

# Dobras da subjetividade : a remuneração variável como caso-pensamento do contemporâneo

Vera Susana Lassance Moreira

FGV - Management e IBGEN

## RESUMO

Este artigo analisa a remuneração variável (RV) e suas interferências na subjetividade do sujeito. Parte-se de um personagem conceitual, o vendedor, conforme conceito de Deleuze e Guattari (1992), utilizando-o para análise do caso-pensamento da RV. A metodologia tem uma perspectiva contemporânea, procurando problematizar e pensar de um outro modo para que se possa ir além do senso comum. Podemos dizer que cada formação histórica irá *dobrar* diferentemente a composição de forças que a atravessam constituindo-se diferente a cada contexto, dependendo e das conseqüentes dobras que reafirma. As dobras da subjetividade são analisadas dando forma ao entendimento das conseqüências humanas analisadas por Bauman na contemporaneidade enfatizando sua concretização no pensamento que rege a RV como mais um elemento das relações de trabalho. A liberdade, a individualização, a relação tempo-espço, a confiança são algumas das conseqüências humanas analisadas nesse artigo.

**Palavras-chave:** Remuneração variável; subjetividade; modernidade; caso-pensamento.

## ABSTRACT

*The fold of subjectivity – the variable remuneration like a thinking-case of contemporaneous perspective*

This article analyzes the variable remuneration (VR) since its interferences on the subject and its subjectivity. The analysis is based on a conceptual character, the salesman, according to Deleuze and Guattari (1992) concept using for the thinking case of VR. The methodology used can be identified in a contemporaneous perspective, trying to imagine a problem and thinking in another way in order to go beyond common sense. We can say that every historical formation will fold differently the composition of power that cross through it. This explains why the same element can acquire a distinct configuration in every context, depending on the game of power and the consequent folds that it stimulates and restates. The fold of subjectivity is analyzed by VR as a thinking-case, where it is given form to understanding several human consequences analyzed by Bauman in liquid modernity and the way they are accomplished in thinking that rules VR as one more element of contemporaneous work relationships. Freedom, individualization, the relation time-space, and trust are some of the human consequences analyzed in this article.

**Key words:** Variable remuneration (VR); subjectivity; modernity; thinking case.

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.

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 convivemos 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.

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.

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 par-

ticipação 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.

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 conseqüência 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 a compreender que estamos diante de um objeto real de conhecimento (*o construído*). No momento, interessa “usá-lo” operacionalmente na construção do problema de investigação, pois o 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 anticidência, 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 vamos encontrar 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). 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 a da RV e de sua problemática é buscar trazer luz sobre o acontecimento.

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.

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).

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.

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.

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, percebemos 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.

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 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. Critica a visão do progresso que sucateia velhos textos e conhecimentos; porém, relê e reinterpretava 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.

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 à simples escolha de um modelo de pesquisa descrito em diversos manuais metodológicos sobre os quais trabalhamos exaustivamente. Esta é a idéia que movimenta a elaboração deste estudo.

## PERSONAGEM CONCEITUAL: 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?

A Remuneração Variável – dobras da subjetividade Bauman (2000) 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, 2000, p. 36, grifo do autor).

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 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 lí-

quida 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?

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. O vendedor é um trabalhador solitário que precisa se sentir parte de algo maior, mais do que isso, precisa ser valorizado além de seus números de venda.

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 movimentamos, 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 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 insta-

bilidade, 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, grifo do autor). 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 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 busca-

vam 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 contém, por sua promessa de crescimento contínuo é um estímulo ao desejo, jogando cada vez mais o sujeito ao consumo.

## CONCLUSÕES

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 como 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 forcem 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. Agarra-

mo-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 a 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 dos profissionais de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade – a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Castel, R. (2003). *As metamorfoses da questão social – uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1992). *O que é a filosofia*. Rio de Janeiro: 34.
- Deleuze, G. (2003). *A lógica do sentido*. São Paulo: Perspectiva.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Oboré.
- Fonseca, T., & Kirst, P. (2003). *Cartografias e Devires – a construção do presente*. Porto Alegre: UFRGS.
- Foucault, M. (1996). *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (2002). *As palavras e as coisas*. São Paulo: Martins Fontes.
- Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron.

Recebido em: 19/09/2005. Aceito em: 10/08/2006.

### **Autora:**

Vera Susana Lassance Moreira – Psicóloga na FGV - Management e IBGEN.

### **Endereço para correspondência:**

VERA SUSANA LASSANCE MOREIRA  
Av. Getúlio Vargas 1595 conj 205 – Menino Deus  
CEP 90150-004, Porto Alegre, RS, Brasil  
E-mail: vera@xave.com.br