

O ESPÍRITO DO CAPITALISMO NA *HARVARD BUSINESS REVIEW* BRASIL: SENTIDO E PROPÓSITO AO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Aline Lima Brandão¹

Resumo

A partir do referencial metodológico proposto por Luc Boltanski e Ève Chiapello, em *O novo espírito do capitalismo*, a proposta do ensaio é analisar a edição de novembro de 2016 da revista *Harvard Business Review Brasil*. Considerada referência na reflexão sobre gestão de negócios, o objetivo é investigar (se e como) a publicação articula em sua narrativa o conceito de rede na vida corporativa e empresarial. Os resultados apontam que tais referências, ainda que não sejam evidentes, estão presentes, sobretudo, se consideramos o líder como um nó essencial para o funcionamento desta rede, de acordo com a literatura de gestão empresarial.

Palavras-chave: Organizações; *Harvard Business Review*; Liderança; Vida Corporativa

Introdução

Em 1995, os sociólogos Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009) iniciaram uma pesquisa para evidenciar o advento de uma nova representação de empresa e do processo econômico. O objetivo é compreender as transformações do espírito do capitalismo. Para os autores², a globalização e as novas tecnologias trouxeram mudanças significativas na forma de acumulação do capital e na ideologia que fundamenta e legitima o engajamento das pessoas no sistema capitalista. Nesta nova fase, baseada em cenários incertos, diplomas superiores já não conferem garantias de emprego, carreira ou aposentaria, por exemplo. O espírito do capitalismo é considerado o princípio que permeia o conjunto de

¹ Aline Lima Brandão é doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGCOM-UERJ) e professora do IBMEC-RJ.

² É importante reconhecer o debate travado no âmbito das Ciências Sociais sobre a conceituação do capitalismo a partir de fases. Se, por um lado, Luc Boltanski e Ève Chiapello, identificam que a gestação do novo capitalismo (terceira fase), por outro, autores como Isabelle Darmon defendem que não há um novo espírito, mas sim o mesmo e único. Tal discussão não está presente neste artigo que se restringe a apresentar a base teórica sustentada por Boltanski e Chiapello. (FORNO, 2014)

representações mentais próprias de determinada época com presença ao mesmo tempo difusa e geral.

O primeiro espírito se consolida em fins do século XIX na figura do “burguês empreendedor”. O capitalismo se centra em uma estrutura empresarial familiar. O segundo ocorre no período entre os anos 30 e 60 e a ênfase está na organização empresarial e não mais no empresário individual. Depois da crise dos anos 30, a “figura heroica” da economia se tornou o diretor ou o dirigente assalariado, valorizados pela moral do trabalho e da competência. Este espírito é marcado pela economia de escala, padronização dos produtos, organização racional do trabalho e novas técnicas de ampliação de mercado com a emergência do marketing enquanto disciplina. Novas oportunidades estavam disponíveis para jovens diplomados fazerem uma carreira de sucesso e, de certa forma, estável em grandes empresas. O terceiro espírito, segundo Boltanski e Chiapello, se forma em meados da década de 1990, a partir da crise de alternativas ideológicas ao sistema. Grandes empresas iniciam programas de reestruturação e a estabilidade de outrora dá lugar à incerteza dos mercados. O mundo passa a se organizar por meio de conexões. Entra em cena o que os autores conceituam como “cidade dos projetos”.

Para mapear essas transformações, os autores utilizaram como fonte de pesquisa a literatura de gestão empresarial de dois períodos: 1960 e 1990. Considerados dados primários para avaliar as nuances de tais transformações, os livros de negócios expressam a normatividade do capitalismo, informando os executivos sobre as últimas inovações em matéria de gestão empresarial e gestão de pessoal. Os textos analisados demarcam, sobretudo, a transição de valores. Nos dois períodos analisados por Boltanski e Chiapello, chama atenção um ponto comum: a preocupação permanente de mobilização e motivação dos funcionários e executivos. Ainda que sob aspectos diferentes, a questão central é como dar sentido ao trabalho na empresa. Este tipo de reflexão segue válida se considerarmos os textos mais recentes da Harvard Business Review.

A partir desta inspiração teórica se desenvolve este ensaio. A proposta é analisar o exemplar de novembro de 2016 da Harvard Business Review Brasil (volume 94, número 11) para investigar como podemos compreender o espírito do capitalismo nesta segunda década do século XXI no âmbito das organizações empresariais contemporâneas. A hipótese que norteia tais reflexões é o quanto podemos perceber o aprofundamento das

características desta nova fase que, no momento, em que os Boltanski e Chiapello conceberam a obra ainda se encontrava em gestação.

Este ensaio se alinha também com o conceito de trabalho imaterial proposto por por Maurício Lazzarato e Antonio Negri (2001). Conforme assinala Giuseppe Cocco (2001: 8), há um forte diálogo deste conceito e a análise do novo espírito do capitalismo proposta por Luc Boltanski e Ève Chiappello. Todos esses autores se inserem na linha crítica ao regime de acumulação capitalista pós-fordista. As novas características são reestruturação industrial, emergência de um regime de acumulação globalizado baseado na produção de conhecimento e no trabalho vivo, cada vez mais, intelectualizado e comunicativo.

Após esta apresentação inicial, o texto a seguir se estrutura em mais três subitens. Inicialmente, há um breve resumo e histórico sobre a edição brasileira da Harvard Business Review. Em seguida, encontra-se a análise empírica propriamente dita. Em consonância com as reflexões teóricas, os conteúdos foram, inicialmente, agrupados em dois blocos, considerando o foco ora na empresa e ora no funcionário. Para fins, deste artigo, considera-se, em especial, a análise das matérias voltadas para empregados dessas organizações. Por fim, são expostas as considerações finais.

A Harvard Business Review Brasil

A Harvard Business Review (HBR) Brasil é uma tradução da edição norte-americana, editada desde 1922. O conteúdo está diretamente vinculado às discussões propostas pela Harvard Business School que define como missão “educar líderes capazes de fazer a diferença no mundo”. O modelo de educação corporativa proposto pela instituição é visto como referência no mundo de negócios e as discussões travadas nas aulas são reproduzidas na imprensa especializada como inspirações a aspirantes à carreira empresarial. Publicações nacionais como as revistas Exame e Época Negócios recorrentemente publicam listas de livros recomendados pelos professores aos alunos de Harvard, além dos estudos e pesquisas feitos pelos docentes cujos resultados, em geral,

apresentados como novos modelos normativos no que diz respeito aos critérios referentes à boa gestão e liderança³.

De periodicidade mensal, com tiragem de 18 mil exemplares, a versão brasileira da HBR é editada desde 2006 pela RFM Editores e tem como preço de capa R\$ 49,90. De acordo com a editora, 72% do volume de distribuição é por assinatura (incluindo no mailing público dirigido) e 28% vendido em bancas. O público seria, segundo a revista, composto por profissionais em cargos de liderança e alta gestão, sendo 44% CEO's, presidentes, diretores e sócios, 33% gestores e gerentes e 22% provenientes da comunidade acadêmica, conforme consta no media kit, que reúne informações sobre a publicação para venda de espaço publicitário.

Apesar do alcance restrito da publicação, conforme indicam os números, é preciso considerar o público para o qual a revista é direcionada. São os tomadores de decisão de grandes empresas e profissionais que almejam ou, pelo menos, investem em alcançar cargos relevantes na carreira. Além disso, se por um lado, podemos considerar um alcance pequeno no âmbito nacional, por outro não se pode esquecer que as ideias da Harvard Business Review ecoam em nível mundial, sendo a revista um importante veículo de difusão de modelo normativo no mundo empresarial. Cumpre, desta forma, a função da literatura de gestão empresarial assinalada por Boltanski e Chiapello, a saber, obter adesão os preceitos expostos e engajamento de um grande número de atores.

Análise empírica da edição comemorativa da HBR Brasil

³ Nos links abaixo estão disponíveis alguns exemplos de matérias que ilustram o quanto as ideias da Harvard Business School são apontadas como exemplos.

<http://exame.abril.com.br/carreira/10-livros-que-sao-leitura-obrigatoria-para-alunos-de-harvard/>, acesso em 27/12/2016.

<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/06/dez-livros-de-lideranca-indicados-nos-cursos-de-harvard.html>, acesso em 27/12/2016.

<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/07/veja-os-livros-recomendados-pelos-professores-da-harvard-business-school.html>, acesso em 27/12/2016.

<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2015/07/como-transformar-o-planejamento-estrategico-em-acao.html>, acesso em 27/12/2016.

<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Vida/noticia/2014/01/atividade-fisica-pode-ajudar-equilibrar-vida-pessoal-e-profissional.html>, acesso em 27/12/2016.

Foi escolhida a edição 94, referente a novembro de 2016, da Harvard Business Review Brasil por ser a comemorativa aos 10 anos de publicação da revista consecutivamente no país. Em homenagem à data foram compilados os textos considerados mais relevantes na década. A proposta deste ensaio é exploratória e consiste em identificar e avaliar características deste espírito do capitalismo no século XXI, tendo como inspiração as discussões teóricas propostas por Boltanski e Chiapello (2009) e Lazzarato e Negri (2001). Traduções da edição norte-americana, os textos na HBR Brasil se caracterizam pelo tom imperativo e chamada para ação dos atores, ou seja, o que fazer para obter reconhecimento e se destacar. São recomendações e orientações ora para a empresa ora para o funcionário que deseja fazer uma carreira de sucesso dentro de uma organização.

A capa da revista dá uma boa pista para investigarmos a configuração do espírito do capitalismo vigente na nossa sociedade, identificando empiricamente parte tópicos discutidos por Lazzarato e Negri (2001). A chamada “o que tira o sono dos CEOs” nos remete ao entrelaçamento dos aspectos subjetivos e emocionais no processo de tomada de decisão. O subtítulo, por sua vez, demonstra o quanto as preocupações estão relacionadas às novas formas de organização do capital. Construção de marca, indicado como primeiro item, se refere ao que Lazzarato e Negri (2001) destacam como relação interativa com o consumidor à medida em que a publicidade – mais do que informar o mercado – contribui para constituir-lo. Nesta perspectiva a marca representa os valores da empresa no espaço público.

A questão da remuneração dos executivos e a administração dos millenials – jovens entre 15 e 35 anos, os primeiros nativos digitais, designados de geração Y – também estariam no ranking das preocupações. Os millenials – filhos da geração X e netos dos ‘baby boomer’ – se caracterizam pela íntima relação com as novas tecnologias e domínio da Internet. São apontados como criativos, críticos em relação às regras sociais e muitas vezes desiludidos com o mercado de trabalho, mudando de trabalho com uma frequência maior que gerações anteriores. Isso se torna uma preocupação nas grandes empresas e uma mudança significativa em relação a períodos anteriores, conforme aponta Martin Sorrell, CEO da WPP, uma das maiores empresas de publicidade e relações públicas do mundo:

O comportamento dos jovens mudou. Eles não ficam no mesmo lugar por muito tempo, “pulam” de trabalho em trabalho – como abelhas que recolhem pólen de cada flor que visitam. Uma vez meu pai me disse: “Desenvolva o gosto por um

setor, cultive uma boa reputação e construa algo que dure”. Isso não está mais na moda. A tendência é aproveitar todas as oportunidades, iniciar um negócio e depois vendê-lo. Construir uma marca no longo prazo é uma arte em declínio. (HBR, 2016: 29)

Nos anos 60, uma das preocupações da literatura empresarial, segundo Boltanski e Chiapello, era atrair as elites para os negócios e a preocupação centrada no envolvimento dos executivos, a partir dos anos 90, o desafio passa a ser engajar e mobilizar todos os empregados. Os executivos primeiramente, nos anos 60, e depois o conjunto do pessoal nos anos 90, desejam ter “verdadeiras” razões para engajar-se. A questão do engajamento segue sendo central e a atratividade dos jovens para atuar neste modelo de negócio seria, segundo o depoimento, cada vez menor. Cabe a reflexão se grande parte deste ideal de iniciar um negócio e depois vendê-lo não se relaciona aos valores vigentes no Vale do Silício com as novas empresas de tecnologia.

Para fins de análise, o conteúdo editorial – que possui 12 itens, incluindo reportagens, entrevistas e artigos – foi analisado em dois blocos a partir do foco do texto (empresa ou funcionário). Este paper destaca as matérias cuja preponderância está no funcionário/gestor, ou seja, no indivíduo que é (de fato ou potencialmente) uma liderança dentro de uma corporação. Tais classificações, no entanto, não significam que os conteúdos sejam estanques. Em diversos momentos, o texto se torna híbrido ora direcionando o foco ao indivíduo, que é gestor de uma empresa, ora adotando uma abordagem mais geral sobre a condução dos negócios propriamente ditos. Todos os conteúdos, de um modo geral, convergem para a temática central da revista: gestão. Seja gestão empresarial ou mesmo da vida pessoal deste indivíduo. É uma relação prescritiva de como otimizar melhor o tempo e organizar tarefas e traçar estratégias para atingir um determinado objetivo.

Os conteúdos cuja centralidade recai sobre a empresa propriamente dita traz balanços e tendências, agrupa aspectos normativos, recomendações de ação e orientações para a melhor gestão de negócios. Enquanto os textos com foco nas lideranças e gestores consolidam reflexões morais e éticas sobre o agir deste indivíduo. São orientações de como agir na carreira, na empresa e, sobretudo, na vida. Importante ressaltar: ainda que o texto gire em torno deste sujeito não se pode perder de perspectiva que a proposta sempre é garantir maior produtividade para a empresa. Utilizei como categoria o termo

“gestor” pelo seu significado: “aquele que gerencia bens ou negócios de outrem”, portanto, ele não é dono da empresa. Trata-se do administrador. Apresentar resultados e boa performance tornam-se condições necessárias para garantir sua empregabilidade.

A categorização – empresa e gestor (funcionário) – permite apreender o claramente o espírito do capitalismo, conforme destacado por Boltanski e Chiapello. Este espírito pode ser percebido via os mecanismos de acumulação do capital ou pelos princípios de legitimação. A literatura de negócios cuja orientação é mais prescritiva do que analítica se torna um meio efetivo para compreender as lógicas inerentes ao sistema capitalista. O bloco “empresa” reúne conteúdos direcionados a métodos para se obter mais lucro e ampliar a produtividade, eficácia e competitividade. Quando a ênfase está no gestor, ou seja, no profissional, os textos são marcados por um forte tom moral e normativo. É preciso dar sentido ao sistema assalariado. Portanto, a literatura de gestão empresarial – mais do que se centrar nos motivos e estímulos econômicos – deve se centrar nos aspectos atraentes, interessante, estimulantes, inovadores e meritórios. Nas palavras dos autores, “deve respaldar-se em visões normativas que levem em conta não só as aspirações pessoais a garantias e à autonomia, mas também o modo como essas aspirações podem ser vinculadas a uma orientação mais geral para o bem comum” (BOLTANSKI, 2001, p. 85).

Na análise comparativa entre os textos, Boltanski e Chiapello observam os textos de gestão empresarial dos anos 60 criticam, explícita ou implicitamente, o capitalismo familiar. Já os textos dos anos 90 têm como principal alvo de contraste as grandes organizações hierárquicas e planejadas. Isso pode ser demonstrado no depoimento de Pablo Isla, CEO da Inditex (conglomerado de empresas têxteis cuja uma das marcas é a Zara) e um dos entrevistados da matéria “O que realmente preocupa os CEOs” .

é essencial absorver as mudanças para preservar o espírito empreendedor. Na Inditex, buscamos gerir os negócios como se assim fossem pequenas startups. Tentamos não ter muitas reuniões. Em vez disso, procuramos ponderar, ter bastante feedback, mas poucas apresentações formais. A organização é muito plana. Isso significa que muitas pessoas estão aptas a tomar decisões. (HBR, 2016,p.28-29)

A crítica à hierarquia é clara. As organizações precisam ser mais ágeis e dinâmicas. Segundo Boltanski e Chiapello, algumas ideias-chave norteiam as inovações administrativas a partir dos anos 90. É a de que empresas enxutas devem trabalhar em rede. A organização do trabalho se dá pelo trabalho em equipe, por projetos, sendo

orientada para a satisfação do cliente e mobilização geral dos trabalhadores graças aos seus líderes. É o auge do modelo de programas relacionados ao *lean production* (produção enxuta), criado pela Toyota para evitar desperdícios e baseado no método *just-in-time*, qualidade total e melhoramento contínuo.

Nas matérias classificadas com foco no “gestor” chama atenção a importância do fortalecimento emocional do executivo na maior parte das abordagens. É preciso inculcar os valores ideológicos deste novo espírito do capitalismo na subjetividade desses profissionais, sobretudo, porque eles são os responsáveis por liderar grupos, sendo exemplos para suas equipes. Conforme destacam Lazzarato e Negri, o trabalho de controle, de gestão da informação, de capacidade de decisão demanda o investimento da subjetividade deste trabalhador porque é por meio desta subjetividade que se reproduz o trabalho imaterial. A transformação das condições gerais de produção inclui a participação ativa dos sujeitos. O trabalho imaterial seria resultado de uma relação social de inovação, produção e consumo cuja “matéria-prima” se constitui na subjetividade e no ambiente ideológico (LAZZARATO, 2001, p.46). Nesse sentido, o desenvolvimento do indivíduo social se apresenta como o grande pilar de sustentação da produção e riqueza. Portanto, é preciso que neste trabalho encontre, ainda que minimamente, a sua felicidade.

De acordo com os Lazzarato e Negri, nas grandes empresas reestruturadas, o trabalho do operário se realiza em diversos níveis, na capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, nas responsabilidades de certas decisões. Tal processo ainda que varie de acordo com as funções hierárquicas se apresenta como um processo irreversível. E, assim, podemos observar na literatura de negócios como nas organizações modernas emerge a figura do líder. No conjunto de matérias indicadas a seguir destaca-se a preocupação com a formação das subjetividades desses gestores. Ou seja, na formação do trabalhador desta economia pós-industrial, a função da empresa se estrutura a partir da participação social e a fluidez das redes (LAZZARATO, 2001: 59).

Conforme assinalam Lazzarato e Negri, a transformação das condições gerais de produção agora inclui a participação ativa dos sujeitos e, neste novo espírito do capitalismo, identificado por Boltanski e Chiapello, as palavras de ordem que mobilizam os trabalhadores são criatividade e flexibilidade. Os profissionais mais valorizados pelas empresas são aqueles que conseguem trabalhar com pessoas diversas, mostrando-se abertos e flexíveis para mudar de projeto. Adaptam-se facilmente às novas circunstâncias

e cenários. São resilientes. A carreira hierárquica dos anos 60 tem sido substituída por uma sucessão de projetos na qual o trabalhador deve sempre estar em busca de uma nova oportunidade de aprender e enriquecer competências que se tornam trunfos na busca de outros contratos. A noção fundamental dessa concepção de vida laboral é a de empregabilidade, um capital pessoal que cada um deve gerir, constituído pela soma de competências mobilizáveis. A empresa deve desenvolver a empregabilidade do seu funcionário (BOLTANSKI, 2009, p. 126). Tais características podem ser observadas no depoimento de Pablo Isla, CEO da Inditex: “Aos poucos, estou aprendendo a ser menos racional e mais emocional. Precisamos apelar para as emoções dos nossos funcionários para ajudar a criar um ambiente onde possam inovar” (HBR, 2016, p.28).

A questão da liderança é central neste novo espírito do capitalismo. A validade de tal afirmação se comprova nos textos da revista. De acordo com a HBR, todo mundo tem a capacidade de inspirar e fazer os outros crescerem. Primeiro, porém, a pessoa precisa se dedicar ao próprio crescimento e desenvolvimento como líder. O texto é um manifesto em prol da autenticidade. Diz a matéria: “o líder autêntico exhibe paixão por seus objetivos, vive segundo seus valores e lidera com o coração, não só com a cabeça. Forja relações significativas de longo prazo e tem autodisciplina para produzir resultados. É alguém que conhece a si”. Princípios de liderança, ensina o artigo, são valores traduzidos em ação. O verdadeiro líder deve ainda conseguir manter uma vida integrada. Ou seja, ter as esferas pessoal, profissional, familiar e comunitário em perfeita harmonia. Da mesma forma, o líder autêntico tem como recompensa o crescimento do outro. Prega a matéria:

nenhuma conquista individual se equipara ao prazer de liderar um grupo de indivíduos na busca por uma meta importante. Ao cruzar linha de chegada ao lado dos demais, tanta dor e sofrimento vividos rapidamente desaparecem. Surge, no lugar, uma profunda satisfação de ter estendido o poder a outras pessoas e, com isso, transformado o mundo em um lugar melhor. Aí estão o desafio e a realização da liderança autêntica. (HBR, 2016, p.18)

Equilíbrio e realização na vida profissional e pessoal é o tema do artigo “Que critérios pautarão a sua vida?”, que reforça categoricamente a importância do líder no desenvolvimento profissional de outras pessoas ao afirmar: “fechar negócios não traz gratificação tão profunda quanto ajudar alguém a crescer”. É um dos textos da revista que traz preocupações éticas e morais de forma mais enfática.

No último dia de aula, peço aos alunos que voltem essas lentes teóricas [da teoria administrativa] a si mesmos, para achar respostas convincentes a três

perguntas: como garantir que serei feliz na carreira? Como garantir que a relação com meu cônjuge e minha família seja uma fonte de felicidade? E como garantir que não vou parar na cadeia? Esta última pergunta parece pouco séria – mas não é. Dos 32 bolsistas Rhodes da minha turma Oxford, dois passaram um tempo atrás das grades. (...) Eram, todos, bons sujeitos, mas algo em sua vida fez com que enveredassem pelo caminho errado. (HBR, 2016, p. 36).

A receita para ser feliz envolve traçar uma estratégia e um propósito para sua vida, alocar devidamente os recursos (tempo, energia e talento) de acordo com os objetivos definidos. Seguido o receituário prescrito, inclusive o de se manter firme nos valores morais e éticos para não parar na cadeia, o resultado garante o artigo será a felicidade alcançada por meio do apoio ao próximo. Nas palavras do texto, “não fique pensando no nível de destaque que você individualmente, alcançou; pense em todo indivíduo que ajudou a ser uma pessoa melhor. Pense no critério que sua vida será julgada” (HBR, 2016: 39). Dentro desta discussão sobre felicidade e propósitos de vida, a revista traz ainda uma entrevista com o psicólogo Daniel Gilbert que reforça a importância da sociabilidade e da construção de redes para uma vida feliz.

Se tivesse que prever seu grau de felicidade e pudesse saber uma única coisa sobre sua pessoa, não ia querer saber seu sexo, sua religião, seu estado de saúde ou sua renda. Ia querer saber sobre sua rede social: seus amigos e sua família e a força de seu elo com eles. (...) Cultive seus contatos sociais. Duas vezes por semana, anote três coisas pelas quais está grato e diga a alguém o porquê.

Novas ferramentas tecnológicas também estão sendo usadas para medir o nível de felicidade. Um exemplo é o projeto de pesquisa *Track your happiness*, um aplicativo de smartphone utilizado por cerca de 15 mil pessoas no qual elas relatam continuamente estado emocional baseado nas atividades que estão realizando. Uma das descobertas seria que as divagações seriam prejudiciais ao humor. Ou seja, a pessoa seria bem menos feliz quando a mente vagueia do que quando a mente está focada. Observa-se nesta afirmação um reforço claro do ideal de produtividade na busca da felicidade contínua. Uma das prioridades do estudo consiste em utilizar tal tecnologia de monitoramento em empresas para “descobrir o que realmente faz um trabalhador feliz”.

Controlar as emoções e se manter em um estado contínuo de foco são etapas importantes para aqueles que desejam chegar ao topo de uma carreira de sucesso, conforme indica o artigo “A nova rota para o primeiro escalão”. O texto informa “a tarimba técnica e funcional pesa menos do que a capacidade de liderança e uma forte

compreensão dos fundamentos do negócio” (HBR, 2016, p. 41). Para se tornar presidente, as habilidades interpessoais são ainda mais requeridas:

É cada vez maior a demanda por uma forte capacidade de comunicação, de empatia, de colaboração e de construção de confiança. Uma habilidade que será da maior importância é a capacidade de conquistar a confiança do público como rosto da empresa. Isso incluirá facilidade e credibilidade com iniciativas socialmente responsáveis. (HBR, 2016,p. 48)

Entender os sentimentos se torna um ativo chave nesta literatura para o controle desta subjetividade. No artigo “Emoções e a arte da negociação”, a HBR indica como o autoconhecimento do gestor daquilo que sente pode ser usado em proveito próprio e da organização. Diz a revista: “todos nós somos capazes de controlar a forma como expressamos nossas emoções”. É preciso evitar a ansiedade, administrar a irritação, a decepção e o pesar. Tão importante quanto saber usar as emoções a seu favor, ensina a revista, é influenciar diretamente as emoções do seu interlocutor. O controle das emoções é essencial para o êxito de uma negociação.

A partir das descrições acima, é possível perceber características do novo espírito do capitalismo, conforme assinaladas por Boltanski e Chiapello. Os trabalhadores são organizados em pequenas equipes pluridisciplinares. Essas equipes funcionam como espaços de autogestão e autocontrole. O trabalho se dá em rede e, desta forma, o princípio hierárquico, marcante nos anos 60, dá lugar a organizações mais flexíveis e inovadoras. Com a estruturas reduzidas é preciso desenvolver em cada trabalhador a liderança como competência.

A ideologia dominante deve orientar todos a serem autogeridos em uma mesma direção, garantindo o engajamento e a automotivação sem recorrer à força e dando sentido ao trabalho de cada um. O trabalho garantiria propósito de vida e sentido compartilhado aos indivíduos. Cada um faz aquilo que deve fazer sem que ninguém precise mandar. Nada é imposto. O funcionário, em algumas empresas chamado de colaborador ou integrante, adere ao projeto da empresa. Enquanto nos anos 60, os autores de gestão empresarial esperavam fazer de todo engenheiro competente um gerente de projeto graças a um bom sistema de administração (bom planejamento e fixação de metas), a partir de 1990, cada profissional deve desenvolver o talento que lhe é próprio da maneira mais produtiva. É, por isso, que Boltanski e Chiapello consideram a história da gestão empresarial como a história da sofisticação permanente dos meios de dominar aquilo que ocorre na empresa e em seu ambiente. (BOLTANSKI, 2009, p. 109)

Na configuração deste novo dispositivo de “dominação” o ponto fundamental é o líder e este, apontam Boltanski e Chiapello, trata-se do ponto mais fraco desta nova forma de organização: “tudo recai sobre os ombros de um ser excepcional” (BOLTANSKI, 2009: 105) que nem sempre as empresas conseguem formar ou recrutar. Os líderes, cristalizados na figura dos managers, são gerentes de projetos e devem ser intuitivos, inspirados, visionários, generalistas e humanistas. Não devem procurar dirigir nem dar ordens, nem esperar ordens para aplicá-las. Esses novos líderes funcionam como:

“Animadores de equipe”, visionários, catalisadores, inspiradores, coaches. Não podem se apoiar na legitimidade hierárquica nem manipular esperanças de carreira. Os gerentes de projeto só podem se impor pelas “competências” e pelo “carisma”. São parteiros do talento alheio e capazes de desenvolver potenciais. (...) É de suas qualidades pessoais que extraem a autoridade que os transforma em líderes. Eles recusam “símbolos do poder”. A autoridade que adquirem está ligada à confiança. (BOLTANSKI, 2009, p. 107)

O manager é o homem das redes e tem na mobilidade a sua qualidade principal. O controle hierárquico dos anos 60 foi substituído por um controle menos diretamente associado ao par dominante-dominado. A nova gestão empresarial remete a uma relação contratualmente livre entre duas partes formalmente iguais. É onde reside o novo espírito do capitalismo no qual as pessoas internalizam os valores inerentes ao sistema e desenvolvem o autocontrole. Controlar tudo é um custo alto para o sistema. Há infinitas alternativas e possibilidades para controlar o incontrolável, portanto, a solução encontrada é orientar as pessoas para o autocontrole de suas emoções e práticas. Isso, destaca Boltanski e Chiapello, consiste em deslocar a coerção externa dos dispositivos organizacionais para a interioridades das pessoas e de maneira coerente com um projeto geral de empresa. Nesse sentido, a cultura e os valores da empresa, o projeto da empresa, a visão do líder, a capacidade do dirigente empresarial de compartilhar o seu sonho são meios auxiliares que devem favorecer a convergência dos autocontroles individuais. Os novos dispositivos visam aumentar a autonomia das pessoas e das equipes, de tal modo que elas sejam levadas a assumir uma parte das tarefas de controle (BOLTANSKI, 2009, p. 110).

A nova gestão empresarial insiste no fato de que é preciso desenvolver esse tipo de relação, que cada um deve ser digno de confiança e afastar dos negócios aqueles que a traem. A confiança seria, na verdade, o outro nome do autocontrole. As empresas não renunciaram a ser grandes e poderosas, mas buscaram flexibilizar e tornar mais leves os dispositivos institucionais. Para isso, conferiu um papel importante às relações pessoais e

à confiança, de tal modo que se torne possível a coordenação entre os diferentes recursos que contribuem para a formação do valor agregado. Esta nova forma de autocontrole supõe a interiorização de regras de comportamento que preservem a integridade das pessoas e evitem que sua contribuição deixe de ser reconhecida. Novamente, entra em cena o elemento da confiança. Para enfrentar essas preocupações, os autores de gestão empresarial apresentam o efeito regulador dos mecanismos de reputação. Os efeitos da reputação estão no cerne da empregabilidade e possibilitam exercer pressões normalizadoras muito eficazes. É preciso aprender a viver em rede para navegar no mercado. Aprender a viver em rede significa controlar as emoções e desenvolver a capacidade de liderar projetos e fazer conexões com as pessoas.

Considerações finais

Analisar criticamente as recomendações e o passo a passo com dicas apresentadas nos conteúdos da Harvard Business Review se mostrou um exercício interessante para identificar a ideologia deste novo espírito do capitalismo. Boltanski e Chiapello juntamente com Lazzarato e Negri foram inspirações teóricas para entender como se organiza o trabalho atualmente na sociedade.

A nova configuração, vigente desde os anos 90, não possui a força mobilizadora à qual a figura anterior conseguira chegar pelo fato de estar incompleta no plano da justiça e das garantias. A nova gestão empresarial pretende responder às demandas de autenticidade e liberdade, deixando de lado as questões associadas à “crítica social”. Boltanski e Chiapello destacam que as qualidades, neste novo espírito, estão diretamente extraídas do repertório de maio de 1968. Autonomia, espontaneidade, mobilidade, capacidade rizomática, polivalência, comunicabilidade, abertura para os outros e para as novidades, disponibilidade, criatividade, intuição visionária, sensibilidade para as diferenças, capacidade de dar atenção à vivência alheia, aceitação de múltiplas experiências, atração pelo informal e busca de contatos interpessoais são as novas habilidades requeridas (BOLTANSKI, 2009, p. 130).

Em resposta ao desencantamento, a nova gestão empresarial propõe que cada um deixe de ser instrumento e passe a “concretizar suas aspirações profundas e realizar-se”. Se, a

taylorização do trabalho consistiu em tratar os seres humanos como máquinas, os novos dispositivos, inversamente, exigem engajamento e se respaldam numa ergonomia mais sofisticada, penetrando com mais profundidade no íntimo das pessoas que devem “doar-se” ao trabalho, possibilitando a instrumentalização dos seres humanos naquilo que eles têm de propriamente mais humano.

A homogeneidade dos textos e a consonância dos discursos disponíveis na Harvard Business Review são indícios do caráter ideológico deste novo espírito. A conclusão corrobora a análise de Boltanski e Chiapello. Para os autores, o conjunto textual analisado por eles revela um destino performático, principalmente, pela quantidade de pessoas que se busca convencer. Por isso, é necessário modular o discurso.

Essa modulação discursiva exigida do líder e do negociador são exatamente as características requeridas neste modelo de sucesso proposto nos conteúdos da HBR.

O conteúdo dos textos analisados, sobretudo, quando dizem respeito às emoções e subjetividade desses seres humanos lembra, em alguma medida, as conclusões do sociólogo Norbert Elias sobre o controle do self que considerou os manuais de etiqueta do século XIX para demonstrar como costumes e práticas são capazes de modelar a vida social. No século XXI, grande parte da vida social se encontra no dia a dia das empresas. Para além disso, uma das características da produtividade dentro deste novo contexto econômico, indicam Lazzarato e Negri, é o conjunto das relações sociais que cada um pode ter e desenvolver (LAZZARATO, 2001, p.51). É a personalidade e a subjetividade de cada trabalhador que deve ser organizada e comandada.

O trabalho imaterial produz ao mesmo tempo subjetividade e valor econômico. E, neste sentido, destacam Lazzarato e Negri, o processo de comunicação social (e o seu conteúdo principal: a produção de subjetividade) torna-se aqui diretamente produtivo porque em um certo modo ele “produz” a produção (Lazzarato: 2001, p.47). Desta forma, o trabalho imaterial se constitui em formas imediatamente coletivas e só existe sob a forma de rede e fluxo. É este conjunto dos produtos ideológicos que constitui o ambiente mental dos seres humanos. Ao econômico, resta a possibilidade de gerir e regular a atividade do trabalho imaterial e de criar os dispositivos de controle e de criação do público/consumidor através do domínio da tecnologia de comunicação e da informação e dos seus processos organizativos. Ou seja, se apropriar das formas e dos produtos desta cooperação, normatizá-los e padronizá-los. É neste sentido que Lazzarato e Negri

apontam a nova função do empresário: correr os fluxos e capturá-los. O empresário é o elo e multiplicador da velocidade de circulação deste fluxo.

Referências bibliográficas

BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Éve. **O Novo Espírito do Capitalismo**. Martins Fontes: 2009.

FORNO, Lúcio Dall. **Um novo espírito, sim! Uma revisão do debate sobre o “Espírito do Capitalismo”**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSCAR. Em Tese, Florianópolis, v. 11, n. 1, jan./jun., 2014. ISSN: 1806-5023.

LAZZARATO, Maurizio & NEGRI, **Antonio**. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2013.

Revista Harvard Business Review Brasil, ed. 94. **Edição Especial de Aniversário**. Novembro de 2016.