

Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter)subjetividade dos trabalhadores

Patrícia Martins Fagundes

Universidade do vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Claudia Beatriz Jotz

Centro Universitário Unilasalle – UNILASALLE

Nedio Seminotti

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

RESUMO

Neste artigo, propõe-se refletir sobre algumas repercussões dos atuais modelos de gestão na produção da subjetividade e intersubjetividade dos trabalhadores. Essa reflexão é feita em razão de que, na contemporaneidade, se é agente num mundo em que fatores como objetividade, controle e estabilidade estão sendo redimensionados. Vive-se em um momento de franco questionamento aos paradigmas que há pouco norteavam a sociedade e, conseqüentemente, de necessidade de novas formas de gestão organizacional, de atenção aos significados do trabalho e às relações estabelecidas com e entre os trabalhadores. O surgimento do pensamento sistêmico complexo indica a necessidade de atender às emergências que derivam desse contexto caracterizado por interdependência, ambigüidades e incertezas nas relações. Nas organizações, essas emergências implicam novas reflexões sobre a subjetividade do trabalhador, a gestão por competências, a responsabilidade social e a sustentabilidade, sugerindo que relações de trabalho mais eficazes, mesmo que temporárias, podem ser úteis e satisfatórias a todos os envolvidos nessa rede de interações.

Palavras-chave: Paradigmas; relações de trabalho; gestão de pessoas; subjetividade; intersubjetividade.

ABSTRACT

Reflections upon current management models in the production of both subjectivity and inter-subjectivity of workers

This article aims at reflecting upon some repercussions of current management models in the production of both subjectivity and inter-subjectivity of workers. This reflection is due to the fact that, in contemporaneity, one is an agent in a world in which factors such as objectivity, control, and stability have been redimensioned. This is a moment in which paradigms that used to guide society have been openly questioned and, consequently, there is a need of new forms of organizational management, and attention to the meanings of work as well as to the relationships established with and among workers. The appearance of the complex systemic thought has pointed out the need of meeting the emergences deriving from this context, which is characterized by interdependence, ambiguities, and uncertainties in relationships. In the organizations those emergences have implied new reflections upon the worker's subjectivity, suggesting that more effective work relationships, even when temporary, can be useful and satisfactory to all those who are involved in this interaction network.

Keywords: Paradigms; work relationships; management of people; subjectivity; inter-subjectivity.

RESUMEN

Reflexiones respecto a los actuales modelos de gestión en la producción de la (inter)subjetividad de los trabajadores

En este artículo nos proponemos hacer una reflexión respecto algunas repercusiones de los actuales modelos de gestión en la producción de la subjetividad e intersubjetividad de los trabajadores. Esa reflexión se hace en razón de que, en la contemporaneidad, somos agentes en un mundo donde los factores como objetividad, control y estabilidad son redimensionados. Vivimos en un momento de total cuestionamiento a los paradigmas que hace poco direccionaban la sociedad y, consecuentemente, la necesidad de nuevas formas de gestión organizacional, de atención a los significados del trabajo y a las relaciones establecidas con y entre los trabajadores. El surgimiento del pensamiento sistémico complejo indica la necesidad de atender a las emergencias que advienen de ese contexto caracterizado por interdependencia, ambigüedades e incertidumbres en las relaciones. En las organizaciones, esas emergencias implican nuevas reflexiones sobre la subjetividad del trabajador, la gestión por competencias, la responsabilidad social y la sustentabilidad, sugiriendo que las relaciones de trabajo más eficientes, aunque temporarias, pueden ser útiles y satisfactorias para todos los envueltos en esa red de interacciones.

Palabras-clave: paradigmas; relaciones de trabajo; gestión de personas; subjetividad; intersubjetividad

1 A TRANSIÇÃO DE PARADIGMAS NA CONTEMPORANEIDADE

Pensadores como Isaac Newton, René Descartes e Francis Bacon, ícones do paradigma denominado analítico ou científico, defendiam que a compreensão de complexos fenômenos poderia dar-se na medida em que estes fossem analisados, sendo reduzidos aos seus componentes básicos, e que os mecanismos de interação existentes entre os componentes fossem investi-

gados. Harman e Hormann (1990) chamam atenção para o fato de que, ainda na metade do século XX, o mundo e as pessoas se sustentavam na fragmentação, característica essencial desse paradigma. A fragmentação vincula-se tanto à cultura atual que chega a ser identificada como sendo o próprio método científico (Vergara e Branco, 1995; Pereira, 2002).

Nesse sentido, a ascensão do moderno capitalismo industrial fez da economia uma organização autônoma na sociedade, passando a dominá-la. O trabalho,

parte integrante da vida de uma pessoa, foi transformado em emprego, algo segmentado do resto da sua existência: “O domínio da forma tecnocrata de pensar, isto é, a racionalidade manipuladora, fez com que a humanidade se separasse do resto da natureza, que por sua vez se transformou em ‘recursos’ a serem explorados de todas as formas que servissem à humanidade” (Harman e Hormann, 1990, p.107).

Contudo, a intensificação das transformações ocorridas, principalmente na década de 90, promoveu um deslocamento para um paradigma que, segundo Druker (1995), é justamente caracterizado não apenas pelas mudanças constantes na evolução da humanidade, como também pela velocidade com que se processam tais mudanças; isso permite perceber o grau de dinamismo do cotidiano do qual se faz parte. Nesse mesmo movimento de mudança, a Física Quântica dialoga com a clássica Física Newtoniana, cada qual procurando explicar dimensões distintas da realidade complexa; posicionamentos cartesianos são repensados dialeticamente e, a seguir, dialogicamente; a concepção de “homem-máquina”, que instituiu a ruptura corporalmente, é revisitada pela urgência de percepção do homem como um ser integral que busca a totalidade no *holos* do qual faz parte (Rhinesmith, 1993; Drucker, 1995; Morin, 1996).

Busca-se, agora, no paradigma dos sistemas complexos, compreender o conjunto organizado de elementos interdependentes, contemplar a incerteza, a desordem e as emergências, o encadeamento que dá legitimidade às partes e a relação entre elas na produção de um todo complexo, e sugere o tecer juntos na construção do todo e das partes. Esse pressuposto avança em relação ao sistema funcional ainda vigente, pois transcende a concepção de ordem estável e previsibilidade que este supõe.

A interdependência entre elementos do sistema propõe uma relação de transformação mútua entre partes e todo, ou seja, a existência de trocas entre as partes e o todo, num movimento dialógico em que a lógica da incerteza e da desordem dialoga com a da certeza e da ordem (Morin, 2002, 2007). Pode-se entender a dialógica pelas palavras de Otávio Paz quando ele sugere que, na lógica dialética, as imagens se ajustam aos três tempos do processo: “a pedra é um momento da realidade, a pluma outro; e de seu choque surge a imagem, a nova realidade” (2005, p. 39). Entretanto, Paz pondera que não é preciso muito esforço para enumerar muitas imagens que não se ajustam a esse pensamento, por exemplo: muitas vezes, o primeiro termo devora o segundo, ou o segundo neutraliza o primeiro, ou, ainda, não se consoma o terceiro termo, e o primeiro e o segundo encontram-se, frente a frente, hostis. “No processo dialético pedras e plumas

desaparecem em favor de uma terceira realidade, que já não é nem pedras nem plumas, mas outra coisa. Mas em algumas imagens – precisamente as mais altas – continuam sendo o que são: isto é isto e aquilo é aquilo; e ao mesmo tempo, isto é aquilo: as pedras são plumas sem deixar de ser pedras. O pesado é o leve” (2005, p. 39). Na dialógica, os sistemas lógicos são outros, e os termos são interdependentes, contraditórios, complementares e antagônicos, pedras e plumas mantêm-se, coexistindo, e nessa reconciliação não há redução nem transmutação da singularidade de cada termo.

A sobrevivência das organizações hoje depende de considerar os princípios do pensamento complexo. A coexistência de lógicas distintas, e freqüentemente contraditórias, é perceptível no mundo do trabalho: há, por exemplo, lógica do empreendedor, do trabalhador, do consumidor, do acionista, da sociedade. Há uma perspectiva dialógica, pois a relação de trabalho não se sustenta apenas na tangibilidade da produção; a intangibilidade do capital humano tende a ser mais valorizada, pois é pelo trabalhador que passa a capacidade de produção de bens e serviços diferenciados pelo valor que agregam e pela força competitiva que dão às organizações; o lucro passa a ser visto como mais uma dimensão da sustentabilidade¹.

Davel e Vasconcelos (1997) retomam as ponderações de Losicer a respeito da mudança de paradigma de homem no trabalho: o conceito (ou o desconhecimento deste) de subjetividade está no vértice desta transformação. O paradigma funcionalista-mecanicista-comportamentalista que propunha um determinado entendimento do “fator humano” nas organizações está sendo substituído por um paradigma contemporâneo, que não objetiviza o trabalhador.

As propriedades dos sistemas complexos, tais como retroatividade e recursividade, sugerem que se considerem as relações na sociedade, na organização, nos trabalhadores e no mercado de trabalho como geradoras de produtos e efeitos, sendo, ao mesmo tempo, produtoras e causadoras daquilo que é produzido (Morin, 2006).

2 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A SUBJETIVIDADE DESAFIADA

Uma das principais influências do paradigma sistêmico-complexo nas organizações e no mundo do trabalho é a constante necessidade de recriação de si e do ambiente, exigindo que as pessoas tenham a capacidade de realizar acoplamentos estruturais que as permitam se transformar e transformar os nichos relacionais aos quais pertencem (Maturana, 2001).

Nesse sentido, as novas formas de gestão consideram que o potencial humano é o verdadeiro diferen-

cial competitivo de uma organização. Nelas, a consideração da subjetividade coloca-se como um valor fundamental; como afirmam Davel e Vasconcelos (1997), as empresas passam a “perceber que não há produtividade plena sem o reconhecimento da subjetividade do trabalhador” (p. 72).

Morin (1996) utiliza as expressões “subjetividade de todos nós” ou “subjetividade coletiva”, que dizem respeito à intersubjetividade, assinalando três princípios subjetivos que estão associados. Os dois primeiros, indissociáveis, são o princípio de exclusão e o da inclusão, que permitem “integrar em nossa subjetividade outros diferentes de nós, outros sujeitos” (p. 51), integrando a subjetividade pessoal numa subjetividade coletiva: nós. A combinação desses dois princípios, contudo, não se dá sem ambivalência, sem oscilação entre ações egocêntricas e ações abnegadas, sentimentos de acolhida e segregação. O terceiro princípio deriva do princípio de inclusão: é o de intercomunicação com o semelhante, que também pode oscilar entre ter muita comunicação e muita incomunicabilidade, mas invariavelmente tem-se a possibilidade de comunicar-se – nem que seja comunicar a própria incomunicabilidade, o que efetivamente torna complexo esse terceiro princípio da intersubjetividade: salienta-se que a dialógica é central nessas concepções.

As demandas do cenário contemporâneo remetem à discussão sobre a subjetividade que está sendo produzida nas atuais relações de trabalho. De um lado, sugere-se a necessidade de um trabalhador mais implicado, comprometido e com sentimento de pertença e identidade com a organização. Trata-se de pessoas capazes de compreender sistemicamente e transformar o ambiente do qual fazem parte, sendo flexíveis e criativas para lidar com a instabilidade e dinamicidade do mundo, com competência e autonomia para agilizar respostas efetivas às necessidades que se apresentam. De outro, a imprevisibilidade e a incerteza são traços marcantes no contemporâneo, o que amplifica os antagonismos entre as demandas do contexto e a subjetividade do trabalhador. Assim, surge uma questão: como produzir relações de comprometimento, implicação e pertença em relações de trabalho cada vez mais instáveis?

Krausz (1999) assevera que o grande desafio das organizações e dos seus líderes é estimular a participação e o comprometimento de seus trabalhadores, buscando compatibilizar e interligar os objetivos da empresa com os objetivos pessoais e profissionais dos trabalhadores. Para lidar com tais desafios, muitas empresas estão adotando o Modelo de Gestão por Competências, uma tendência de gestão organizacional que atende a necessidades do contexto contem-

porâneo, mas que também gera novas demandas na relação de trabalho.

Entende-se que uma organização adota a lógica de Gestão por Competências quando a sua orientação estratégica está baseada na identificação e na gestão dos fatores que garantem a sua sustentabilidade. Quer dizer, atende-se às demandas, sem prejuízo de gerações futuras (Brown, Flavian e Postel, 1991) e, tampouco, da sua diferenciação, isto é, seu valor agregado ou sua marca, no cenário competitivo do qual faz parte e onde interage. Esses elementos, por fim, devem ser assim percebidos pelo cliente e devem constituir-se no fator de decisão na escolha do bem ou serviço que a organização oferece (Pralhad e Hammel, 1995). Portanto, a Gestão por Competências não pode estar desvinculada dos princípios, valores, missão e visão da organização e deve valorizar a lógica da capacidade de adaptar e/ou regenerar situações, o que só é possível se ela é, também, constituída de pessoas que viabilizam esses movimentos e levam em conta o contexto/ambiente.

Zarifian (2001) analisa três mutações principais ocorridas no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competências para a gestão organizacional. Primeiro, a noção de incidente, ou seja, acontecimentos imprevistos, não-programados, que perturbam o desenrolar rotineiro do sistema de produção e ultrapassam a capacidade habitual de assegurar a sua auto-regulação. Isso implica que a competência não pode estar contida nos procedimentos predefinidos das tarefas, exigindo das pessoas a capacidade de mobilizar recursos para resolver situações novas; a noção de comunicação, que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas, ampliando suas competências pessoais e interpessoais para partilhar objetivos e normas organizacionais; e a noção de serviços, que está vinculada à capacidade de atender os clientes, externos ou internos – premissa central e presente em todas as atividades da organização, sem a qual se compromete a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

Um olhar atento à contribuição de Zarifian (2001) leva a refletir sobre o quanto essas mutações no mundo do trabalho mobilizam e demandam cada vez mais a subjetividade e intersubjetividade dos trabalhadores. Lidar com o não-controlável do ambiente, comunicar-se, compreendendo a si e aos outros, atender os outros, não apenas partilhando normas e objetivos, como também compartilhando e estabelecendo relações interdependentes – essas são atribuições complexas que não podem ser efetivamente incorporadas ao trabalho por imposição, treinamento ou leitura de manuais. É preciso propiciar o desenvolvimento das pessoas, reconhecer e legitimar a subjetividade e a inter-

subjetividade produzidas nas relações entre diferentes profissionais: líderes, membros de equipes, consultores técnicos, etc.

A noção de competência, portanto, está diretamente vinculada ao amadurecimento das relações que os trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos, estabelecem entre si na rede organizacional. Do ponto de vista da complexidade sistêmica, as interações entre unidades constituídas pelos trabalhadores e as do conjunto dado pela organização precisam ter certo nível de interdependência para gerar coesão entre todos os envolvidos no compartilhamento da missão, valores, objetivos e resultados vislumbrados para a sustentabilidade do todo. O desenvolvimento da competência não está associado apenas às habilidades individuais do saber-fazer, mas também ao saber-aprender e saber-ser, que se constroem nas dimensões individuais e coletivas a partir de trocas interativas. Fleury e Fleury (2001) definem competência como “um saber-agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 21). É notório, portanto, que o conceito de competência assume relevância não só para que sejam revisadas as práticas de Gestão de Pessoas, como também para iluminar a relação entre a estratégia organizacional e as competências humanas demandadas.

Essa noção de competência dos trabalhadores dá outros significados aos papéis de líderes e de liderados. As organizações, hoje, não podem prescindir de líderes que possuam competências gerenciais específicas e que também sejam facilitadores de inter-relações. Desde o lugar do liderado, aumenta a responsabilidade com seu desenvolvimento e competência pessoal, ao invés de delegar essa responsabilidade às lideranças da organização. Ao mesmo tempo, aumenta consideravelmente a responsabilidade de cada trabalhador frente ao seu próprio desenvolvimento. Assim é que a competência pessoal, cada vez mais, é condição para a manutenção da capacidade de trabalho. Como afirma Drucker (1999), os trabalhadores da era do conhecimento precisarão ter mais autonomia para gerenciar a si mesmos; para tanto, precisarão também conhecer as forças, os modos de desempenho e os valores das pessoas com quem trabalham. Essas idéias dialogam com as expostas anteriormente, relativas ao reconhecimento e à legitimação da subjetividade e da intersubjetividade.

Equilibrar a dimensão objetiva da organização, que inclui as políticas e práticas de organização do trabalho e de gestão de pessoas, com a dimensão subjetiva, própria dos processos relacionais de subjetividade e intersubjetividade, que inclui os processos de

interação e comunicação nas organizações e no mundo do trabalho, é o grande desafio das organizações contemporâneas. Hoje cresce o argumento de que o aumento de fatores como produtividade e lucratividade, para os trabalhadores, está interligado com as condições subjetivas e intersubjetivas e, para a empresa, com a observância do conceito de sustentabilidade.

Nesse contexto, o conceito de *organização qualificante* (Zarifian, 2001) propõe trabalho em equipe, autonomia do trabalhador, diminuição de níveis hierárquicos e reaproximação das relações entre as funções da empresa. Além disto, destaca outras quatro características importantes: exploração e domínio de situações imprevistas, tomadas como momentos de aprendizagem em grupo; abertura para compartilhar a estratégia empresarial; favorecimento do desenvolvimento da co-responsabilidade; estímulo ao conteúdo dinâmico da competência profissional, possibilitando a ação pessoal no próprio coletivo.

Contudo, observa-se que esses fatores sinalizam comportamentos manifestos, mas trazem em si um amplo conteúdo implícito. Que novas questões são mobilizadas por esses conceitos na subjetividade do trabalhador, independentemente da função organizacional que este ocupe?

3 CONTRATO DE TRABALHO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE

Embora haja mudança nas relações de trabalho com implicações diretas na intersubjetividade, os contratos continuam regulados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que traduz práticas em que o trabalhador é regido por um conceito de relação de trabalho, mas num cenário já transformado. Hoje, valorizam-se outros aspectos do trabalhador, mais no sentido implícito do que explícito, mas o contrato formal continua regido pela CLT. Se, nas antigas práticas, esse trabalhador era convocado a assumir uma posição dependente, de obediência e fidelidade, em troca de segurança, nas práticas contemporâneas, ele é estimulado a assumir riscos, como, por exemplo, tomar decisões em situações imprevistas, que não estão contempladas nos procedimentos organizacionais prescritos, e adotar uma postura crítica e pró-ativa frente a sua organização. Isso modifica a relação do trabalhador com o trabalho e com a organização em que trabalha, alterando significativamente os vínculos com ambos, pois o trabalhador passa a ser outro sujeito nesse processo.

No quadro abaixo, é possível visualizar algumas das mais significativas transformações ocorridas no vínculo dos trabalhadores com a organização devido às mudanças paradigmáticas e contratuais.

QUADRO 1
Características da Relação de Trabalho
nos Diferentes Paradigmas

PARÂMETRO	Dependente	Autônomo
MODELO	Patriarcal	Empreendedor
VALORES	Segurança, Afirmação, Integração e Cooperação	Risco, Crítica, Diferenciação e Competência
RELAÇÃO SUJEITO/ORGANIZAÇÃO	Adesão	Adscrição
POSIÇÃO DO SUJEITO	Incorporado	Externalizado
EXIGÊNCIA	Compromisso	Envolvimento
NOÇÕES ESTRUTURANTES	Autoridade, Responsabilidade Exigida	Poder, Responsabilidade
HORIZONTE TEMPORAL	Longo Prazo	Curto e Médio Prazo
PREVALÊNCIA	Campo	" <i>Habitus</i> "

Fonte: Adaptado de Schvarstein (2005, p.40).

No contrato de trabalho, no qual prevalece o modelo patriarcal, o trabalhador assume uma posição mais dependente e obediente em relação a quem manda, tendo a estabilidade no emprego como contrapartida. Dessa forma, sua postura passa a ser de afirmação dos valores sociais e organizacionais, integrando-os e cooperando com os colegas para a sua realização.²

Por contrato de adesão, entende-se que o trabalhador não tem possibilidade de transformar ou questionar o contrato de trabalho, apenas de aceitá-lo. A compensação é dada a longo prazo pela estabilidade no emprego, ou seja, sua incorporação à empresa. Para tanto, não basta se disponibilizar ao trabalho; exige-se um compromisso de obediência a uma hierarquia perante a qual o sujeito deve responder ao poder outorgado, o que significa, para Schvarstein (2005), responsabilidade exigida.

Ao abordar o parâmetro "prevalência", Schvarstein (2005) refere-se a "campo", que, segundo o conceito de Bourdieu, é um conjunto de relações objetivas, historicamente definidas, estruturadas em torno de relações sociais, culturais e econômicas externas ao sujeito. Entretanto, devido ao modelo hegemônico de prevalência dos empregadores sobre os empregados, esse conjunto de relações do "campo" organizacional predomina e é interiorizado pelos sujeitos, passando a integrar sua subjetividade.

Desse novo modelo empreendedor de contrato de trabalho, a relação entre trabalhador-empregador remete à adscrição, que permite a possibilidade de um aditamento e de uma produção de subjetividade que abre espaço para o "*habitus*"³ do sujeito se expressar, de manifestar a sua maneira de fazer as coisas e de

construir a relação de trabalho. Esse novo contrato, em que o trabalhador é convidado a ser um empreendedor, tem dimensão temporal de médio ou curto prazo, pois a relação com a organização passa a ser um meio para atingir as metas negociadas nessa relação. Embora o sujeito esteja na empresa, visando a objetivos individuais, ele também se identifica com a organização, o que viabiliza a construção e manutenção de estruturas coletivas necessárias para a produção laboral (Schvarstein, 2005). Portanto, enquanto o trabalhador exterioriza sua subjetividade e individualidade, também interioriza bases e estruturas coletivas, e essa relação supõe uma determinada subjetividade, contemplada, em Morin (1996), no conceito de auto-eco-organização.

Morin (1996), ao considerar a complexidade da noção de sujeito, afirma que ela requer um tratamento objetivo, mas com finalidade subjetiva – é assim que esse princípio permite pensar que o sujeito é auto-referente. Porém, assim como a auto-organização é, de fato, auto-eco-organização, auto-referência é auto-exo-referência. Ser autônomo não significa ser independente, e sim dependente energética, informativa e organizativamente, entre sistemas humanos e ambientes, com diferentes amplitudes e relações. Assim, ora um sistema relaciona-se com outro como ambiente, ora ele é ambiente para um sistema. Esses conceitos, portanto, estão interconectados, considerando-se que auto-exo-referência remete à idéia de que um sujeito, para referir-se a si mesmo, precisa referir-se ao outro sistema e ao ambiente.

No modelo empreendedor, a empresa convoca o sujeito a assumir riscos, a ser crítico e a diferenciar-se, mantendo e confirmando sua subjetividade sistêmica, à qual já foi aludida (Morin, 1996). Se, por um lado, essa relação empreendedora possibilita que a cooperação seja gerada a partir das diferenças, por outro, quando as relações de trabalho se regulam basicamente pelo poder formal definido pela hierarquia e, quando a produtividade é o único produto esperado dessa relação, a tendência é que a competição e o melhor desempenho, no lugar da cooperação, sejam as únicas expressões da subjetividade e intersubjetividade dos trabalhadores.

A exigência da organização contemporânea com o trabalhador desloca-se do compromisso para o envolvimento. Nesse deslocamento, por um lado, o trabalhador deixa de ser instado a obedecer pura e simplesmente, por outro, é convocado a escolher o escolhido e corre o risco de que essa "liberdade de escolha" seja manipulada pelo poder formal (Lima, 1995). Com isso, criam-se fronteiras indefinidas entre ser autônomo e dependente, o que pode indicar apenas uma posição mais crítica e interdependente entre o trabalhador e o

empregador. Quer dizer, quais são os limites entre ser autônomo e ser dependente em relação à organização? Quem sabe, seja apenas um começo de uma posição mais crítica e interdependente entre trabalhador e empregador, mas ainda sem um reconhecimento e legitimação dos interesses dos primeiros. Ou seja, entende-se que essa proposta de Schvarstein (2005) indica que as relações emergentes nas novas relações de trabalho sinalizam a importância de o trabalhador manter seu olhar crítico e ao mesmo tempo interdependente nas relações de trabalho, e não apenas se fundir nos ideais da organização.

As propriedades emergentes que surgem nas relações de trabalho podem ser compreendidas a partir do conceito de acoplamento estrutural, proposto por Maturana e Pörksen (2004). Cada pessoa em relação precisa de mudanças constantes em sua estrutura para acoplar-se à estrutura de outros sistemas e ambientes, incluindo outros trabalhadores e a organização de trabalho. No entanto, mesmo que mude sua estrutura, a pessoa precisa manter constante sua organização, de forma que se reconheça a si mesma e seja reconhecida em sua identidade. A noção de sistema aberto e fechado, simultâneo, permite essa compreensão. Fechado operacionalmente significa que o sistema processa informações advindas da relação com o sistema/ambiente no sentido de manter sua identidade; ao mesmo tempo, está aberto para troca de informações e energia (Maturana e Varela, 1995).

As relações de trabalho acima mencionadas levam a refletir sobre o que hoje vem a ser envolvimento nelas. Já não é mais possível vincular a noção de envolvimento à estabilidade temporal no emprego, visto que os períodos de permanência nas empresas ficam cada vez mais curtos, embora aumentem as exigências em termos de eficácia profissional (Minarelli, 1995). Portanto, os vínculos de trabalho contemporâneos parecem estar conectados a uma condição, geralmente implícita, de permanência enquanto os interesses de ambos se mantiverem. O rompimento desse vínculo, sobretudo quando se dá unilateralmente por parte do empregador, impacta de forma contundente na subjetividade do trabalhador, decorrendo daí um nível significativo de sofrimento psíquico.

Contudo, essa dinâmica das relações está posta para além das do trabalho. Bauman (2004), ao escrever sobre a fragilidade dos laços humanos, refere-se às relações líquidas como um fenômeno tipicamente contemporâneo. Os vínculos relacionais tendem a orientar-se e sustentar-se pelo período de tempo em que há a convergência de interesses (e não segundo uma estrutura de relações previamente estabelecidas), o que não é algo simples num cenário de amplas possibilidades de escolha e flexibilidade nas relações de tra-

balho. Cabe salientar que as “relações líquidas” atravessam os laços humanos na sociedade, traduzindo características das novas configurações familiares, conjugais, sociais etc. Ou seja, a fluidez das relações líquidas e impermanentes está cada vez mais presente na subjetividade e na intersubjetividade do sujeito contemporâneo. Transpondo esse entendimento para o mundo do trabalho, pode-se pensar que conceitos como Gestão por Competência e empregabilidade⁴ explicitam a possibilidade de liquidez, intersubjetividade e acoplamentos estruturais, que são aqui discutidos. Em uma relação de empregabilidade, o trabalhador preocupa-se em agregar valor à organização enquanto lá estiver. Ao mesmo tempo, também estará preocupado com o quanto de valor aquela experiência profissional acrescentará à sua carreira. A organização não oferece garantias de um emprego vitalício, mas, quando ética, possibilitará condições de desenvolvimento profissional para o trabalhador, o que lhe permitirá ampliar competências, agregar valor a elas e ter condições de recolocação no mercado. Ao mesmo tempo, a empresa capitaliza para si o conhecimento do trabalhador não só enquanto ele está ali, como também após a sua saída da organização, fixando esse conhecimento ao incorporá-lo nos seus processos e procedimentos de trabalho.

As propriedades do sistema, compreendidas à luz dos sistemas complexos (Morin, 2006 e 2002; Vasconcellos, 2002), servem de apoio para discutir as relações de trabalho mantidas apenas enquanto há interesse de ambas as partes. Essas relações, no contexto da complexidade, acentuam que as emergências mais notáveis acontecem não apenas em nível global (do todo, da sociedade), como também em nível do indivíduo. Nesse sentido, as partes são, ao mesmo tempo, mais e menos que as partes, pois o que as diferenciara será a consciência-de-si. Para os autores, no sistema, existem lógicas conflitantes e contrárias, e suas relações, interações e organizações é que irão determinar produtos ou efeitos finais que, muitas vezes, geram seu próprio recomeço. “A vida é um feixe de qualidades emergentes resultantes do processo de interações e de organização entre as partes e o todo; esse feixe emergente retroage sobre as partes, interações, processos, parciais e globais que o produziram” (Morin, 2002, p. 261-2).

Pode-se depreender, ainda segundo as propriedades dos sistemas, que eventualmente as partes são mais que o todo, pois determinados indivíduos podem ter uma consciência maior do todo da organização, conquanto essa consciência não venha a emergir de forma global. Nessa hipótese, o todo será menos que a soma de suas partes, pois apresentará determinada organização que inibe a expressão, por exemplo, da

consciência-de-si dessas partes, podendo, inclusive, fazê-las retroceder nesse ponto. Noutras organizações do conjunto, o todo é mais do que a soma de suas partes, na medida em que a organização, por si mesma, é generativa, engendrando novas emergências e o processo criativo. Também o todo pode ser mais que o todo, uma vez que está sempre se renovando por meio de sua retroação sobre as partes e assim sucessivamente. Dessa forma, compreender as organizações segundo o paradigma da complexidade autoriza a pensar que cada mudança dentro da organização produzirá novos indivíduos que produzirão novas organizações, e assim recursivamente. Cada mudança traz consigo tendências não-previsíveis de ações e retroações, gerando novas realidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações de trabalho contemporâneas são produzidas em uma realidade complexa e, por isso, eminentemente dinâmica, caracterizada por transformações intensas que repercutem na subjetividade e na intersubjetividade dos trabalhadores em todos os níveis hierárquicos. Contudo, é comum incorrer no equívoco do pensamento disjuntivo e redutor quando buscamos entender as relações de trabalho a partir de análises recortadas e focadas, apenas, nas partes que compõem o contexto. Para considerar a complexidade inerente a qualquer circunstância, onde quer que se produza um emaranhado de ações, de interações, de retroações, é preciso expandir a compreensão diante das contradições, simultaneidades, paradoxos lógicos que marcam o cotidiano e redefinem o espaço de trabalho e a prática do trabalhador.

O contexto laboral contemporâneo faz parte de uma realidade marcada mais por incertezas do que certezas as quais se produzem e são produzidas na inter-relação de interesses, necessidades e desejos geradores de proposições assertivas, mas também de contradições e paradoxos. É um acontecer que atravessa a (inter) subjetividade de todos os sujeitos, e não perceber suas marcas é estar suscetível a ilusões aprisionadoras, geradoras de sofrimento psíquico e de reproduções empobrecidas tanto em nível do sujeito quanto da organização.

Pensar em inovações no mundo do trabalho é ir além da construção de novos modelos de gestão, de redesenho de processos, ferramentas gerenciais e *upgrade* tecnológico. Para que o discurso do capital humano se viabilize na prática, há de se compreender melhor as relações entre sujeitos e como estes se relacionam com as inovações nas dimensões individual e coletiva. A gestão do trabalho, hoje, exige fundamentalmente uma compreensão dialógica para que

sejam percebidas as novas demandas dos trabalhadores que estão sendo geradas a partir dos processos de subjetivação e objetivação.

Este artigo discutiu as relações no mundo do trabalho sob o enfoque sistêmico-complexo no qual não há somente linearidade, objetividade e estabilidade, mas também recursividade, subjetividades e lógicas antagônicas que suscitam um cenário de menor estabilidade no vínculo empregatício, maior exigência para uma educação permanente e uma postura laboral mais pró-ativa do que a exigida anteriormente. Frente a isso, o trabalhador é demandado no sentido de ampliar sua percepção e compreensão das macro e micro relações do mundo contemporâneo e no desenvolvimento da capacidade dialógica, tanto do ponto de vista da subjetividade quanto da intersubjetividade, como também da lógica das empresas e seus negócios. Em relação à tendência de menor estabilidade nas relações de trabalho, ainda que as organizações detenham maior poder na relação de trabalho, aos poucos se faz notar uma prática que se organiza por projetos específicos, com vínculos mais situacionais, nos quais os que se envolvem nestes permutam valores de conhecimento, econômicos e sociais, que serão agregados tanto às organizações como aos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Bauman, Z. (2004). *Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Brown, L. R., Flavian, C., & Postel, S. (1991). *Saving the Planet: how to shape an environmentally sustainable global economy*. New York and London: Norton.
- Davel, E., & Vasconcelos, J. (Orgs.). (1997). *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Druker, P. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Druker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Fleury, A., Fleury, M., & Tereza L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Harman, W., & Hormann, J. (1990). *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix.
- Krausz, R. (1999). *Trabalhabilidade*. São Paulo: Nobel.
- Lima, M. E. A. (1995). *Os Equívocos da Excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Maturana, H. R., & Varela, F. G. (1995). *A Árvore do Conhecimento*. Campinas, SP: Editorial PSY.
- Maturana, H. R. (2001). *Cognição, Ciência e Vida Cotidiana*. Belo Horizonte: Editora UFMG
- Maturana, H. R., & Pörksen, B. (2004). *Del Ser al Hacer: los orígenes de la biología del conocer*. Santiago, Chile: J. C. Sáez
- Minarelli, J. A. (1995). *Empregabilidade*. São Paulo: Editora Gente.
- Morin, E. (2002). *Ciência com Consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Morin, E. (1996). A Noção de Sujeito. In Schnitman, D. F. (Org). *Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade* (pp. 45-55). Porto Alegre: Artes Médicas.

- Morin, E. (2006). *A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Morin, E. (2007). *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre: Sulina.
- Paz, O. (2005). *Signos em Rotação*. São Paulo: Perspectiva.
- Prahalad, C. K., & Hammel, G. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pereira, M. F. (2002). Gestão Organizacional em Busca do Comportamento Holístico. In Angeloni, M. T. (coord.). *Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- Rhinesmith, S. H. (1993) *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley.
- Setton, M. da G. J. (2002). A Teoria do *Habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. In *Revista Brasileira da Educação*, 20 (pp. 60-70). São Paulo: ANPED.
- Schvarstein, L. (2005). Dialéctica Del Contrato Psicológico del Sujeto con su Organización. In Schvarstein, L., & Leopold, L. *Trabajo e Subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Piados.
- Vasconcellos, M. J. E. (2002). *Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas, SP: Papirus.
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (1995). Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, 1, 9, p.50-75, set.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Recebido em: 22/05/2007. Aceito em: 26/06/2008.

Notas:

- ¹ "... uma sociedade sustentável é aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras" (BROWN, FLAVIAN e POSTEL, 1991, p. 30-31).
- ² Ao interpretar o conceito de cooperação de Schvarstein (2005), pode-se pensar que ele reflete mais a idéia de pessoas associadas para a conclusão de uma tarefa, sem uma visão sistêmica, ou seja, não se estabelece uma relação recursiva, e sim de ações justapostas.
- ³ O "*habitus*" pode ser entendido como um instrumento conceitual que auxilia a pensar a relação, a mediação entre os condicionamentos sociais exteriores e a subjetividade dos sujeitos; embora tenha sido engendrado no passado e oriente ações do presente, encontra-se em constante reformulação (Setton, 2002).
- ⁴ Ao discutir empregabilidade, Minarelli (1995) salienta que as relações de trabalho estão se transformando e colocando o trabalhador frente a uma nova realidade, em que empregos vitalícios não mais existem e os períodos de trabalho nas organizações vão se encurtando, exigindo que o sujeito procure assegurar sua capacidade de ter trabalho mesmo que em várias organizações.

Autores:

Patrícia Martins Fagundes – Psicóloga, Doutora em Psicologia (PUCRS), professora da UNISINÓS e consultora em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. E-mail: patriciamf@unisinos.br

Claudia Beatriz Jotz – Psicóloga, Doutoranda em Psicologia pela PUCRS, professora da UNILASALLE, pesquisadora e consultora na área de Gestão de Pessoas. E-mail: claudia.jotz@gmail.com

Nedio Seminotti – Psicólogo, Doutor em Psicologia pela Universidade Autónoma de Madri e professor do PPGPsicologia da PUCRS. E-mail: nedio.seminotti@puers.br

Endereço para correspondência:

PATRICIA MARTINS FAGUNDES
 Centro de Ciências da Saúde
 Av. Unisinos, 950
 CEP 93922-000, São Leopoldo, RS, Brasil
 E-mail: patriciamf@unisinos.br