a sua remuneração, do quanto aceita os critérios impostos e do quanto confia e aceita aqueles que o avaliam.

“Quando falamos de identidade, há no fundo de nossas mentes uma tênue imagem de harmonia, lógica, consistência” (Bauman, 2001, p. 97). Buscar a identidade é uma tentativa de unificar, solidificar, reduzir a

velocidade das coisas e da percepção de nós mesmos. A forma se mantém; todavia, logo abaixo deste envoltório superficial, a instabilidade impera e determina a identidade volátil. Nos tempos atuais da modernidade líquida, o eu é instável e sua participação no mundo do trabalho se torna cada vez mais e necessariamente instável, crescente e diferente.

O excesso de oportunidades e liberdades gera desestruturação e fragmentação crescentes e, nas empresas, cada um precisa exercer a tarefa compartilhada a seu modo, em condições diferenciadas, o que alimenta a competição e a disputa pelo reconhecimento, em detrimento da sociabilidade cooperativa.

Um terceiro aspecto também destacado por Bauman (2001) como característico do espaço contemporâneo refere-se à perda consistente em relação às fronteiras de espaço e tempo, o que sucede graças ao desenvolvimento tecnológico. Esta perda das fronteiras espaço-temporais, ao invés de homogeneizar a condição humana, tende a polarizá-las, uma vez que emancipa certos seres humanos das restrições territoriais e torna extraterritoriais certos significados geradores de comunidades. Para alguns, ela se configura em uma liberdade sem precedentes em face de obstáculos físicos e uma grande capacidade de se mover e agir à distância. Para outros, prevê a impossibilidade de domesticar e se apropriar da localidade da qual tem pouca chance de se libertar para mudar para outro lugar.

O capitalismo líquido penetra espaços que antes não lhe eram acessíveis. Hoje, qualquer espaço é e pode ser espaço de trabalho. O trabalho em rede se multiplica para qualquer lugar onde nos movimentemos, penetrando em todas as nossas relações e ações. É preciso manter em alerta o indivíduo para que não perca oportunidades de se qualificar, desenvolver, se relacionar e se comunicar. A informação flui independente e dissociada de seus portadores, o que pode despersonalizá-la, ou distorcê-la ou até mitificá-la (Bauman, 1999).

O trabalhador se torna atingível em toda a extensão do palco que caracteriza a sua vida. Não há como fechar a cortina. O resultado pode estar

sendo medido em todos os cantos da mesma forma, pelas possibilidades de consumo e pela presença efetiva do sujeito em todas as cenas visíveis e, como em um “reality show”\*, todas as cenas são visíveis.

Se tempo e espaço não são mais limites, também não são parâmetros válidos para estipular a variabilidade da remuneração. O salário da modernidade se fixava exatamente pelo tempo de permanência no espaço de trabalho e de produção; hoje, não ter um tempo significa ter todo o tempo, não ter um espaço significa estar e ocupar todos os espaços. As distâncias inexistem, o corpo está presente sem ter que estar lá, a urgência é a tônica, não é razoável adiar decisões, ações ou interações, a estimulação é enorme e constante, os e-mails não param de chegar, não se dá conta de responder nem no tempo ficticiamente reservado para o trabalho nem em todo o tempo disponível do sujeito.

O orientador agrícola desfrutava o tempo de sua sesta após o almoço. Hoje o “*palm top*”\* e o celular exigem seu tempo integral de alerta.

O trabalhador está sempre devendo e a RV, que poderia se constituir em um prêmio, pode por vezes trazer culpa pelas coisas determinadas, combinadas que não se consegue fazer. Não basta o fazer, deve-se ter a preocupação em comunicar o que foi feito, em tempo real, e promover o processamento do que foi feito. Os sistemas passam a ser parceiros, e são eles próprios que angariam um maior número de tarefas. Alimentar os sistemas de informações demanda tempo, qualificação extra e atualizada (o que também demanda tempo), e essa atividade faz parte de tudo o que é feito hoje. Vivemos na era da informação, e a manutenção de sistemas em um nível de atualização “*up to date*”\* é imprescindível na modernidade líquida, pois, se a informação não vem, o sistema escorre, desaparece. Sem a visibilidade e a comunicação, os fatos não existem.

A venda precisa ser registrada, a aula precisa ser avaliada e assim o tempo se consome. Cobra-se dos trabalhadores, e isso muitas vezes é um

---

\* Grifo nosso

critério da RV, que façam cursos de línguas, voltem a estudar e, ao mesmo tempo, a empresa absorve noventa por cento do tempo e do espaço de seu empregado.

A transitoriedade das relações e de tudo o mais é também uma característica da modernidade líquida. Esta afeta e determina a utilização da RV como forma de gestão de pessoas. O empregado que aceita negociar sua participação em forma de RV terá deixado de ser um empregado que vende seu tempo em troca de um salário. Terá deixado de ser um custo fixo para a empresa para ser um recurso variável em riscos e benefícios.

Nessa perspectiva, a flexibilização salarial pode ser vista a partir de duas perspectivas diferentes: por um lado, é uma marca da globalização e da crescente competitividade internacional, constituindo-se assim num sinônimo de instabilidade e insegurança, de exigência e competitividade; por outro, trata-se de uma oportunidade para oferecer uma vantagem competitiva importante na medida em que o empregado pode apresentar a si mesmo como uma pessoa flexível, criativa e que não se coloca como um peso para o capitalismo, não influenciando negativamente em sua mobilidade e necessidade de fluidez. As oscilações de mercado exigem reações rápidas do capital e qualquer algema pode significar a impossibilidade de sobrevivência ou perdas significativas. Soltar as amarras do trabalho faz parte da vocação atual do capitalismo, o que, entretanto, não significa libertação do sujeito do trabalho.

A passagem do capitalismo pesado para o leve vê morrer o projeto de vida de longo prazo, em geral patrocinado e pensado pela própria organização através da visão de carreira. Ele será substituído pela precariedade, pela vulnerabilidade e pela descartabilidade de trabalhos por projeto e de vínculos transitórios. A RV é produzida nesta realidade intensificando nela a insegurança e a incerteza da dura realidade. Empregos seguros em empresas estáveis parecem fazer parte de um passado com o qual conviveram nossos avós e até mesmo nossos pais, significando a derrocada da gaiola de ouro e da utopia burocrática.



No mundo da incerteza, a demanda é pela satisfação imediata das necessidades, sem adiamento, sem planejamento, “está longe de ser certo, além disso, os prêmios que hoje parecem atraentes serão tão desejáveis quando finalmente forem conquistados ?” (Bauman, 2001, p. 186). Assim, a RV ou as eventuais premiações devem se estruturar em prazos cada vez mais curtos, preferencialmente por projetos ou campanhas, sob pena de perderem seu efeito na mobilização do sujeito em busca de resultados.

O compromisso perene ou durável passa a ser substituído pelo compromisso satisfatório. A parceria em qualquer campo tende a ser consumida e não produzida, tem-se sempre um período de teste. Conceder, fazer sacrifícios, abrir mão em favor dos laços já não é mais uma premissa, não há razão para ser tolerante se a relação não traz a satisfação almejada para qualquer dos lados. O rompimento da relação de trabalho é facilitado pela RV, que, estando livre de encargos sociais, torna o desfecho rápido e indolor, com plenas vantagens para o capital, que se mantém circulando leve e solto. Como já foi dito, o desfecho não é tão fácil para o empregado, que deve se acostumar à instabilidade, à insegurança, mas que não encara com tanta facilidade quanto o capital, na medida em que a dependência de sua parte não se esvai da mesma forma que se esvai a dependência do capital para com o empregado.

A RV, na sua mais pura forma, não se hibridiza com qualquer outra forma de remuneração que gere segurança; porém, na realidade, ainda encontramos muitas formas transitórias de remuneração nas quais salários e RV convivem em maior ou menor intensidade. A tendência de que a RV seja hegemônica com passar do tempo é crescente, e provavelmente estaríamos saindo do que Castel (1998) chama de sociedade salarial. Para o autor, a modernidade é marcada pela crescente adesão de diversas camadas sociais à forma de relação de trabalho regida pelos salários, na qual a proteção do trabalhador se dá pelo fortalecimento dos vínculos do trabalhador à empresa e a seu posto de trabalho por meio de vantagens associadas ao salário e a seguranças legais. A lógica da sociedade salarial torna atrativos os espaços de trabalho nas organizações, permitindo um

padrão de consumo alto, segurança e status em contraponto à antiga sociedade de classes, que limitava os espaços assalariados ao proletariado sem acesso ao consumo.

A confiança, alicerce da relação de trabalho na modernidade, também vem sofrendo profundas mudanças com a transitoriedade que passa a vigorar nas relações em geral e, em particular, nas relações de trabalho. Os vínculos antes duradouros e que geravam credibilidade no comportamento e na durabilidade da relação através do tempo, bem como na forma da relação, passam a ser transitórios e a confiança se esvai. A nova mentalidade de curto prazo substitui a de longo prazo, a expectativa não é mais que se tenha um emprego “até que a morte ou a aposentadoria nos separe”, mas que se troque de trabalho várias vezes ao longo da vida e que vigorem até mesmo contratos de curto prazo cuja cláusula seja regida pela nova ordem. A incerteza cerca a vida do trabalho.

O trabalho que se torna episódico tem pouca chance de desenvolver lealdade e compromisso mútuo entre os participantes; dessa forma, também acaba por decretar o fim da sindicalização e outras formas de ação solidárias e de regulação coletiva dos ganhos do trabalho. Cada um negocia por si. Bauman sublinha que (2001):

“O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias – e não como um domicílio compartilhado onde nos inclinamos a ter trabalho e a construir pacientemente regras aceitáveis de convivência” (p. 171).

A versão liquefeita da modernidade pontua o enfraquecimento da relação capital-trabalho, pois o capital rompe sua dependência com relação ao trabalho e se comporta com uma nova liberdade de movimentos, não há comprometimento com as pessoas e com o local de instalação. A mobilidade do capital subjugou governos a suas regras e se beneficia, acima de tudo, de um mercado de trabalho flexível. O capital viaja leve e deixa nas mãos do trabalho o ônus da negociação e da mobilidade. “Pasta, computador portátil e telefone celular” (Bauman, 2001, p. 173) é tudo o que

o capital precisa para se locomover depois de ter se livrado do peso de massas de trabalhadores e dos entulhos de máquinas e prédios gigantescos onde se localizavam computadores de grande porte, que centralizavam o controle dos dados e decisões. O movimento do capital e sua volatilidade fizeram com que a estabilidade não fosse de forma alguma interessante, na medida em que bloqueia a competitividade.

“O fato de que a empresa capitalista fosse foco de conflitos e confrontações não deve nos enganar: não há enfrentamento sem *confiança*” (Bauman, 2001, p. 190). Se os empregados lutavam por direitos, é porque confiavam no poder da empresa em atendê-los em suas reivindicações. As confrontações deixam de existir quando a relação se precariza, e a RV, que pressupõe negociação, perde um fator importante de sua composição. A confiança é a base dos contratos, do estabelecimento de critérios, principalmente quando a base do contrato é subjetiva e calcada na contrapartida de trabalho imaterial. Qual a competência de quem me avalia? Com que critério o fará?

Se o critério não é matemático, absoluto, há que confiar naqueles que julgam e definem o próprio critério para que a RV, mesmo transitória, seja pelo menos justa na percepção daqueles que a recebem.

Segurança, mais um fator que se mostra em evidente mutação na passagem do capitalismo pesado para o leve. Para Bauman (2001), o corpo e a comunidade tendem a ser os únicos sustentáculos atuais da segurança para aqueles que antes podiam se apoiar em outras instituições e especialmente no trabalho. Reflete o autor: “o corpo, pode-se dizer, se tornou o único abrigo e santuário da continuidade e da duração; o que quer que possa significar o ‘longo prazo’, dificilmente excederá os limites impostos pela mortalidade corporal” (p. 210).

Muitas vezes, a demanda do trabalho sobre o corpo e a mente é maior do que se pode suportar. Para a obtenção da RV almejada, exige-se do corpo e da alma um desempenho às vezes conhecido e às vezes não,

isso gera insegurança. A cada novo contrato, novos critérios são delimitados e uma nova atuação é esperada.

O desempenho definido pelos critérios subjetivos, muitas vezes generalistas, apesar de exaustivos e detalhistas em suas descrições, parece sempre confuso e não se consegue perceber com clareza se o próprio desempenho corresponde ao que se espera como bom, ótimo ou ruim. E isso nos casos em que se tenha explicitamente por escrito o que se espera como desempenho.

A vinculação à comunidade também seria um resgate da sensação de segurança necessária ao indivíduo, mas as demais características atuais do nosso tempo social afastam o homem pós-moderno da convivência comum. Bauman (2003) define comunidade como um círculo aconchegante e, portanto, produtor de segurança. Sustenta-se por meio de um entendimento compartilhado “natural” e “tácito”, na medida em que não precisa ser explicitada e “falada” para ser reconhecida. A comunidade produzida artificialmente precisa ser constituída e permanecerá frágil, porque precisa de vigilância para se manter.

As pessoas sonham com a comunidade, com o pertencer a um grupo em busca de segurança, de identificação com padrões conhecidos e compartilhados, e certamente ficarão desapontadas ao perceber esta fragilidade beirando as fronteiras de suas próprias comunidades, assoladas constantemente pela discórdia interna e por inimigos muitas vezes invisíveis.

“A promoção da segurança sempre requer o sacrifício da liberdade, enquanto esta só pode ser ampliada à custa de segurança” (Bauman, 2003, p. 24). A ambigüidade da premissa mostra, com clareza, o quanto o estabelecimento de novas formas de subjetivação são demandas da nova modernidade.

Outro fator importante de mudança que acarretou novas formas de relação de trabalho, incluindo a perspectiva da remuneração variável, tem

---

\* Grifo do autor.

relação com a explosão da perspectiva de consumo que já se instala na modernidade, mas que se amplia, na atualidade, de forma consistente, transformando a sociedade em sociedade de consumo. Bauman (1999) considera que a indústria atual funciona cada vez mais para a produção de atrações e tentações. É da natureza das atrações tentar e seduzir apenas quando acenam da perspectiva do futuro, “uma vez que a tentação não pode sobreviver muito tempo à rendição do tentado, assim como o desejo não sobrevive à sua satisfação” (p. 86).

Em seu atual estágio, a sociedade tem pouca necessidade da mão-de-obra industrial de massa e de exércitos recrutados; em vez disso, precisa engajar seus membros na condição de consumidores. Ganhar mais, ou ter a percepção (certa ou não) de estar ganhando mais através da RV, é uma perspectiva que satisfaz a todos, porque potencializa o desempenho do papel de consumidor. As premissas filosóficas buscavam respostas em relação à questão sobre o homem em seu trabalho. Questionavam-se: o homem trabalha para viver ou vive para trabalhar? O dilema de hoje se funda na relação ao consumo e à vida. A questão agora é: é necessário consumir para viver ou se vive para poder consumir. Isto é, alude Bauman (1999), “se ainda somos capazes e sentimos a necessidade de distinguir aquele que vive daquele que consome” (p. 88-9).

O jogo do consumidor está não apenas na vontade de adquirir, de possuir, não a riqueza ou bem nos sentidos material, concreto, mas na excitação de uma sensação nova, ainda não experimentada. A satisfação, preconiza Bauman (1999), é o azar do desejo, a possibilidade de, com a RV obter o acesso a mais bens, a uma maior excitação, tornando-a atrativa e, por mais que gere insegurança, em algo pelo que se lute.

A diferença básica entre os dois estágios da modernidade é de ênfase e prioridades em relação à perspectiva do consumo. A satisfação do consumidor deveria ser instantânea e isso em duplo sentido; obviamente os bens consumidos deveriam trazer satisfação de imediato, sem exigir aprendizado de quaisquer habilidades ou fundamentos, mas esta satisfação

deveria também acabar “num abrir e fechar de olhos”, isto é, logo que o tempo necessário para o consumo estivesse terminado. O desejo que não deseja satisfação, e sim o próprio desejo é o que habita a mente do consumidor ideal. A RV pela possibilidade ilimitada que contêm, por sua promessa de crescimento contínuo é um estímulo ao desejo, jogando cada vez mais o sujeito ao consumo.

## DA CAPO – COMENTÁRIOS FINAIS

No decorrer deste trabalho, fui construindo várias proposições a respeito da problemática da RV na contemporaneidade. Procurei rever essas proposições destacando aquelas que, na minha perspectiva, assumem uma nota ou compasso significativo na sinfonia que procurei executar.

A análise não parte do indivíduo, de suas relações, organização ou do mercado de trabalho, mas das dobras, as relações e as sobreposições entre esses diferentes elementos. Cada um dos personagens conceituais aqui transpostos assume algumas facetas desta correlação de forças e que, tenho certeza, modifica-se a cada passo, a cada momento, em cada contexto.

A noção de dobra, assim como outros conceitos relacionados, não faz o menor sentido, segundo Silva (2000), dentro de um paradigma cientificista, uma vez que este opera dentro de uma lógica dicotômica, tomando cada elemento como realidade distinta e separada. Utilizei aqui o paradigma ético-estético de acordo com Guatarri (1992), no qual me debrucei na intersubjetividade e na mediação daí decorrentes.

Dentro dessa visão, considero que a RV é a expressão da contemporaneidade na relação de trabalho, intervindo na construção do trabalhador, de seu modo de trabalhar e nas organizações. A RV se coloca não só como uma prática efetiva, mas como uma ideologia que se expressa no pensamento que antecede a prática e influencia pensar e agir. A RV pode ser entendida como uma ação micropolítica que age sobre o corpo e a mente dos indivíduos, independentemente de sua efetiva implantação. O fato de existir como idéia, como possibilidade, muito diferenciada da prática

tradicional de salários, já provoca mudanças significativas na relação de trabalho.

Não se pode mais falar de estabilidade no trabalho, em ganhos fixos, em planos de carreira, em vínculos duradouros, essas práticas já fazem parte do cemitério de fundamentos da gestão de salários. Mesmo nas estruturas em que ainda são práticas correntes, recebem críticas e ameaças veladas de um fim próximo. Essas ameaças concretizam a existência da RV, mesmo que não concretamente implantada. A RV traz em si algumas idéias que acabam por se impor: a idéia de que o resultado é uma conquista individual; de que o desempenho depende exclusivamente de sua competência pessoal; de que seu ganho é proporcional a sua competência; de que a culpa pelo insucesso é do trabalhador; e de que seu ganho pode ser infinito e depende apenas do seu desempenho.

Todas essas crenças mobilizam no trabalhador mudanças em sua forma de estar no trabalho e na vida que procurei entender neste trabalho.

A RV foi tratada neste estudo como um acontecimento, conforme Foucault (2004) e Deleuze (2003), quase causa e quase efeito das novas relações de trabalho, práticas discursivas ou não, que se fazem objeto do pensamento. Essa prática penetra a relação de trabalho e o modo de trabalhar em vários campos e procurei analisar alguns deles.

A primeira dobra identificada e sobre a qual me debrucei constitui no conceito de trabalho imaterial (Lazzaratto e Negri, 2001), que é também causa e efeito da nova forma de trabalhar e que, na relação com a RV, provoca mais ambigüidades do que certezas. O trabalho, quando afastado da ânsia de classificação e concretização típicas da modernidade, toma sua forma fluida e atravessa cada sujeito, tomando conta de sua vida. Isso torna a RV mais próxima de um processo possível de remunerar; porém, muito menos planejável, estruturável, previsível, comparável do que os sistemas de remuneração tradicionais.



Pensar em remuneração sem associá-la ao mercado, à lei da oferta e da procura, é quase um contra-senso. A RV, entretanto, pela liberdade e pelo vínculo com resultados que apregoa, rejeita esse tipo de amarra.

Impossível regredir sobre a abrangência do trabalhar hoje, mas a RV toma formas estruturadas, assumindo configurações classificatórias, equiparando diferenças impossíveis de pertencerem a um mesmo registro. A ansiedade expressa pelos personagens conceituais traz à tona o sentimento de insegurança frente aos critérios utilizados para suas avaliações, para serem conhecidos e reconhecidos. As dúvidas do gerente, do vendedor, do orientador agrícola e da professora quanto ao papel exigido no desempenho de sua tarefa e quanto ao que é ser bom profissional demarcam seus anseios por uma maior definição por parte de quem os avalia e os inclui ou exclui.

A qualificação acadêmica foi durante algum tempo critério de excelência, hoje é pré-requisito que de forma nenhuma basta; o indivíduo, sua experiência e subjetividade são ferramentas tão importantes quanto qualquer conhecimento.

A questão não é e não pode ser respondida de uma forma mágica chamada RV. Nos moldes em que é pensada pela literatura da área, a RV pretende dar essas respostas transcrevendo critérios mensuráveis, quantificáveis que, contudo, não dão conta das dimensões múltiplas das dobras da realidade sobre a qual se situa o trabalho de cada personagem.

Dentro desse contexto, o que fazer? Aprender a conviver e reconhecer-se dentro do próprio trabalho na instabilidade que o caracteriza?

Aceitar ou resignar-se ao acontecimento não é uma premissa, mas afirmá-lo em sua prática, intervir na cultura e sua consciência para agir sobre ele por intermédio do ato pensamento. O trabalho imaterial é uma evidência, não há como negá-lo. Há que reconhecê-lo e torná-lo um elemento, parte da cultura e da valorização do sujeito. Não só através de uma valorização financeira como a RV, mas auto-valorização, pois só assim o sujeito enfrenta na integridade situações de negociação necessárias ao

posicionamento efetivo no mercado de trabalho, em pé de igualdade com a organização da qual faz parte.

A convivência de dois mapas, dobras que mais parecem caracterizar avesso e direito de um tecido, deixa sempre margem ao retorno do pensamento dicotomizado da modernidade. A visão de trabalho sólido, compartimentalizado, característico também desta fase, convive lado a lado com a visão de trabalho imaterial, provocando constantes questionamentos que buscam resolver, como se fosse possível, a ambigüidade que isso suscita.

A comparação, antes prática característica dos sistemas salariais, inviabiliza-se na realidade do trabalho imaterial. O que vale mais? As estruturas organizacionais ainda estão concebidas em uma pirâmide cujo parâmetro de classificação é a importância ou a responsabilidade crescente das atividades dentro de uma projeção conhecida. Quando se refazem as leituras, várias formas de reorganizar e classificar são possíveis e muitas delas sem comparar ou valorar cada parte do processo.

Gerenciar sem classificar, isso mais se parece com o caos. O movimento das mudanças nas organizações sempre é mais rápido quando se trata de fazer frente às necessidades do mercado; por isso, a maior parte das empresas tem envidado esforços na customização do produto ou serviço para as necessidades do cliente, talvez estejamos nos encaminhando para a customização da gestão.

Customização é um conceito que se aplica perfeitamente à pós-modernidade, relaciona-se ao reconhecimento e à valorização das diferenças, é utilizado na área de marketing e significa algo que atenda a demandas específicas de clientes. No nível da produção, as empresas têm se preocupado em trazer para dentro dos processos produtivos as necessidades dos clientes, buscando alta agilidade e flexibilização do processo produtivo (Davis, 1986). O objetivo seria fornecer a todo cliente um produto que corresponda a suas especificações únicas.

Na vivência do orientador agrícola, o cliente, comprador do fumo produzido em seu trabalho, passa a se impor e determinar o que produzir, como produzir e, dessa forma, como cada um deve realizar sua tarefa rotineira. A tarefa diária se modifica e passa a ser repensada a cada mudança na demanda do cliente, muitas vezes determinada por legislações, acordos internacionais (Convenção Quadro). A percepção é de um eterno e inacabado processo de mudança das exigências.

Esta é também a demanda da gestão na contemporaneidade e, conseqüentemente, da RV, que faz parte como uma importante ferramenta de gestão.

A customização, quando expressa como uma abordagem junto ao cliente, exige o reconhecimento daquele que compra, não apenas como um número em pesquisa, mas como alguém que tem subjetividade própria que deve ser identificada e respeitada, sob pena de não acontecer o resultado tão esperado.

Essa é uma realidade que se impõe sobre o homem e seu trabalho, exigindo diferentes práticas: o uso de habilidades que antes não faziam parte do arsenal exigido para o trabalho. Sensibilidade para que o vendedor distinga o bom do mau pagador entre os clientes, capacidade de síntese e análise, iniciativa, flexibilidade, tudo isso e muito mais compõem a demanda do novo trabalhador, e sua remuneração deve ser resultante deste conjunto de forças posto a serviço da tarefa.

Na direção inversa do crescimento e da valorização do trabalho imaterial, temos a crescente despessoalização gerada pela tecnologia. O vendedor se queixa da ausência de suporte, de não saber quem são as pessoas que o atendem, de como é percebido, de como são concebidas as regras e também quando deve ou não usá-las. As regras na contemporaneidade tomam outra dimensão. Elas devem estar a serviço dos resultados; portanto, devem ser questionadas em sua aplicação todas as vezes em que não servirem para angariar lucros efetivos. As queixas

também passam pelo não-reconhecimento do próprio sujeito, a não ser naquilo em que ele representa resultado.

Na trilha das demandas para o trabalhador da contemporaneidade estão às habilidades de comunicação e, atreladas a esta a cultura e a informação se colocam como essenciais e se confrontam com a possibilidade concreta de cada indivíduo adquirir todas as informações aparentemente essenciais para o desempenho de sua tarefa. O tempo de trabalho atravessa tudo, deixando pouco ou nenhum tempo para o desenvolvimento de algumas habilidades ou para adquirir formação e informação adequadas.

O orientador agrícola percebe claramente a invasão de seu tempo; a sesta, antes um hábito saudável e estimulado, hoje mais se parece com transgressão. A tecnologia invade o espaço doméstico criando o acesso das pessoas inevitável a qualquer hora em qualquer momento e em qualquer lugar. O império invade sua rotina inserindo em seu trabalho os conceitos globais, a legislação mundial contra o fumo ditando cada um dos seus passos.

Outro componente da dobra da subjetividade no trabalho se relaciona ao poder. Conforme o conceito de Foucault (1996) de sociedade de controle, podemos identificar na RV os elementos dessa definição. Na medida em que percebemos a RV mais como uma idéia, uma filosofia do que com uma ferramenta implantada de gestão, ela atravessa corpos e mentes e se impõe como uma forma de pensar e agir. A RV passa a se caracterizar como uma nova premissa que exige das pessoas comportamentos, atitudes e respostas, por vezes desconectadas com o próprio sujeito e seu trabalho.

Essas novas exigências acabam por se caracterizar como formas de controle implantadas sobre o sujeito e que se concretizam na RV. Flexibilidade, agilidade, competência, resultado, capacidade relacional são algumas premissas que via de regra vêm associadas às exigências para que o trabalhador moderno tenha acesso à RV. Parcamente definidas, essas

competências se impõem ao indivíduo, tê-las implica buscá-las constantemente.

Eternos devedores, no momento em que parecem alcançar a definição da perfeição ela se modifica e volta a ser um desafio. Parece-se com a vida, busca constante, desejo sem fim. O vendedor, o orientador agrícola, a professora e o gerente mostram com clareza sua ansiedade frente à crescente demanda de qualificação de novas formações de nova tecnologia e um sentimento de controle constante sobre seus desempenhos. Antes a sensação da professora era de total autonomia dentro da sala de aula, hoje o supervisor quer entrar na sua sala para determinar o que é bom ou ruim.

A opção de entrar no jogo da RV pode ser uma decisão do sujeito que trabalha; porém, na prática, não é exatamente assim. Enquanto o mercado de trabalho se desestrutura, a maior parte dos postos de trabalho ainda se caracteriza por vínculos tradicionalmente assalariados, talvez ainda seja opção do trabalhador vincular-se ou não a uma atividade remunerada essencialmente proposta dentro de uma perspectiva variável; porém, quando esta se torna predominante no mercado e até mesmo recomendada como elemento de competitividade para as organizações, o trabalhador não tem opção, *é pegar ou largar\**.

Assim, estrutura-se e age sobre os indivíduos a construção centralizada de normas que dita o perfil de competências. O comportamento esperado do trabalhador recai na RV porque é usado como parâmetro de determinação de quanto vale um trabalho. Os personagens questionam constantemente o critério que rege sua avaliação, seu acesso aos diferenciais de remuneração, e mesmo o gerente, que é o responsável pela avaliação de seu grupo, se pergunta qual o critério que deve utilizar e, mais do que isso expõe uma clara transgressão quando burla o processo implantado em seus passos e definições. Parece fugir do entendimento, da

---

\* Grifo nosso.

abordagem clara e definida por não acreditar nas definições que a ele são passadas.

Para a existência e a manutenção do império, de acordo Negri e Hardt (2004), parece necessária a utilização de ferramentas de gestão como a RV, que impõem sua interpretação e absorvem os sujeitos do trabalho para subordinação a suas fronteiras. Os padrões são ditados e as pessoas os abraçam e reativam por sua própria vontade sem necessidade de nenhum controle extensivo. O próprio empregado é muitas vezes seu algoz, é aquele que registra seus próprios resultados e seus indicadores de desempenho. É como se o mecanismo de controle estivesse desviado para dentro do próprio sujeito. Para chegar ao sujeito e se introduzirem nele as premissas precisam passar por alguns mecanismos de validação e divulgação que fazem parte do programa formal de RV.

Também as organizações, como a escola de línguas da professora, são impelidas a seguir novas regras de mercado. Mesmo sendo uma Instituição sem fins lucrativos, a escola deve repensar seu modo de produção de forma a corresponder às necessidades de um mercado competitivo. Não é mais viável manter os mesmo critérios de antes nem mesmo a confortável liberdade que o professor tinha para ministrar suas aulas sem o risco iminente de não ganhar o suficiente para se manter. As premissas globais regem o funcionamento deixando poucas escolhas de fato, mas muitas escolhas aparentemente viáveis.

Mobilidade e fluidez no controle demandas do biopoder na contemporaneidade às vezes chocam-se com as estruturas burocráticas tradicionais e acabam por tentar tornar sólidas, por meio de regras e normas, práticas que, para serem eficazes deveriam ser flexíveis e fluidas.

O papel de consumidor é outra das dobras relacionadas à RV, o que se ganha determina o quanto se pode consumir, o quanto se pode sonhar, desejar. Se o ganho se anuncia ilimitado, o sonho também pode ser. Querer sempre mais talvez seja a premissa máxima da contemporaneidade e a RV promete a realização desse querer.

O consumo assume também um cunho imaterial, assim como o trabalho. Não se consomem mais produtos e sim idéias, sensações e sentimentos que se esvaem assim que vivenciados, sendo substituídos por outros desejos, cada dia menos duradouros e mais fluidos. Essa talvez seja a arma mais poderosa posta em funcionamento para a manutenção do Império e sua unicidade que ultrapassa fronteiras conhecidas.

Os objetos do desejo recebem significados e simbolizam sensações e sentimentos, e não basta que tenhamos acesso a eles, precisa-se que sejam visíveis pelos outros. Não basta ser precisa, parecer que é. Da mesma forma, o trabalho, para ser reconhecido, precisa ser visto, não apenas em seus elementos concretos (produto), mas em suas nuances e particularidades, que o diferenciam de outros aparentemente iguais, é por essa diferenciação que agregam valor.

Nas dobras que compõem o caso-pensamento da RV, já foram analisados o trabalho imaterial, o poder e a questão do consumo. As perspectivas humanas, como a emancipação, a individualização, a relação espaço e tempo, a confiança e a transitoriedade, devem ser revistas também de forma a destacar algumas percepções.

As questões levantadas remetem a sentimentos humanos diferenciados, a uma ambigüidade crescente e à mudança de valores em relação à vida social e de trabalho.

A individualização crescente faz perder o senso de pertencimento, sindicatos e organizações que regulam o trabalho perdem o significado nesta nova conjuntura, cada um precisa aprender a defender seu próprio posicionamento e negociar seus próprios ganhos. Uma atitude solitária frente a grandes potências organizacionais.

Dentro das organizações, entretanto, a ambigüidade cria resistências evidentes na aceitação dessas premissas, os questionamentos e as transgressões são constantes, é como se houvesse uma combinação tácita de se fazer vista grossa, desde que não haja prejuízo do resultado buscado pela organização.

Na medida em que a idéia da RV se estabelece, muda a perspectiva da remuneração como um todo, a maior parte das perspectivas que antes eram usadas como parâmetros de determinação dos salários e eventos de remuneração se perdem. Graças à transitoriedade, que atravessa a vida em todos os sentidos, não é mais possível trabalhar com tabelas estáticas para definir o que ganha cada cargo, o movimento agora é para definir o quanto ganha cada pessoa, não há mais a possibilidade de uma correlação direta entre cargo, ocupante e seus salários.

A RV traz em si a premissa do ganho individualizado, proporcional ao desempenho de cada um e seu reflexo no resultado, reforçando a tendência contemporânea à individualização. Sabemos, porém, que a realidade do trabalho é cada vez mais caracterizada pela interdependência entre as diversas tarefas, expressa com clareza, tanto pelo gerente quanto pelo orientador agrícola, que ressaltam a dependência do seu trabalho e de seus subordinados do trabalho dos outros em equipe. Esse paradoxo parece acompanhar o sentimento de quem avalia e de quem é avaliado, deixando no ar a inconsistência dos critérios de avaliação.

Muitas organizações ainda mantêm sua estrutura salarial tradicional; porém, não conseguem respeitar uma coerência entre cargos e a equidade entre salários de um mesmo cargo. A definição de que o salário é pessoal ultrapassa o conceito de RV, já é uma concepção de remuneração seja ela em forma de salário fixo ou variável. Cabe aqui ressaltar a percepção que já foi abordada anteriormente: a concepção de RV ultrapassa o conceito, tornando-se uma ideologia, estando a flexibilização da remuneração no cerne das novas relações de trabalho.

A RV traz em si o anúncio do fim dos salários, talvez mesmo o fim dos empregos (Rifkin, 1995) ou, pelo menos, a sua desestabilização como prática instituída. O salário comportava uma representação de segurança que, se perdida, gerava a instabilidade. Bauman (2003), ao analisar a segurança, explica que priorizar a segurança implica a perda da liberdade; porém, a liberdade só se expressa na presença da segurança.



Essa ambigüidade é ostensiva na relação entre salários e RV. O primeiro representa a segurança e, ao mesmo tempo, o limite; o segundo, a liberdade e a possibilidade de ganho infinito. Porém, nenhum dos dois parece sozinho atender aos anseios humanos de liberdade e de segurança simultaneamente.

A busca pelo salário estável e fixo é ainda uma realidade, evidenciada pelas imensas filas na abertura de inscrições para concursos públicos, reduto onde a segurança e a estabilidade ainda brilham; por outro lado, também um espaço onde a liberdade se estabelece apenas a partir da transgressão.

Este estudo evidenciou a tendência de uma série de transformações com as quais já convivemos ou passaremos a conviver em um futuro breve nas organizações e nas relações de trabalho. Essa problematização precisa atravessar o espaço dos estudos organizacionais dos campos da psicologia e da administração e chegar aos espaços da educação. A escola e a universidade precisam lidar com novos pressupostos, com maior flexibilidade de conceitos e métodos para que a formação dos sujeitos permita enfrentar de forma saudável todos os desafios que o campo do trabalho deve propor a eles.

Por vezes, ao acompanhar o campo educacional, temos a impressão de que existe uma única direção para a qual a força de formação de pessoas está direcionada. Há muita preocupação e pouca prática de novas alternativas, e as poucas que existem acabam por ser duramente criticadas porque não se enquadram no padrão até então exercido.

Alguns temas parecem essenciais para serem problematizados e, com isso, poderemos instrumentalizar as pessoas para o enfrentamento mais saudável das novas conjunturas: a crescente individualização, a questão dos tenros limites de espaço e tempo, a indefinição cada vez maior de papéis e menor estabilidade destes dentro das estruturas também instáveis e fluidas, a flexibilização dos espaços profissionais e a crescente demanda de criatividade e aprendizagem contínua. Todos esses fatores

interferem em muito no campo da orientação profissional, tanto de jovens quanto dos profissionais já inseridos no mercado de trabalho, e precisam fazer parte da pauta dos trabalhos nesses campos.

Repensar estruturas organizacionais, fugindo dos limites burocráticos até então hegemônicos, parece óbvio; fazê-lo na prática acaba por parecer inviável. Práticas como a RV forçam este olhar para as estruturas, para a desconstrução tanto do que se conhecia como estrutura de cargos e salários como do que se conhecia como departamentos ou áreas da organização. Essas referências, departamentos, cargos eram como cães-guias para os indivíduos em seu dia-a-dia; decompostos ou desconstruídos perdem ser poder referencial e o sentimento é de angústia. Agarramo-nos a qualquer coisa quando nos sentimos sem referencial e, muitas vezes, a tábua de salvação pode ser o próprio adoecimento ou uma regressão a estruturas rígidas e burocratizadas. Essa tendência se observa na organização como ondas; quando se tem à sensação de perda dos referenciais burocráticos, rapidamente há uma tentativa de resgate dos controles, um enrijecimento das estruturas, que sobrevive por um curto espaço de tempo até que novas transgressões tomem a frente, viabilizando o fluxo de trabalho atravancado pelos processos burocráticos.

Perceber esses movimentos problematizá-los e colocá-los à disposição do homem do trabalho é parte da tarefa daqueles que gerenciam, formam e avaliam os processos de trabalho papel este ainda limitado aos profissionais de recursos humanos, que pouco se vinculam a crítica, reproduzindo as receitas dos manuais administrativo sem dar-se conta de suas conseqüências e até mesmo de suas inviabilidades.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ARENDDT, Hannah. A condição humana. 10 ed. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2004.
- AUBERT, Nicole. A neurose profissional. IN: Chanlat, Jean-François. O indivíduo na organização – dimensões esquecidas. v. II , São Paulo, Atlas, 1998.
- BARNARD, Chester. As funções do executivo. Rio de Janeiro, Atlas, 1989.
- BAUM, Joel. Ecologia Organizacional. In: Handbook de estudos organizacionais. ATLAS, São Paulo, 1998.
- BAUMAN, Zygmunt. Amor líquido – sobre a fragilidade dos laços humanos. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 2004.
- BAUMAN, Zygmunt. Globalização: as conseqüências humanas. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. Comunidade – a busca por segurança no mundo atual. Zahar, Rio de Janeiro, 2003.
- BECKER, Howard S. Métodos de pesquisa em ciências sociais. São Paulo, 1997, Hucitec,
- BEER, Stafford. Heart of enterprise. John Wiley Professional, Los Angeles, 1979.
- BERGAMINNI, Cecília W. Liderança – administração de sentido. São Paulo, Atlas, 1994.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista. Rio de Janeiro, Zahar, 1997.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques & SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro, F. Alves, 1977.
- BURREL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEEG, Stewart, HARDY, Cynthia & NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo, Atlas, 1999.
- CALDAS. Miguel; FACHIN, Roberto & FISCHER, Tânia(org.) Handbook de estudos organizacionais. Atlas, São Paulo, 1998.

- CASTEL, Robert. As metamorfoses da questão social – uma crônica do salário. Vozes, Petrópolis, 1998.
- CHANLAT, Jean - François. Ciências Sociais e Management. Atlas, São Paulo, 1959.
- DAVEL, Eduardo & VASCONCELOS, João (orgs.) Recursos Humanos e subjetividade. Petrópolis, Vozes, 1996.
- DEJOURS, Christophe et al. Por um trabalho, fator de equilíbrio. In: Revista de Administração de empresas. São Paulo, 33(3): 98-104; Mai./Jun. 1993.
- DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.
- DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho - estudo de psicopatologia do trabalho. Oboré. São Paulo, 1987.
- DEJOURS, Christophe. L' ambigüité de la gestion du stress. Web.15/06/01. www.ac\_versailles.fr/PEDAGOGI/ses/vieses/hodebas/dejours 06-06-00.htm.
- DEJOURS, Christophe. Le facteur humain. PUF, Paris, 1995.
- DEJOURS, Christophe. Plaisir et souffrance dans le travail. Centre nacional de la recherche scientifique, Paris, 1987.
- DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo, Atlas, 1994.
- DELEUZE, Gilles. Foucault. Minuit, Paris, 1986.
- DELEUZE, Gilles. Pourparlers. Minuit, Paris, 1990.
- DELEUZE, Gilles. Lê Pli: Leibnitz et lê barroque. Minuit, Paris, 1988.
- DELEUZE, Gilles. A lógica do sentido. Perspectiva. São Paulo. 2003.
- DELEUZE, Gilles & GUATTARI, Felix. O que é a filosofia. 34, Rio de Janeiro, 1992.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. IN: Handbook de estudos organizacionais. Atlas, São Paulo, 1998.
- ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. Pioneira, São Paulo, 1964.
- FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. Atlas, São Paulo, 1958.
- FERREIRA, L. L., Análise coletiva do trabalho. IN: Revista Brasileira de saúde ocupacional, n. 78, v.21, abril/maio/junho 1993. p.7-16.
- FOLLETT, Mary Parker. Profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- FONSECA, Tania Mara Galli. Algumas notas a respeito das metamorfoses do capital. IN: Revista Psico, Porto Alegre, v 30, n.1, p.131-139, jan/jun, 1999.

Excluído:

- FONSECA, Tania Mara Galli & KIRST, Patrícia. Cartografias e Devires – a construção do presente. UFRGS, Porto Alegre, 2003.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro, FGV, 1999.
- FREUD, Sigmund. Obras Completas de Sigmund Freud. Standart, São Paulo, 1989.
- FOUCAULT, Michel. Em defesa da sociedade. Martins Fontes, São Paulo, 2002.
- FOUCAULT, Michel. As palavras e as coisas. Martins Fontes, São Paulo, 2002.(2)
- FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. Graal, Rio de Janeiro, 1996.
- FOUCAULT, Michel. A arqueologia do saber. Forense Universitária, Rio de Janeiro, 2004.
- FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir. Petrópolis, Vozes, 1999.
- GEORGE JR., Claude S. Historia do pensamento administrativo. Cultrix, São Paulo, 1972.
- GIDDENS, Anthony. As conseqüências da modernidade. UNESP, São Paulo, 1991.
- GUATARRI, Felix & ROLNICK, Sueli. Cartografias do desejo. Vozes, Petrópolis, 1996.
- HARDT, Michael & NEGRI, Antonio. Império. Record, Rio de Janeiro, 2004.
- HIRATA, Helena S. (ed.). Autour des "modèl" japonais. Paris, Harmattan, 1992.
- KERN, Horst & SCHUMANN, Michael. La fin de la division du travail. Paris, Maison Des Sciences De L'homme, 1984.
- KERNBERG, Otto. Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações. Artes médicas, 2000, Porto Alegre.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. & MILLER, Danny. La organización neurótica. Apóstrofe, Barcelona, 1994.
- KILDUFF, Martin & MEHRA, Ajay. Postmodernism and organizational research. Academy of Management Review, vol.22, n.2, 1997.
- KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. In: Revista de administração de empresas. São Paulo, v.35, n. 6, p.12-19. Nov./dez.1995.
- KOHN, Alfie. Punidos pelas recompensas. Atlas, São Paulo, 1998.
- LAPIERRE, Laurent. Imaginário e liderança. Atlas, São Paulo, 1995.
- LAPIERRE, Laurent. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. Atlas, São Paulo, 1991.

LAZZARATO, Maurizio & NEGRI, Antônio. Trabalho imaterial. DP&A, Rio de Janeiro, 2001.

LÈVY, Pierre. As tecnologias da inteligência.34, São Paulo, 1993.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. 12 ed., Livro 1, vol.1, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1988.

MENDES, Ana Magnólia B. Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações na saúde mental dos trabalhadores. IN: Revista brasileira de saúde ocupacional. N 85/86 – v.23.

Excluído: n

MORGAN, Garreth. Imagens da organização. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. Teoria das organizações – evolução e crítica. Thomson Pioneira, São Paulo, 2001.

MUDANÇAS no rh. Talentos. São Paulo, n 147, p.18, ago. 1999.

NEGRI, Antonio. Cinco lições sobre o império. DP&A, Rio de Janeiro, 2003.

NORIEGA, Mariano, et al. Interacción de las exigencias de trabajo en la generación de sufrimiento mental. IN: Cadernos de saúde pública, Rio de Janeiro, 16(4):1011-1019, out-dez, 2000.

Excluído: n

PELBART, Peter Pál. A vertigem por um fio.- Políticas da subjetividade contemporânea. Iluminuras, São Paulo, 2000.

PELBART, Peter Pál. Vida Capital – Ensaio de Biopolítica. Iluminuras. São Paulo, 2003

PRIGOGINE, I & STENGERS, I. Entre o tempo e a eternidade. São Paulo: Cia das Letras, 1992.

RESENDE, Ênio. O que aprender e desaprender sobre remuneração. São Paulo, Ênio Resende, 1997.

RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos. Makron, São Paulo, 1995.

SÉGUIN, F. & CHANLAT, J.F. Introduction: Les théories de l'organisation: d'un paradigme à l'autre. In: SÉGUIN, F. & CHANLAT, J.F. L'analyse des organisations - une anthologie sociologique. Tome I - Les théories de l'organisation. Boucherville, Québec, 1992. PP. 3-74.

SILVA, Edith Seligman. A inter-relação trabalho e saúde mental: um estudo de caso. In: Revista de Administração de empresas. São Paulo, 32(4):70-90; set./out. 1992.

SILVA, Rosane Neves da. Cartografias do Social: Estratégias de Produção do conhecimento. Tese de doutorado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Educação, Porto Alegre, 2001.

SMITH, Adam. A riqueza das nações. Martins Fontes, RJ, 2003.

SKINNER, Frederick. Aprendizagem: teoria do reforço. São Paulo, EPU; 1973.

TAYLOR, Frederick. Princípios da administração científica. São Paulo, Atlas, 1990.

THOMPSON, John. O escândalo político. Petrópolis, Vozes, 2002.

VERGARA, Sylvia. Nota Técnica :Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. IN: CLEEG, Stewart, HARDY, Cynthia & NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo, Atlas, 1999.

Excluído: n

VIEIRA, Marcelo Falcão & VIEIRA, Eurípedes. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. IN: Revista de Administração Pública Rio de Janeiro 37(4):899-920, Jul./Ago. 2003.

VROOM, Victor et alli. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. In: Gert, H. H., Mills, C. W. RJ, 1963.

WOOD JR., Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica - a nova vantagem competitiva. Atlas, São Paulo, 1999 (1).

WOOD JR., Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração por habilidades e competências. Atlas, São Paulo, 1999 (2).

ZIMERMANN, David. Como trabalhamos com grupos. Porto Alegre, Artes Médicas, 1997.