

A recompensa atroz: o sistema de pagamento por produção como mecanismo de captura da subjetividade trabalhadora

Artigo classificado em 4º lugar na XV Jornada de Iniciação Científica de Direito da UFPR
2013

Gabriela Cardoso Portella¹

Nadine Bissoni Narloch²

RESUMO: O artigo tem como intuito analisar a inserção das formas flexíveis de remuneração no contexto de precarização das relações trabalhistas, bem como os efeitos exercidos sobre a experiência subjetiva dos trabalhadores pelo condicionamento de determinadas parcelas remuneratórias à produtividade alcançada. Para tanto, procede-se brevemente à apresentação de aspectos históricos relacionados à implosão da relação salarial fordista-taylorista na década de setenta e a implantação do toyotismo no complexo de reestruturação produtiva, cenário em que emergem novas relações flexíveis de trabalho e a remuneração variável ganha destaque. Em seguida, demonstra-se como o sistema de pagamento por produtividade está hodiernamente regulamentado no Brasil, através das comissões, prêmios por produção e participação nos lucros e resultados. Por fim, trata-se de como os novos sistemas de pagamento, aliados a outras políticas de gestão, viabilizam a captura da subjetividade dos trabalhadores, mascarando o exercício do poder empregatício e proporcionando o aumento da produção.

Palavras-chave: flexibilização, toyotismo, pagamento por produção, subjetividade.

¹ Acadêmica do terceiro ano noturno do curso de Direito da Universidade Federal do Paraná. Bolsista do Programa de Educação Tutorial.

² Acadêmica do quarto ano noturno do curso de Direito da Universidade Federal do Paraná. Bolsista do Programa de Educação Tutorial.

Cada dia que ia trabalhar era uma tortura, me sentia muito mal quando entrava na empresa. (...) Fiquei alguns dias afastado, tomei remédios e fiz sessões de terapia, o que amenizou um pouco os sintomas da depressão. Minha chefe não nos via como ser humano e, sim, como número para atingir as metas a qualquer custo.

João, supervisor de uma central de telemarketing em São Paulo³

É duro entender por que parece tão bonito para alguns fazer o papel do “coitado”, despertando pena nos outros e sentindo conforto por causa disso. É um comportamento completamente equivocados. Os “coitados” só são coitados porque querem, porque deixaram o problema aparecer e derrubá-los.

Cláudio Tomanini, palestrante e professor de marketing e vendas⁴

1. Introdução

A transformação do processo produtivo na década de setenta, como resposta à crise estrutural do capital, emerge sob a insígnia da flexibilidade. Com a fragmentação da relação salarial fordista e a franca expansão do modelo Toyota, assiste-se à desregulamentação e flexibilização dos direitos trabalhistas - para flexibilizar o aparelho produtivo, é necessário flexibilizar os trabalhadores. Surgem novas formas precarizadas de contratação, em substituição ao “emprego como o conhecemos” - “Flexibilidade é o *slogan* do dia”: eis o alerta de Zygmunt Bauman⁵.

Vislumbra-se, pois, uma nova morfologia social do trabalho, na qual se flexibilizam as relações laborais, com significativo impacto sobre as formas de remuneração. O pagamento de determinadas parcelas condicionadas à produtividade - a exemplo das comissões, bônus e participação nos lucros e resultados - aparece como eficaz mecanismo de alinhamento do trabalhador aos interesses empresariais, levando ao aumento da produtividade e à docilização do obreiro. O salário individualizou-se e, com isso, cresce a falsa percepção de que o montante recebido é correspondente ao esforço empreendido pelo empregado em sua especificidade produtiva, isto é, de que se trata de um ganho *justo*, porquanto proporcional ao que se produziu.

No meio empresarial, a variabilidade das remunerações ganha posição de relevo no gerenciamento de pessoas, associada a outras técnicas de gestão, em especial o trabalho em equipes. *Best seller* na área de Administração de Empresas e Recursos Humanos, Idalberto

³ AMARAL, Michelle. Mais exploração, mais doenças mentais.

⁴ TOMANINI, Cláudio. Venda muito mais: como transformar planejamento em resultados de vendas, p. 60.

⁵ BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida, p. 169.

Chiavenato explica que o pagamento de salários fixos é necessário e suficiente se o empreendedor deseja que sua equipe desempenhe o trabalho de maneira rotineira e sempre igual. Se a ideia, contudo, é ultrapassar metas e objetivos, a remuneração baseada no desempenho individual e grupal desponta como um importante motivador. Assim, “a remuneração precisa variar de acordo com metas, objetivos e prazos, para que as pessoas sintam que todos esforços a mais tem um retorno adequado”⁶. Subjaz a esta orientação aquilo que o autor denomina de “administração participativa”: o empreendedor deve garantir o envolvimento mental e emocional das pessoas, a motivação para contribuir e a aceitação da responsabilidade. Desta forma, “saber gerenciar pessoas é saber extrair delas o que cada uma tem de melhor para fazer um trabalho excelente, ser uma extensão do empreendedor na melhoria contínua do trabalho e na excelência do produto/serviço e no ótimo atendimento ao cliente”⁷.

Neste cenário, as formas flexíveis de remuneração constituem eficazes instrumentos de gestão do comportamento operário e elevação da produtividade. Capazes de promover a emulação individual dos trabalhadores, instauram um elo entre o desempenho do negócio e a *performance* do empregado, de modo que este passa a ser compreendido como a “extensão do empreendedor”, responsável pelos resultados da empresa, numa tentativa espúria de aproximação de interesses antagônicos e inconciliáveis. O eventual não alcance da meta significa o fracasso individual, indicador de uma culpa subjetiva daqueles que *se fazem de coitados, que se deixam derrubar pelos problemas*. Ao trabalhador, que sofre a compressão de seu salário fixo, a possibilidade de acréscimo monetário viabilizado pelas novas formas de pagamento atrai imediatamente a atenção, não restando alternativa senão o constante esforço pela meta, a incessante busca pela recompensa atroz.

2. Flexibilidade é o *slogan* do dia

São cinco as etapas da evolução do processo de produção capitalista: cooperação, manufatura, maquinaria, taylorismo e fordismo. Enquanto estas duas últimas são construções da doutrina contemporânea, aquelas são teorizações de Karl Marx. Poder-se-ia incluir aí o toyotismo, embora não haja consenso sobre ele representar uma nova forma de produção,

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor, p. 195.

⁷ CHIAVENATO, I. Idem, Ibidem.

visto que alguns autores o consideram apenas a fusão de características dos modelos anteriores⁸.

Sucintamente, é possível dizer que a cooperação corresponde ao início da produção capitalista, dada quando “um mesmo capital particular ocupa, de uma só vez, número considerável de trabalhadores, quando o processo de trabalho amplia sua escala e fornece produtos em maior quantidade”⁹. Ainda bastante vinculada à cooperação é a fase subsequente, a da manufatura, que abrange de meados do século XVI ao último terço do século XVIII, e caracteriza-se pelo trabalho artesanal, fortemente vinculado às habilidades do trabalhador, aliado a um processo de especialização e fracionamento do trabalho¹⁰. As operações passam a ser destacadas umas das outras, isoladas e justapostas no espaço, confiadas a diferentes artífices e executadas simultaneamente¹¹.

Com o intuito de se reduzir o valor das mercadorias, encurtando a parte do dia que o trabalhador precisa para si mesmo, e ampliar a parte excedente, aumentando a produção da mais-valia¹², a maquinaria passa a ser empregada, dando origem à terceira fase. O trabalhador deixa de ter conhecimento de todo o processo produtivo, e, devido à existência de máquinas, torna-se dispensável o seu saber técnico. “O homem passa a atuar apenas como força motriz numa máquina-ferramenta, em vez de atuar com a ferramenta sobre o objeto de trabalho”¹³. Esse processo dá início à perda do controle do produto final pelo trabalhador e proporciona aos proprietários dos meios de produção um maior domínio sobre o operariado, extraindo o máximo de sua força física e apropriando-se de seu saber, de modo a ampliar a acumulação de riquezas¹⁴.

Foi nesse contexto que Frederick Taylor pensou a divisão do trabalho, dedicando seus estudos à racionalização da produção, com a análise do tempo e dos movimentos¹⁵. O taylorismo representou “a primeira expressão da tentativa de organização científica do trabalho. Buscava-se racionalizar ao máximo as operações desenvolvidas pelos operários durante o processo produtivo, aliando a redução do tempo com o aumento do ritmo de trabalho, visando combater o desperdício”¹⁶. São as principais características deste modelo: a)

⁸ GONÇALVES, Antônio Fabrício de Matos. Flexibilização trabalhista, p. 69 - 70.

⁹ MARX, Karl. O capital: crítica da economia política, vol. 1, p. 375.

¹⁰ GONÇALVES, A. F. de M. Obra citada, p. 72.

¹¹ MARX, K. Obra citada, p. 392.

¹² MARX, K. Idem, p. 427.

¹³ MARX, K. Idem, p. 431.

¹⁴ GONÇALVES, A. F. de M. Obra citada, p. 72.

¹⁵ GONÇALVES, A. F. de M. Idem, p. 73.

¹⁶ NEVES, Sylvia Malatesta. Reestruturação produtiva, reorganização da força de trabalho e desenvolvimento tecnológico no capitalismo contemporâneo: desafios ao direito do trabalho, p. 291.

a análise do trabalho e estudo de tempos e movimentos; b) o estudo da fadiga humana; c) a divisão do trabalho e especialização do operário; d) o desenho de cargos e tarefas; e) incentivos salariais e prêmios; f) a padronização¹⁷.

Os princípios de padronização e simplificação do taylorismo aliados ao desenvolvimento de outras técnicas produtivas levaram ao surgimento do modo fordista de produção. “A data inicial simbólica do fordismo deve por certo ser 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros que ele estabelecera no ano anterior em Dearbon, Michigan”¹⁸. O objetivo de Henry Ford era fabricar um modelo de automóvel barato, que pudesse ser vendido para um grande número de pessoas. Para isso, era preciso acelerar o tempo de produção do automóvel, de modo que a lentidão do processo produtivo não encarecesse o produto¹⁹. A marca característica desse modelo é a linha de montagem, que visa a diminuir o tempo e o custo da produção. Surge a produção em série, com a utilização da esteira rolante, sistema no qual cada trabalhador se situa em um ponto determinado da esteira, onde exerce mecânica e repetidamente sua função em ritmo acelerado, para obter a maior produtividade possível.

Segundo Ricardo Antunes, as características básicas do modelo de produção fordista são a produção em massa, através da linha de montagem e produtos homogêneos; o controle do tempo e dos movimentos pelo cronômetro taylorista; a existência de trabalho parcelar e fragmentação das funções; a separação entre elaboração e execução no processo do trabalho; a existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e a constituição do operário-massa²⁰.

O fordismo estaria sustentado em três pilares: as inovações tecnológicas (com destaque para a linha de montagem); a melhoria nas condições de trabalho; e uma função ideológica, no sentido de propor um modo de vida baseado no consumo. Haveria uma sequência lógica nesse processo de produção: a produção massiva, com o aumento salarial e redução da jornada de trabalho, ocasionaria um consumo também massivo das mercadorias produzidas pelas grandes empresas²¹.

¹⁷ GONÇALVES, A. F. de M. Obra citada, p. 74.

¹⁸ HARVEY, David. Condição pós-moderna, p. 121.

¹⁹ GONÇALVES, A. F. de M. Obra citada, p. 74-75.

²⁰ ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho, p. 25.

²¹ RAMOS FILHO, Wilson. Direito Capitalista do Trabalho: história, mitos e perspectivas no Brasil, p. 31.

A partir da década de 70, o padrão de acumulação de capital baseado nos modelos taylorista-fordista entrou em crise. Antunes aponta os seis fatores mais evidentes da crise do capital:

1) queda da taxa de lucro, dada, dentre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, que objetivavam o controle social da produção. A conjugação desses elementos levou a uma redução dos níveis de produtividade do capital, acentuando a tendência decrescente da taxa de lucro; 2) o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (que em verdade era a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital), dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava. Na verdade, tratava-se de uma retração em resposta ao desemprego estrutural que então se iniciava; 3) hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos, o que também já era expressão da própria crise estrutural do capital e seu sistema de produção, colocando-se o capital financeiro como um campo prioritário para a especulação, na nova fase do processo de internacionalização; 4) a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; 5) a crise do Welfare State ou do "Estado do bem-estar social" e dos seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado; 6) incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho, entre tantos outros elementos contingentes que exprimiam esse novo quadro crítico²².

A necessidade de manutenção da hegemonia e do controle social levou o capitalismo a reestruturar-se através de um novo modelo de organização do trabalho e da produção, o toyotismo. Nascido no Japão pós-45, este modelo tem seu surgimento atribuído a duas principais causas, quais sejam: as metas propostas pela Toyota para alcançar a produção de automóveis norte-americanos em no máximo três anos, a contar de 1945, e as dificuldades de implantação do fordismo no Japão, tendo em vista a exigência de grandes espaços físicos para abrigar a produção de todas as peças e estocá-las²³.

A mudança é visível. Ao invés de produção em massa, homogênea, com fábricas verticalizadas e operários-massa, desabrocha um modelo diferente, com um estilo de produzir marcado pelo alto padrão tecnológico (revolução da microeletrônica), capital horizontal, terceirização e a ideia de células de produção, substituindo o trabalho mecânico do homem²⁴.

²² ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho, p. 31-32.

²³ GONÇALVES, A. F. de M. Obra citada, p. 86-87.

²⁴ GONÇALVES, A. F. de M. Idem, p. 83.

Embora o toyotismo, ou ohnismo, tenha sua gênese histórica na década de 50, foi no decorrer das décadas de 80 e 90 que se projetou como categoria universal, diante da crise de superprodução que impunha novas normas de concorrência. Ademais, o modelo se mostrou adequado à Quarta Revolução Tecnológica, das redes informacionais, que exigem uma “nova disposição subjetiva dos trabalhadores assalariados em cooperar com a produção”²⁵. O modelo Toyota ganhou notoriedade e predominância, centrado na ideia de “produção dimensionada pela demanda, no ‘momento preciso’, e no postulado da auto-ativação do sistema, dotado de flexibilidade capaz de perseguir a elasticidade produtiva”²⁶.

O toyotismo representa, portanto, a resposta à crise estrutural do capital, reorganizando-o, de modo a manter seu projeto global de dominação e acumulação. O processo produtivo se transforma, agora com novas formas de acumulação flexível e de gestão organizacional, além do notável avanço tecnológico²⁷. Como bem salienta Antunes, o processo de reorganização das formas de dominação social empreendido pelo capitalismo não buscava apenas remodelar o processo de produção, mas também influenciar o plano ideológico, ao fazer “apologia ao subjetivismo e ao individualismo exacerbado em desfavor das formas de solidariedade e atuação coletiva e social”²⁸. A reestruturação produtiva capitalista deu origem a uma nova morfologia social do trabalho, com novas condições precarizadas de exploração de mão-de-obra. Surge uma nova precariedade salarial, caracterizada, sobretudo, por seu caráter flexível.

(...) a flexibilidade da força de trabalho expressa a necessidade imperiosa de o capital subsumir, ou ainda, submeter e subordinar, o trabalho assalariado à lógica da valorização, através da perpétua sublevação da produção (e reprodução) de mercadorias, inclusive, e principalmente, da força de trabalho. É por isso que a “acumulação flexível” se apoia, principalmente, na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, compreendida como sendo a plena capacidade de o capital tornar domável, complacente e submissa a força de trabalho, que irá caracterizar o “momento predominante” do complexo de reestruturação produtiva. É por isso que o debate sobre a flexibilidade é vinculado às características atribuídas ao chamado “modelo japonês” ou, mais precisamente, como salientaremos, ao modo “toyotista” de organização e gestão da produção²⁹.

²⁵ ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório, p. 59.

²⁶ MELHADO, Reginaldo. Poder e sujeição na produção capitalista: os fundamentos da relação de poder entre capital e trabalho e a subordinação no contexto da mundialização, p. 396.

²⁷ ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho, p. 49-50.

²⁸ ANTUNES, R. Idem, *ibidem*.

²⁹ ALVES, G. Dimensões da Precarização do Trabalho: Ensaio de Sociologia do Trabalho, p. 88-89.

Apesar de o toyotismo ter universalizado seus valores durante o processo de mundialização do capital, não se pode falar na adoção de um modelo único. O sistema Toyota articulou-se a formas pretéritas de racionalização do trabalho, sendo que, “após o fordismo, não se verificou a hegemonia de um novo modelo, tal como seu deu com a organização científica do trabalho na lógica racional taylorista-fordista”³⁰. Os países latino-americanos passaram por uma inserção tardia nesse sistema, com início apenas na década de 90, em razão da abertura dos mercados. No Brasil, a introdução do modelo foi especialmente significativa na indústria automobilística, de autopeças e de bens de capital, embora, conforme assinala Machado, o país revelasse práticas distantes do toyotismo, razão pela qual alguns autores se referem a um *just in time* taylorizado ou modelo *nissei*, evidenciando a continuidade taylorista-fordista³¹. De qualquer modo, é inegável ter o país absorvido típicas ferramentas toyotistas, a exemplo dos programas de qualidade total, e ter lançado mão de uma série de práticas flexibilizatórias, submetendo o direito do trabalho aos interesses mercantis.

O novo paradigma brasileiro da organização do trabalho é caracterizado por um conjunto de mudanças intrafirmas e interfirmas. Gitahy e Bresciani, através de pesquisas realizadas ao longo dos anos 80 e 90 sobre o complexo automotivo brasileiro, indicam que tais transformações incidem sobre os padrões de concorrência, de tecnologia e de gestão³². São adotadas novas estruturas salariais, multifuncionais, além do sistema de Participação nos Lucros e Resultados³³. Como aponta Alves, o uso de gratificações e bônus salariais como “compensação” pela perda do emprego vitalício ou direitos sociais representa a troca de contrapartidas qualitativas por contrapartidas quantitativas, estas responsáveis por reforçar, no plano da consciência social, o fetichismo do dinheiro³⁴.

Não é por acaso que a nova concepção de gestão produtiva atinge significativamente a remuneração, flexibilizando-a, afinal, como bem pondera Campinho, “o salário não pode ser

³⁰ MACHADO, Sidnei. A noção de subordinação jurídica: uma perspectiva reconstrutiva, p. 61.

³¹ MACHADO, S. Idem, p. 62.

³² GITAHY, Leda; BRESCIANI, Luís Paulo. Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira, p. 22.

³³ São também apontados como mudanças intrafirmas por Gitahy e Bresciani: a) quanto à base técnica: maior grau de automação dos processos, maior flexibilidade dos equipamentos, sistemas informatizados permeando a gestão; b) quanto à organização e gestão da produção: mudanças no layout das plantas (mini-fábricas, células), programas de qualidade e produtividade visando melhoria contínua e redução dos “desperdícios” e custos associados (estoques, retrabalho, defeitos, tempo de circulação de materiais, tempo de preparação de máquinas e do lead-time); c) quanto à gestão e organização do trabalho: mudança nas atribuições profissionais dos trabalhadores envolvidos nas atividades operatórias, maior tendência à polivalência, maior responsabilidade pela condução do processo, introdução do conceito de equipe de trabalho; d) quanto à concepção de gestão gerencial, programas participativos, fábricas focalizadas e o já citado sistema de remuneração variável.

³⁴ ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório, p. 68.

senão o aspecto central da coação capitalista, pois é ele que em última instância garante o direito à reprodução da capacidade de trabalho, e portanto, à vida, quando todos os outros meios já foram expropriados”³⁵. O sistema de pagamento por produtividade, aliado a outros mecanismos, mormente ao trabalho em equipe, desponta como importante aliado ao alargamento da produção, à captura da subjetividade e, em última análise, à manutenção da hegemonia do capitalismo. Antes de se proceder ao estudo mais minucioso desse sistema remuneratório, é necessário verificar como hodiernamente a questão encontra-se regulamentada no Brasil, tarefa que se cumpre a seguir.

3. Quem tem medo da meta?

Sobre os modos de aferição salarial, apresentam-se como critérios básicos o critério da unidade-tempo e o da unidade-obra. No primeiro caso, o parâmetro adotado para o cômputo do salário é a lapso temporal que o trabalhador permanece à disposição do empregador, independentemente da produtividade apresentada. O salário por unidade-obra, por sua vez, fundamenta-se na produção alcançada pelo empregado. Tal distinção, contudo, merece algumas ressalvas. Ao proceder ao estudo do “salário por peça”, Marx já elucidara tratar-se, na verdade, de uma “forma a que se converte o salário por tempo, do mesmo modo que o salário por tempo é a forma a que se converte o valor ou preço da força de trabalho”³⁶. É falsa, portanto, a impressão de que o capitalista compra o trabalho já objetivado no produto, e não o direito de uso da capacidade de trabalho:

Não se trata de medir o valor da peça pelo tempo de trabalho nela incorporado, mas, ao contrário, o tempo despendido pelo trabalhador pelo número de peças que produziu. No salário por tempo, o trabalho se mede diretamente por sua duração; no salário por peça, pela quantidade de produtos em que o trabalho se materializa num dado espaço de tempo. O preço do tempo de trabalho continua determinado pela equação: valor da jornada de trabalho = valor diário da força de trabalho. O salário por peça é, portanto, apenas uma forma modificada do salário por tempo³⁷.

A aferição do salário a partir da unidade de obra, a princípio, apresenta-se como benéfica ao trabalhador, na medida em que possibilitaria o aumento da remuneração. Assim, seria do interesse individual do obreiro intensificar sua produção, de modo a angariar maiores

³⁵ CAMPINHO, Fábio de Almeida Rego. Participação nos lucros e resultados: subordinação e gestão da subjetividade, p. 63.

³⁶ MARX, Karl. O capital: crítica da economia política, vol. II, p. 637.

³⁷ MARX, K. Idem, p. 639.

ganhos – o que, sem dúvidas, endossa a associação entre o *quantum* do salário e as competências individuais. Entretanto, “o salário por peça é rebaixado na mesma proporção em que aumenta o número de peças a ser produzido no mesmo tempo, isto é, em que diminui o tempo de trabalho empregado na mesma peça”³⁸. Assim, ainda que para alguns trabalhadores, os mais aptos, a curto prazo esse tipo de salário possa representar vantagem, em termos gerais tais ganhos são ilusórios³⁹. Some-se a isso o fato de que o trabalhador, seduzido pelo discurso da liberdade e do autocontrole propagado pelo salário por unidade de obra, tende a maximizar os esforços empreendidos durante a produção e a desejar a prorrogação de sua jornada de trabalho.

A legislação brasileira prevê o salário por unidade de obra, mais frequente no trabalho em domicílio e no trabalho estritamente externo, sem controle da jornada. Todavia, é possível constatar características desse tipo salarial também no pagamento de *comissões*⁴⁰. Segundo Delgado, as comissões consistem em “parcelas contraprestativas paga pelo empregador ao empregado em decorrência de uma produção alcançada pelo obreiro no contexto do contrato, calculando-se, variavelmente, em contrapartida a essa produção”⁴¹. São verbas salariais, computadas de acordo com o montante produzido pelo trabalhador, o que revela sua natureza de salário produção. O sistema comissional pode ser puro, quando a comissão constitui remuneração exclusiva do trabalhador, ou misto, situação em que o comissionamento vem associado ao pagamento do salário fixo mensal. O pagamento por comissões está previsto no art. 457, § 1º da CLT e na Lei 3.207/57, que regulamenta as atividades dos empregados vendedores, viajantes ou praticistas.

Outra modalidade de salário produção é o prêmio. Figura atípica, porquanto não prevista na legislação heterônoma, consiste em “parcelas contraprestativas pagas pelo empregador ao empregado em decorrência de um evento ou circunstância tida como relevante pelo empregador e vinculada à conduta individual do obreiro ou coletiva dos trabalhadores da empresa”⁴². Diferencia-se da comissão na medida em que esta costuma representar um negócio fechado através do empregado, a exemplo do que ocorre na comissão por vendas, enquanto o prêmio inclina-se ao setor industrial, relacionado principalmente ao produto

³⁸ MARX, K. Idem, p. 644.

³⁹ CAMPINHO, Fábio de Almeida Rego. Participação nos lucros e resultados: subordinação e gestão da subjetividade, p. 66.

⁴⁰ A composição do salário se dá por modalidades, entre as quais se destaca o salário-base, enquanto principal contraprestação fixa salarial paga pelo empregador ao empregado. Há, contudo, parcelas salariais distintas do salário básico: as típicas, correspondentes aos abonos, adicionais, gratificações, 13º salário e comissões; e as atípicas, como ocorre com os prêmios.

⁴¹ DELGADO, Maurício Godinho. Curso de Direito do Trabalho, p. 744.

⁴² DELGADO, M. G. Idem, p. 750.

elaborado. É condicionado a circunstâncias vivenciadas no contrato, entre elas o atingimento de determinados índices de produção (prêmio produção), embora também possa apresentar como parâmetro a assiduidade, a economia, a antiguidade etc. Sua natureza salarial é incontroversa, consolidada na súmula 209 do STF⁴³.

Os comissionados, em razão da natureza salarial da comissão, são amparados pela garantia constitucional do salário mínimo (art. 7º, VII, CF/88). Todavia, persiste a álea colocada sobre os ombros do empregado. Isso porque, enquanto o salário por unidade de tempo adota um parâmetro muito mais simples, transparente e uniforme para a construção do valor salarial, o salário produção enseja insegurança, uma vez que requer pesquisa minuciosa da média de produção alcançada, o que nem sempre é possível auferir com precisão. Ademais, a vinculação entre a produção alcançada e o salário devido constitui afronta ao princípio da alteridade, pois transfere ao obreiro riscos decorrentes da variação da produção e do rendimento, os quais são inerentes ao empregador. Nascimento identifica desvantagens diversas do salário por produção:

a) acarreta maior número de questões trabalhistas; b) exige a estipulação prévia de um valor para cada unidade produzida, o que, via de regra, parte, unilateralmente, do empregador, sem atingir o que o empregado deseja; c) quando a tarifa é fixada bilateralmente, surgem problemas de cálculo da tarifa justa e o descontentamento permanece; d) nas interrupções do contrato de trabalho, diante da necessidade de manutenção do salário, há dificuldades em tirar médias; e) nem todo empregador, quando a remuneração é mista, constituída de um fixo mais a parte variável, computa a parte variável na remuneração-base para os efeitos normais do salário; f) quando das modificações técnicas das máquinas, os empregadores vêm-se diante da necessidade de reduzir as tarifas, encontrando resistência da lei, que declara o princípio da imodificabilidade das condições de trabalho, e dos trabalhadores, que não podem receber bem essa redução; g) força o trabalhador a exceder a capacidade de trabalho, em prejuízo da saúde e da qualidade dos produtos; h) surgem problemas decorrentes da baixa de produção, nem sempre de causas facilmente verificáveis, ficando-se sem saber se decorrem da máquina ou do homem; i) os menos aptos são naturalmente prejudicados diante dos mais aptos; j) a experiência mostra que não são dos melhores os salários globais dos empregados que militam nesse sistema, excetuando-se as comissões em alguns setores⁴⁴

⁴³ **Salário-Produção - Modalidades de Salário-Prêmio - Condição Subordinada - Supressão Unilateral pelo Empregador - Habitualidade – Pagamento.** O salário-produção, como outras modalidades de salário-prêmio, é devido, desde que verificada a condição a que estiver subordinado, e não pode ser suprimido unilateralmente pelo empregador, quando pago com habitualidade.

⁴⁴ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Teoria jurídica do salário, p. 130.

A flexibilização remuneratória operacionalizada pelo pagamento por produção não está assentada apenas sobre as supracitadas parcelas. A partir de 1995, com o fim da política salarial no Brasil, o número de categorias profissionais que conseguiam reajustar seus salários de acordo com a variação igual ou maior do que o Índice Nacional de Preços ao Consumidor do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística caiu vertiginosamente. Segundo dados do DIEESE, de 1995 a 1999, a queda foi de 35,7% das categorias⁴⁵. Com o desfavorável cenário, ganha impulso um mecanismo que, outrora pouco atraente, desponta como alternativa de incremento aos defasados salários, capaz de atrair o interesse de empregados e empregadores: a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Também alicerçada sobre a lógica do pagamento por desempenho, merece algumas considerações mais detalhadas.

Embora os primeiros projetos brasileiros referentes à Participação nos Lucros datem de 1919, adentrou à Constituição apenas em 1946⁴⁶, enquanto norma de eficácia limitada, regulamentada 27 anos mais tarde através da Medida Provisória nº 794. Ainda que pudesse viabilizar um maior comprometimento do operário para com a empresa, incrementando a produtividade, antes da década de 90 o sistema de participação nos lucros não era visto com bons olhos pelo empresariado, o que se comprova pela longo período em que careceu de regulação infraconstitucional e pelos escassos casos de negociação coletiva com disposições sobre o assunto⁴⁷. Campinho aponta alguns fatores que contribuíram para o insucesso do mecanismo da Participação nos Lucros:

O receio de qualquer imissão dos empregados em aspectos referentes à administração das empresas, de intromissão no cálculo dos balanços e de redução do resultado econômico dos sócios e proprietários, era motivo suficiente para que a classe capitalista visse com desconfiança a participação. Ademais, fator amedrontador era a característica obrigatória da participação, presente na maioria dos projetos, inclusive na previsão da Constituição de 1946⁴⁸

Ademais, até a Constituição de 1988, prevalecia o entendimento de que a Participação nos Lucros integrava o salário, o que constituía óbice à adoção do mecanismo pelos empresários, uma vez que o montante não poderia ser suprimido, porquanto amparado pelo

⁴⁵ CAMPINHO, Fábio. Obra citada, p. 77.

⁴⁶ Art. 157 - A legislação do trabalho e a da previdência social obedecerão nos seguintes preceitos, além de outros que visem a melhoria da condição dos trabalhadores: IV - participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar.

⁴⁷ CAMPINHO, F. Obra citada, p. 71.

⁴⁸ CAMPINHO, F. Idem, ibidem.

princípio da habitualidade. O Enunciado 251 do TST ratificou a posição, majoritária na doutrina: “A parcela participação nos lucros da empresa, habitualmente paga, tem natureza salarial, para todos os efeitos legais”.

Ao desvincular a parcela participação nos lucros da remuneração, a Carta de 1988 aumentou o interesse do empresariado em adotar o sistema⁴⁹. A Constituição incluiu também a Participação nos Resultados, associada ao alcance de determinadas metas relativas à produtividade, qualidade etc. Tendo deixado de ser salário, a verba participatória pode deixar de ser paga nos períodos de exercício negativo da empresa.

Com a edição da Medida Provisória n.º. 794, em 1994, a PLR foi finalmente regulamentada. No ano seguinte, já durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a Medida Provisória n.º 1.053 surge como estímulo à livre negociação, buscando extinguir a política salarial. Constava em seu artigo décimo: “Os salários e as demais condições referentes ao trabalho continuam a ser fixados e revistos, na respectiva data-base anual, por intermédio da livre negociação coletiva”. Insta notar que a livre negociação encontrava uma série de limites⁵⁰, com o intuito de evitar que constituísse ganhos reais, os quais teriam influência sobre o comportamento dos preços. Por tais motivos, Mello e Silva afirma que a livre negociação foi imposta de cima (por Medidas Provisórias) e sob condições, tornando-se impreciso chamá-la de “livre”⁵¹. Atualmente, a matéria encontra-se regulamentada na Lei 10.101 de 19/12/2000.

Assim como a natureza não salarial da parcela participatória e sua maior associação a critérios de produtividade (participação nos resultados) tornaram o mecanismo mais atraente aos empregadores, o fim da intervenção estatal na formação dos salários levou o operariado a identificar na PLR uma possibilidade de ganho adicional, alternativa para a dificuldade de aumentos reais do salário. A Participação nos Lucros e Resultados tornou-se, então, tema central das negociações coletivas, em especial na segunda metade dos anos 90⁵².

A difusão da PLR nesse período deve ser contextualizada no cenário de intensa flexibilização do direito trabalhista brasileiro, do qual fazem parte também o Banco de Horas, a obrigatoriedade das Comissões de Conciliação Prévia e o trabalho por tempo determinado.

⁴⁹ Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

⁵⁰ Exemplo de tais limitações é o artigo 13 da referida Medida Provisória: Na negociação coletiva e no dissídio coletivo são vedadas: I - a estipulação ou a fixação de cláusula de reajuste ou correção salarial automática vinculada a índice de preços; II - a concessão a título de produtividade de aumento não amparado em indicadores objetivos, aferidos por empresa.

⁵¹ MELLO E SILVA, Leonardo. Trabalho e regresso: entre desregulação e re-regulação, p. 72.

⁵² CAMPINHO, F. Obra citada, p. 77.

Ricardo Antunes esclarece que, com a ascensão de Fernando Collor e depois com Fernando Henrique Cardoso, o processo de superexploração do trabalho foi intensificado com elementos reprodutores do receituário neoliberal. Some-se à desregulamentação e à flexibilização as propostas de privatização acelerada e desindustrialização. Cresce o trabalho precarizado, através do subproletariado, dos terceirizados e dos subempregados⁵³.

A associação entre o rendimento do trabalho e a produtividade obtida, seja através do pagamento de comissões, prêmios ou até mesmo da Participação nos Lucros e Resultados, representa importante instrumento para conquistar a adesão individual dos trabalhadores ao modo de vida proposto pela ideologia dominante, mascarando a intensificação da exploração capitalista do trabalho. O marco da produtividade do trabalho alcançada pelo empregado é estabelecido através da política de metas. Estas são a quantificação de um objetivo em tempo e valores⁵⁴. Individuais ou coletivas, constituem um patamar mínimo a ser superado por novas metas, de modo a incrementar a produtividade. Dificuldades características do salário produção no que tange ao preciso estabelecimento prévio de valores, mencionado alhures, se refletem no momento da fixação da meta, uma vez que não costuma ser claro o parâmetro adotado. Em geral, a estipulação da nova meta é arbitrária, baseada apenas no resultado do período anterior e, ainda,

os resultados de cada etapa dos programas de aumento de produtividade muitas vezes são friamente mensurados por escalas arbitrárias que desbordam das capacidades do trabalhador médio, de sorte que, naqueles que, por impossibilidade física ou por estafa, não atendem às “expectativas da empresa” ou do grupo de empregados vinculados ao atendimento daquelas metas, gera sentimento de derrota, de fracasso, de impotência, “não sendo raros os casos de trabalhadores que tangenciaram as possibilidades de suicídio (MONESTIER, 2009:140)⁵⁵

Certo é que o valor da meta tende a ser difícil alcance, em especial quando se trata de parcelas salariais. Exemplo disso é que a regra da irredutibilidade impede que o empregador diminua o parâmetro do cálculo das comissões⁵⁶ e, portanto, metas muito fáceis de serem atingidas podem se tornar um problema para a empresa, a depender do sistema adotado. Ademais, conforme observa Mello e Silva,

⁵³ ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho, p. 232.

⁵⁴ PINTO, Rafael Morais Carvalho. Assédio moral no ambiente de trabalho e a política empresarial de metas, p. 107.

⁵⁵ RAMOS FILHO, Wilson. Obra citada, p. 385.

⁵⁶ DELGADO, Obra citada, p. 745.

as metas são ardilosamente montadas umas contras as outras para evitar justamente que sejam atingidas. Por exemplo: a meta de atendimento ao cliente *versus* a meta de redução de despesas indiretas; ou, ainda: as metas de redução de acidentes e maior segurança do trabalho *versus* aumento do ritmo e intensificação do trabalho⁵⁷

É frequente o argumento de que as leis do mercado e a concorrência exigem o cumprimento de determinadas metas de produção. Destarte, o empregado incapaz de atingir a meta deve ser imediatamente substituído, muitas vezes sendo incentivado a deixar seu posto pelos próprios colegas de trabalho, mormente quando estes têm sua remuneração afetada pela baixa produtividade do companheiro. Esse quadro se agrava quando se verifica que há a possibilidade de reposição imediata dos obreiros que não conseguem atingir as metas, ou “desafios” impostos pela empresa, devido à existência de um amplo exército de reserva⁵⁸.

A insegurança e o estresse, sentimentos intrínsecos às relações capitalistas de produção, visto que os empregados sempre sentiram o mal-estar de ter que vender sua força de trabalho para poderem sobreviver, diante da desigualdade econômica, são potencializados pelos novos sistemas de controle, que intensificam a ansiedade obreira, por meio do estabelecimento de metas⁵⁹. Se a violência no trabalho advinda de práticas brutais e perversas é amplamente reprovada, o mesmo não ocorre com a violência psíquica introduzida pelos novos mecanismos de gestão, em que os efeitos nocivos ao trabalhador parecem passar despercebidos⁶⁰.

A inconstância das relações econômicas, a instabilidade do emprego e as novas formas salariais flexíveis não atingem, portanto, somente o aspecto objetivo da relação de emprego. Seus efeitos vão além, interferindo na própria subjetividade dos trabalhadores e na forma como eles se colocam diante do empregador e dos interesses da empresa. A seguir, serão expostas as consequências nefastas oriundas das formas de flexibilização salarial e os mecanismos utilizados pelo capital no processo de captura da subjetividade obreira.

4. Somos todos chefes!

Conforme mencionado alhures, o emprego da remuneração variável com o intuito de coagir o trabalhador a intensificar a produção não é exclusividade do toyotismo. Há registros

⁵⁷ MELLO E SILVA, Leonardo. Trabalho e regresso: entre desregulação e re-regulação. p. 76.

⁵⁸ RAMOS FILHO, Wilson. Obra citada, p. 385.

⁵⁹ RAMOS FILHO, W. Idem, p. 388.

⁶⁰ WANDELLI, Leonardo Vieira. O direito humano e fundamental ao trabalho: fundamentação e exigibilidade, p. 200.

de emprego do salário por peça nos estatutos dos trabalhadores franceses e ingleses do século XIV. É no período da manufatura, entretanto, que o mecanismo adquire maior margem de aplicação, e, com o crescimento vultoso da grande indústria, servirá de “meio para prolongar a jornada de trabalho e para rebaixar o salário”⁶¹.

Nascimento registra que em 1867, os sete mil empregados da Casa Krupp, poderosa empresa européia, eram pagos com uma quantia fixa e outra variável correspondente à produção. Na empresa Wagner e Marsan, de Reims, havia um prêmio fixo e outro proporcional quando o rendimento atingia determinado nível⁶². Em 1911, em “Princípios da Administração Científica”, Frederick Taylor endossou o pagamento com gratificação diferencial como um dos mecanismos da administração científica. Neste sistema, “o salário de cada operário era aumentado proporcionalmente ao rendimento e também ainda ao perfeito acabamento do serviço”⁶³. O tema, inclusive, já havia sido objeto de estudo do engenheiro em uma de suas primeiras contribuições à *American Society of Mechanical Engineers: A piece rate system*, publicada em 1895. Relata Taylor:

A ambição pessoal sempre tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral. Alguns malandros que vadiam, mas dividem igualmente os lucros do trabalho com os outros, são capazes de arrastar os melhores trabalhadores a um baixo esforço igual ao seu⁶⁴.

Se não se trata de criação do ohnismo, em que os incentivos salariais mensurados pelo critério da produtividade adotados contemporaneamente diferem daqueles de outrora, relatados pelos autores supra? A distinção reside na reapropriação do sistema de pagamento por produção como forma de aliciamento da subjetividade da classe trabalhadora. Para Giovanni Alves, a maior densidade manipulatória introduzida pela organização toyotista do trabalho possibilitou não somente a captura do “fazer” e do “saber” dos trabalhadores, mas também a investida sobre sua disposição intelectual-afetiva, gerando um novo nexo psicofísico no trabalhador, que agora é encorajado a pensar pró-ativamente e a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam⁶⁵. Para o autor:

⁶¹MARX, Karl. O Capital: crítica da economia política, vol II, p. 643.

⁶²NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Teoria jurídica do salário. p. 255.

⁶³TAYLOR, Frederick. Princípios da administração científica, p. 72.

⁶⁴TAYLOR, F. Idem, p. 73.

⁶⁵ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório, p. 111.

O toyotismo, pelo contrário [oposição à fábrica fordista], por meio da recomposição da linha de produção, com seus vários protocolos organizacionais (e institucionais), procura “capturar” o pensamento do trabalhador, operário ou empregado, integrando suas iniciativas afetivo-intelectuais nos objetivos da produção de mercadorias. (...) O que significa que, se no fordismo, o trabalhador na linha de montagem, executando tarefas monótonas e repetitivas, pensava demais, ou como disse Gramsci, “tem muito mais possibilidade de pensar” (o que poderia levá-los a um curso de pensamento pouco conformista”), sob o toyotismo, o trabalhador pensa e é obrigado a pensar muito mais, mas colocando a sua inteligência a serviço do capital⁶⁶.

O capital busca uma integração orgânica entre o assalariado e o sistema de máquinas, mobilizando a criatividade, a inteligência, o conhecimento e os valores do trabalhador em prol dos novos dispositivos organizacionais do Sistema Toyota de Produção. Segundo Linhart, apoiados sobre o discurso da guerra econômica mundial em que operam, os administradores exigem uma excelência definida em códigos de ética, deontológicos, em normas de vida⁶⁷. O trabalhador, ou melhor, o “colaborador”, deve ser um militante incondicional da empresa, competente, fiel, disponível e leal. Para a socióloga francesa, o mundo do trabalho caracteriza-se hoje pela sistemática individualização da gestão dos trabalhadores, operacionalizada por modalidades de individualização de horários, de aumento de salários, de princípios adotados para a promoção, entre outros. São estratégias capazes de promover, dentro das empresas, relações sociais mais consensuais, incorporando cada funcionário na cultura da instituição. Elucida:

Com base na individualização que eu acabo de mencionar, os patrões estão tentando aliciar a subjetividade de seus funcionários. As prescrições taylorianas estão menos adaptadas a um trabalho que passou por uma grande evolução e que requer maior autonomia. Tanto o trabalho industrial informatizado como o trabalho terciário tendem a tornar-se um trabalho de interação e de gerenciamento de dados, de informações, de diagnósticos, abrindo espaço para uma autonomia relativa. Essa necessária autonomia é fonte de grandes dificuldades para os patrões, por eles jamais terem certeza de que os funcionários irão aproveitá-la para aumentar a produtividade, a rentabilidade de seu trabalho. É a famosa incompletude do contrato de trabalho assalariado que faz os empregadores que compram o tempo de trabalho de seus funcionários deverem organizá-lo de maneira a rentabilizá-lo ao máximo. O taylorismo, que supostamente definia a one best way trazia uma resposta para essa incompletude. Já que deixou de ser suficiente, e os trabalhadores gozam de uma relativa autonomia, é preciso novamente encontrar os meios para forçá-los a ser sempre o mais eficiente possível do ponto de vista (e esse é o único ponto de vista) da empresa. Onde a necessidade de agir sobre sua subjetividade, de moldá-la, talhá-la de maneira

⁶⁶ ALVES, G. Idem, p. 112.

⁶⁷ LINHART, Daniele. As empresas e o engajamento total dos empregados. p. 9.

que os trabalhadores aceitem utilizar a si próprios da maneira mais eficiente nesse espírito taylorista de economia dos custos e de máxima rentabilização da força de trabalho. Assim é que os patrões falam em gestão dos afetos, das emoções, sendo o desafio o de controlar a dimensão subjetiva dos trabalhadores dos quais eles dependem ainda mais do que outrora⁶⁸.

A hodierna adoção do salário produção e a organização do trabalho em equipes⁶⁹ constituem, nos dizeres de Giovanni Alves, os “elementos mediativos da captura da subjetividade do trabalho no processo de produção do capital sob o toyotismo”⁷⁰. Tais mecanismos costumam aparecer combinados, motivo pelo qual não é possível analisá-los isoladamente.

Com a organização de equipes de trabalho, os ordens vindas de cima, que reforçavam a hierarquia da empresa, passam a ser cada vez mais desnecessárias. Isso ocorre porque a tecnologia em grupo⁷¹ estimula o comprometimento do trabalhador através da pressão que a própria equipe exerce sobre o *team*. Com os grupos de trabalho, em geral formados discricionariamente, se procede a uma sociabilidade imposta, a uma obrigatoriedade de relacionamento com o outro, que, ao invés de interlocutor numa relação comunicativa, acaba aparecendo como um fardo. Uma vez constituído o time, aflora a insegurança da aceitação pela equipe, a qual ocorrerá de acordo com a *performance* individual do novo integrante. Se a variabilidade salarial é mensurada pela produção do grupo, o integrante inapto, o menos produtivo, torna-se um problema para os colegas de equipe, os quais terão que incrementar a própria produtividade para compensar o *déficit* e alcançar as metas impostas. Fulmina-se, assim, a possibilidade de uma identidade coletiva, e o grupo transforma-se em “um componente de pressão, e com isso ajuda a afundar o trabalhador numa individualização

⁶⁸LINHART, D. Idem, *ibidem*.

⁶⁹Como já mencionado anteriormente - página 8 - a introdução do conceito de equipe de trabalho representa uma importante transformação intrafirma no que se refere à gestão e organização do trabalho no Brasil, em especial a partir da década de 80.

⁷⁰ALVES, G. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório, p. 121.

⁷¹Mello e Silva identifica os elementos da tecnologia de grupo, quais sejam: 1) rotação dos trabalhadores pelos postos de trabalho; 2) integração de competências diferentes em um mesmo operador, tal como a tarefa propriamente dita mais a manutenção da máquina correspondente; 3) absorção ao modo operatório de funções auxiliares, como limpeza, setup, check-list etc.; 4) reuniões frequentes entre o grupo de trabalho a fim de discutir problemas e “gargalos” da produção; 5) modulação da jornada, a fim de se adequar à flexibilidade da demanda e da variação de modelos; 6) formação de salários que segue aquela modulação, por exemplo: bônus ou prêmios que se tornam um componente variável da renda do trabalho; 7) concorrência entre grupos, células ou times pela produtividade, tendo como incitação os prêmios ou bônus; 8) controle entre os próprios componentes do grupo, célula, ou time entre si, para evitar uma recaída da produtividade coletiva, o que também acarreta desvalorização econômica para a força de trabalho; 9) a criação de um “clima” cooperativo que facilite a responsabilidade individual com o que está sendo feito, assim como a atenção permanente com a qualidade do produto, o que está para além e para além da tarefa de um trabalhador isolado apenas, na medida em que ele deve estar integrado com a tarefa anterior e a posterior (a famosa cadeia cliente-fornecedor).

aparentemente sem saída. O trabalhador passa a contar apenas consigo mesmo, o que, no final das contas, não vale quase nada⁷²”.

Ainda, a ideia de cliente interno potencializa o auto-controle *dos e entre* os trabalhadores. De acordo com essa concepção, cada unidade produtiva é fornecedora da cadeia seguinte de produção, ou seja, a unidade produtiva sucessora é consumidora do resultado do trabalho da unidade produtiva fornecedora. Assim, a cobrança por perfeição e pontualidade é constante, tendo em vista que a produção de uma determinada unidade, e conseqüentemente sua remuneração, variável, depende do trabalho exercido pelas demais. A incompetência ou falta de engajamento com os objetivos comuns da empresa acaba prejudicando todo o restante dos empregados⁷³.

Por conseguinte, embora a gestão do trabalho dentro da lógica toyotista traga no bojo de seu discurso a prevalência da coletividade, através do “espírito de equipe”, o que se observa verdadeiramente é a intensificação do individualismo entre os trabalhadores. Assim, “o trabalho em grupo realmente existente hoje esconde um componente individualizante, instaurando uma estranha compatibilidade entre os pólos antinômicos do coletivismo (veiculado no discurso gerencial) e do individualismo (observado na prática)”⁷⁴.

A *exploração do trabalhador pelo trabalhador* é, portanto, um processo dúbio: o trabalhador como carrasco de si mesmo e, ao mesmo tempo, o coletivo como carrasco de todos os trabalhadores. O empregado se auto-impõe um ritmo intenso de trabalho e um determinado patamar de produtividade, “se auto-oprime, assumindo como interesse pessoal sua própria exploração a serviço do capital”⁷⁵. Simultaneamente, a pressão coletiva exercida pela equipe acirra a competitividade e leva os trabalhadores a supervisionarem uns aos outros, cobrando prazos, ritmos e quantidades. Em certa medida, a figura coativa do empregador se torna invisível, e o empregado acaba por assumir uma posição ambígua – “somos todos chefes”: eis o lema do trabalho em equipe sob o toyotismo⁷⁶.

A coerção transfigura-se na meta. De forma cada vez mais sistemática, os empregados tornam-se responsáveis pelo seu trabalho, pela sua produtividade. Neste caso, a experiência subjetiva é de liberdade e de autocontrole⁷⁷. Como aponta Machado:

⁷²MELLO E SILVA, Leonardo. A individualização do trabalhador. p. 4.

⁷³RAMOS FILHO, Wilson. Obra citada, p. 300.

⁷⁴MELLO E SILVA, Leonardo. Trabalho e sociabilidade privada: a exclusão do outro um olhar a partir das células de produção. n.p.

⁷⁵ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. p. 124.

⁷⁶ALVES, G. Idem, p. 125.

⁷⁷CAMPINHO, F. Obra citada, p. 97.

É indiscutível que a nova administração tem como eixo central um processo de revalorização da autonomia do trabalhador, uma espécie de repersonalização da relação de trabalho, que não somente rompe com a hierarquia, mas tende a levar a um processo de individualização da gestão trabalho. Essa viragem é construída em torno do referencial de maior autonomia e liberdade pessoal na execução do trabalho⁷⁸.

Não se pode olvidar que a ampliação da autonomia do obreiro lhe atribui maiores responsabilidades em relação ao seu desempenho, aos resultados obtidos por sua equipe e ao resultado global da empresa⁷⁹. Contudo, em que pese o empresário acabe por dividir a álea do empreendimento com os empregados, não se observa uma proporcional divisão dos lucros em contrapartida⁸⁰.

É preciso que se tenha claro, entretanto, que o endosso à autonomia do empregado não significa o declínio do poder diretivo. De fato, a “chefia imediata” do fordismo-taylorismo, que buscava a normalização dos empregados por instrumentos externos de docilização, indução da submissão aos interesses empresariais e de sujeição ao modo de vida capitalista, acabou cedendo espaço a novas técnicas de gestão, em que os trabalhadores aderem voluntariamente ao conjunto de representações simbólicas e aos modos concretos pelos quais se realiza a produção de bens e serviços⁸¹. Todavia, a ausência de vigilância e orientação incisivas sobre o processo de trabalho não descaracteriza o exercício do poder empregatício, porquanto, ainda que não se tenha o efetivo direcionamento da prestação laborativa, sua potencialidade já permite que se considere a onipresença do poder e, então, a subordinação⁸². Outrossim, é mister reconhecer que, se os mecanismos de remuneração variável falharem na imposição de condutas sobre os comportamentos adequados ao trabalho, sempre será possível o exercício da coação⁸³.

Esse obscurecimento do estado de sujeição do empregado ao poder de direção do empregador decorre da introjeção do controle para o interior dos trabalhadores. Assiste-se, então, à metamorfose da *administração by panopticum* fordista: o nexos psicofísico, unidade orgânica entre pensamento e ação, que busca controlar o trabalhador por meio da coerção unilateral e das novas formas de organização do trabalho, é reconstituído por meio das novas técnicas de gestão⁸⁴. Agora, exige-se do trabalhador que seja polivalente, com atitudes pró-

⁷⁸ MACHADO, S. Obra citada, p. 74.

⁷⁹ RAMOS FILHO, W. Obra citada, p. 301.

⁸⁰ PROSCURCIN, Pedro. O fim da subordinação clássica no direito do trabalho, p. 288.

⁸¹ RAMOS FILHO, Wilson. Obra citada, p. 302.

⁸² CAMPINHO, F. Obra citada, p. 22.

⁸³ CAMPINHO, F. Idem, ibidem.

⁸⁴ ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório, p. 115 – 116.

ativas, nas quais despenda suas energias, inteligência e fantasias na busca do aumento da produtividade e de melhores resultados para a empresa. Com o toyotismo, portanto, não se procede a uma ruptura com os princípios de racionalização e controle do trabalho típicas do taylorismo-fordismo, mas sim à incorporação e sofisticação dos mesmos. Permanece o *espírito do panopticismo*, não sem sofrer, contudo, determinadas modificações, afinal, o inspetor, o olhar que controla, passa a ser interno e não mais externo. “É o sentido da ‘captura’ da subjetividade traduzida na figura do ‘inspetor interior’ que perscruta, com seu olhar, as tarefas do trabalho de si e dos outros”⁸⁵.

A autodisciplina, o autocontrole ou o controle mútuo entre os próprios trabalhadores ou entre as diversas equipes de trabalho substituíram com muito mais eficácia os antigos controles. O trabalhador não pode mais se dar ao luxo de “fazer cera” ou de buscar qualquer outro artifício para escapar à opressão contínua; ao contrário, tem, de se empenhar, física e mentalmente para o cumprimento das metas nos seus devidos prazos⁸⁶.

Assim, a supervisão autoritária persiste, mas é incorporada à subjetividade operária. São instauradas políticas de gestão ditas “participativas”, identificadas como instrumentos de democratização do ambiente de trabalho⁸⁷, que ocultam a relação de poder existente entre o capital e operariado. No plano da linguagem, o *empregado* tornou-se *colaborador*⁸⁸. Através de um discurso de consensualidade e participação, a lógica capitalista torna-se cada vez mais manipulatória⁸⁹.

Nos novos moldes de gestão da produção tem se adotado formas de controle menos ostensivas, podendo até dispensar a presença de um supervisor. A estipulação de metas de produção a serem alcançadas por todo o grupo e a introjecção, por parte dos trabalhadores, da ideia de que tais metas são, igualmente, um compromisso de todos (empregadores e empregados) funcionam como uma forma poderosa e eficaz de controle. Esse modo de comprometimento dos trabalhadores faz parte do que Antunes chamou de “envolvimento manipulatório”, que implica a adesão ao projeto de crescimento e lucratividade da empresa⁹⁰.

⁸⁵ ALVES, G. Idem, p. 115.

⁸⁶ DE GRAZIA, Guiseppina. Tempo de trabalho e desemprego: redução de jornada e precarização em questão, p. 52.

⁸⁷ JINKINGS, Nise. O trabalho bancário em face da finança mundial desregulada. p. 151.

⁸⁸ ALVES, G. Idem, p. 131.

⁸⁹ ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. p. 125.

⁹⁰ RIGOTTO, Raquel Maria; MACIEL, Regina Heloisa; BORSOI FERREIRA, Izabel Cristina. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará, p. 222.

A professora Marlene Branca Sólío acrescenta ainda:

A condição de colaborador pretende, na verdade, que o empregado olhe para a relação empregado/empregador sob uma ótica diferente daquela desenhada por embates que, ao longo da história, consolidaram conquistas e direitos, enquanto em momento algum conceitos como a mais-valia sofrem qualquer tipo de modificação. Discursos alienantes que definem a empresa como uma família, ou o famoso slogan “vestir a camiseta”, buscam desenhar um novo modelo de relação, sem que a essência da relação capital/trabalho se modifique⁹¹.

“A mudança do ‘chicote’ para a ‘conversa’ é apenas um subterfúgio para se obter maior controle sobre os trabalhadores”⁹². O trabalhador é persuadido a acreditar na identidade entre seus interesses e os da empresa. Ora, acontece que, em se tratando de sujeitos que ocupam posições antagônicas, tais interesses, além de divergentes, são ontologicamente opostos⁹³. Vale ressaltar que no centro de poder de organização da empresa nada mudou, pois a alta administração continua nas mãos dos donos do capital.

Não obstante a impossibilidade de se sustentar a coincidência de interesses empresariais e obreiros, as modernas formas de gestão têm apostado na disseminação deste discurso. Neste sentido, o *endomarketing* constitui uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das corporações⁹⁴. O objetivo é tornar o empregado “aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho”⁹⁵, motivando-o através de chamamento a parcerias, cooperação e lealdade, além das recompensas e prêmios, que formulam o sentimento de pertencimento à instituição.

Segundo Coutinho, a principal diferença entre a estratégia toyotista e o sistema fordista-taylorista é que, enquanto este buscava suplantar a participação subjetiva dos trabalhadores, que constituíam meras extensões das máquinas e que poderiam ser substituídos a qualquer momento, aquele não descarta o fator humano, mas sim o utiliza em favor da produção e da lucratividade, principalmente através da sua cooptação/captura da subjetividade.⁹⁶

⁹¹ SÓLIO, Marlene Branco. Colaborador: conceito e preconceito, p. 10.

⁹² RIGOTTO, R. M.; MACIEL, R. H.; BORSOI FERREIRA, I. C. Idem, ibidem.

⁹³ MELHADO, R. Obra citada, p. 26.

⁹⁴ ENDOMARKETING... Disponível em: <http://www.endomarketing.com/endomarketing.html>.

⁹⁵ ENDOMARKETING... Disponível em: <http://www.endomarketing.com/endomarketing.html>.

⁹⁶ COUTINHO, Aldacy; BALESTRA, Oriana. Endomarketing nos Marcos da Organização do Trabalho Toyotista, p. 15.

“Todos os problemas são problemas de todos”, eis a filosofia que o *endomarketing* busca implementar no interior das empresas⁹⁷, afinado à gestão manipulatória. A constituição salarial em função do desempenho do trabalhador faz com que a coação resida nele próprio e, por conseqüência, o fracasso deixa de ser um produto de relações de força objetivas para se tornar o indicador de uma culpa subjetiva⁹⁸. A defesa do empregado como um *colaborador* parece ignorar que ele permanece privado de qualquer possibilidade de intervenção na organização da empresa. Apesar de toda a mudança, a sujeição persiste e o fim máximo continua sendo a realização do escopo produtivo. Assim, os explorados passam a contribuir voluntariamente com a exploração capitalista e acabam por compartilhar os objetivos e interesses da empresa, em detrimento daqueles da própria classe trabalhadora, o que acaba por enfraquecer ainda mais o trabalho em face do capital.⁹⁹.

5. Considerações finais

Elemento nevrálgico no Direito do Trabalho, a subordinação constitui importante critério de identificação das relações trabalhistas amparadas pelos direitos laborais e pela seguridade social. A plena evolução do conceito se dá no contexto da organização científica taylorista-fordista do trabalho, momento em que se constroem os seus componentes subjetivos, relacionados ao exercício dos poderes diretivo e disciplinar: a submissão a ordens, o controle e a fiscalização¹⁰⁰. A organização hierarquizada do trabalho e o controle rígido do tempo representam os pilares sobre os quais se erige o conceito em sua forma clássica¹⁰¹. Segundo Godinho, a subordinação “consiste na situação jurídica derivada do contrato de trabalho, pela qual o empregado compromete-se a acolher o poder de direção empresarial no modo de realização de sua prestação de serviços”¹⁰².

Com o advento de novas técnicas de gestão no cenário da reestruturação produtiva, que reconhecem na autonomia do trabalhador um importante aspecto a ser valorado, a noção de subordinação entra em crise. A relação empregatícia como até então se delineava, com os sujeitos ocupando posições muito bem delimitadas - em um polo, o empregador no exercício

⁹⁷ ENDOMARKETING... Disponível em: <http://www.endomarketing.com/endomarketing.html>).

⁹⁸ MELLO E SILVA, Leonardo. Trabalho e sociabilidade privada: a exclusão do outro um olhar a partir das células de produção. n.p.

⁹⁹ COUTINHO, Aldacy; BALESTRA, Oriana. Obra citada, p. 16- 21.

¹⁰⁰ MACHADO, Sidnei. Obra citada, p. 158.

¹⁰¹ MACHADO, S. Idem, p. 53.

¹⁰² DELGADO, Maurício Godinho. Obra citada, p. 302.

do poder de direção e disciplina, e no outro, o empregado em sujeição ao poder empregatício - acaba por sofrer significativos impactos. A coerção está diluída, seja na pressão exercida pelo grupo, na constante busca pelas metas ou na necessidade de vencer os desafios lançados pela empresa. Nos contemporâneos discursos gerenciais, o empregado tornou-se o *parceiro*, o *colaborador* e a empresa transfigurou-se numa *família*. Busca-se, assim, ocultar a sujeição de uma pessoa aos anseios de outra, o antagonismo dos interesses empresariais e obreiros.

É certo que o poder privado deixou de se manifestar diretamente, invisibilizou-se. Temerário, contudo, seria supor o seu esfacelamento: ele persiste, onipresente, em potência, e com ele, a subordinação, ainda que em nova moldura. Como leciona Melhado, o poder do capital representa uma realidade técnica, decorrente da necessidade tecnológica de divisão do trabalho, mas também uma exigência política, “um elemento específico da forma capitalista de divisão do trabalho imprescindível à superação do antagonismo de classe mediante a imposição do interesse de um dos sujeitos em conflito no processo”¹⁰³. Ora, não há que se falar em colaboracionismo e muito menos em gestão participativa, sem receios, visto que ao empregado só caberá o ônus: é responsável pelos resultados da empresa, mas incapaz de influir em sua organização produtiva; é a “extensão do empreendedor”, porém não detém os meios de produção.

Nesta seara, a individualização da remuneração a partir da produtividade é um dos mais eficazes instrumentos redescobertos pelo capital para obter a aderência pacífica dos trabalhadores às novas formas de organização e gestão empresariais. Como interesse primário do trabalhador, o salário tem sido alvo de práticas cada vez mais manipulatórias, que visam à precarização das condições trabalhistas, sem, entretanto, causar a revolta dos empregados. Ao contrário, como já referido, os discursos estão caminhando para o consensualismo e aparente convergência de interesses.

As formas de flexibilização salarial - como as metas, as comissões, os prêmios e a participação nos lucros e resultados - comprimem o salário-base e aumentam a parcela variável da remuneração. Assim, perde-se cada vez mais a estabilidade e garantia oriundas de uma valor salarial fixo. De acordo com Campinho, a participação nos lucros e resultados, o que se estende aos demais mecanismos de aumento salarial fixados a partir de metas, contribui “para um incremento da dissociação entre a experiência subjetiva dos trabalhadores e a objetividade da exploração. Isto acontece quando ela possibilita uma reconfiguração da

¹⁰³ MELHADO, Reginaldo. Obra citada, p. 26.

subordinação do capital ao trabalho, dando ensejo à figura híbrida da *autonomia subordinada*".¹⁰⁴

A variabilidade do salário dá origem a um círculo vicioso. As formas salariais não fixas, que utilizam como critério o alcance de determinadas metas de produção, são percebidas pelos trabalhadores como a possibilidade de incremento remuneratório, dependente apenas do seu esforço, individual ou no interior da equipe. O superior hierárquico ausenta-se, substituído pelas metas estipuladas, o que gera a sensação de autonomia e autocontrole. A relação de subordinação aparenta desaparecer e o conflito de interesses perde evidência – afinal, o melhor resultado da empresa acarreta também a melhoria na condição salarial do trabalhador. Esse ciclo é intensificado e garantido com mecanismos de manipulação da subjetividade obreira, a exemplo do endomarketing e da administração participativa. Destarte, o problema deixa de residir nas condições de exploração e o fracasso todo recai sobre os ombros dos *colaboradores* “preguiçosos” e incapazes de atingir as metas.

O resultado desse processo não poderia ser outro: o trabalhador torna-se seu próprio explorador, carrasco de si mesmo e de seus pares. Crê ser o único responsável pela sua remuneração, e, assim, ou passa a proceder à própria exploração, na busca pela *recompensa atroz*, ou se junta ao grupo dos *coitados*, incompetentes e excluídos.

6. Referências bibliográficas

ALVES, Giovanni. *Dimensões da Precarização do Trabalho: Ensaio de Sociologia do Trabalho*. Bauru: Canal 6, 2013.

_____. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo editorial, 2011

AMARAL, Michelle. *Mais exploração, mais doenças mentais*. Disponível em: <http://www.brasildefato.com.br/node/11133>. Acesso em 09 de agosto de 2013.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

¹⁰⁴ CAMPINHO, F. de A. R. Idem, p. 97.

_____. *Os sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARAÚJO, Adriane Reis de. Assédio Moral Organizacional. *Revista TST*, Brasília, vol. 73, nº 2, 203 - 215, abr/jun 2007.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CAMPINHO, Fábio de Almeida Rego. *Participação nos lucros e resultados: subordinação e gestão da subjetividade*. São Paulo: LTr, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2012.

COUTINHO, Aldacy; BALESTRA, Oriana. Endomarketing nos Marcos da Organização do Trabalho Toyotista. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná*. Edição 23 – Meio Ambiente do Trabalho, p. 9 – 22, outubro/2013.

DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2008.

DE GAZIA, Giuseppina. *Tempo de trabalho e desemprego: redução de jornada e precarização em questão*. São Paulo: Xamã, 2007.

ENDOMARKETING... Disponível em: <http://www.endomarketing.com/endomarketing.html>. Acesso em: 15 de outubro de 2013.

GITAHY, Leda; BRESCIANI, Luís Paulo. *Reestruturação produtiva e trabalho na indústria automobilística brasileira*. Disponível em: www.ige.unicamp.br/site/publicacoes/dpct/Texto-24.doc. Acesso em: 8 de agosto de 2013.

GONÇALVES, Antônio Fabrício de Matos. *Flexibilização trabalhista*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 13ª. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

JINKINGS, Nise. O trabalho bancário em face da finança mundial desregulada. In: SOUSA, Antônia de Abreu; ARRAIS NETO, Enéas de Araújo; FELIZARDO, Jean Mari; CARDOZO, Maria José Pires; BEZERRA, Tânia Serra Azul Machado. *Trabalho, capital mundial e formação dos trabalhadores*. Fortaleza: Editora Senac Ceará; Edições UFC, 2008 (p. 143 – 160).

LINHART, Daniele. *As empresas e o engajamento total dos empregados*. Disponível em: <http://www.asah09.dsl.pipex.com/ifuonline24april06.pdf>. Acesso em 25 de agosto de 2013.

MACHADO, Sidnei. *A noção de subordinação jurídica: uma perspectiva reconstrutiva*. São Paulo: LTr, 2009

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 27ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010. (Livro 1, v. 1).

_____. *O Capital: crítica da economia política*. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 27ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010. (Livro 1, v. 2).

MELHADO, Reginaldo. *Poder e sujeição na produção capitalista: Os fundamentos da relação de poder entre capital e trabalho e a subordinação no contexto da mundialização*. 2001, 566 p. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de Barcelona.

MELLO E SILVA, Leonardo. *A individualização do trabalhador*. Disponível em: <http://www.asah09.dsl.pipex.com/ifuonline24april06.pdf>. Acesso em 25 de agosto de 2013.

_____. Trabalho e regresso: entre desregulação e re-regulação. In: OLIVEIRA, Francisco de; BRAGA, Ruy; RIZEK, Cibele. *Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo, 2010. p. 61 - 91.

_____. *Trabalho e sociabilidade privada: a exclusão do outro um olhar a partir das células de produção*. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092006000200008&script=sci_arttext. Acesso em 25 de agosto de 2013.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Teoria jurídica do salário*. São Paulo: LTr, 1994

NEVES, Sylvia Malatesta. Reestruturação produtiva, reorganização da força de trabalho e desenvolvimento tecnológico no capitalismo contemporâneo: desafios ao direito do trabalho. In: RAMOS FILHO, Wilson. *Trabalho e regulação: as lutas sociais e as condições materiais da democracia*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012. p. 289 – 306.

PINTO, Rafael Morais Carvalho. *Assédio moral no ambiente de trabalho e a política empresarial de metas*. 2011. 161 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PROCURSIN, Pedro. O fim da subordinação clássica no direito do trabalho. *Revista LTr*, vol. 65, nº 3, p. 279 a 291, março de 2001.

RAMOS FILHO, Wilson. *Direito Capitalista do Trabalho: história, mitos e perspectivas no Brasil*. São Paulo: LTr, 2012.

RIGOTTO, Raquel Maria; MACIEL, Regina Heloisa; BORSOI FERREIRA, Izabel Cristina. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, 35, p. 217 a 228, 2010.

SÓLIO, Marlene Branco. *Colaborador: conceito e preconceito*. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene.pdf. Acesso em 17 de outubro de 2013.

TAYLOR, Frederick. *Princípios da administração científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TOMANINI, Cláudio. *Venda muito mais: como transformar planejamento em resultados de vendas*. São Paulo: Editora Gente, 2009.

WANDELLI, Leonardo Vieira. *Direito humano e fundamental ao trabalho: fundamentação e exigibilidade*. São Paulo: LTr, 2012.