



Esta obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

ISSN 2175-9596



VIGILÂNCIA E CONTROLE DOS AFETOS NO TRABALHO: A GESTÃO DO CAPITAL EMOCIONAL

Surveillance and affective control over work: The management of emotional capital

Daniel Pereira Andrade^a

^(a) FGV, São Paulo, São Paulo – Brasil, e-mail: dpaaa@hotmail.com

Resumo

Realiza-se uma genealogia da concepção antropológica do homem econômico emocional que emerge na década de 1990 atrelada ao conceito de capital emocional. Analisando o discurso do management e da economia neoliberal sobre o capital emocional, explica-se como o homem econômico é vinculado às emoções e também como a gestão do capital emocional dá origem a um poder emocional efetuado em três dispositivos corporativos: a inteligência emocional, a cultura organizacional e a comercialização de experiências. Esse poder cria uma coerência inédita na construção da vida emocional de trabalhadores e consumidores e é parte constituinte da história das maneiras de sentir nas sociedades contemporâneas.

Palavras-chaves: Poder emocional; administração; neoliberalismo

Abstract

This paper maps out the genealogy of the anthropological concept of emotional economic man, which emerged in the 1990s tied to the concept of emotional capital. Analysis of the discourse about emotional capital in management and neoliberal economics explains how economic man is linked to emotions and how the management of emotional capital creates an emotional power that is manifested in three corporate dispositives: emotional intelligence, organizational culture and the commercialization of experience. This power has led to unprecedented cohesiveness in the construction of workers and consumers' emotional lives, and is part of the history of the ways that people feel in contemporary societies.

Keywords: Emotional power; management; neoliberalism

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, diversos especialistas do mundo corporativo apresentam as emoções como elemento decisivo na competição entre empresas e anunciam que as competências emocionais são o diferencial capaz de definir o sucesso ou o fracasso de uma carreira profissional. Ressaltam que a racionalidade pura dos agentes econômicos, de trabalhadores e de consumidores é uma ficção, um mito da filosofia e da cultura ocidentais que mais atrapalha do que ajuda na compreensão dos fenômenos econômicos e na administração de pessoas nas organizações e no mercado. Juntamente com essas afirmações, discute-se amplamente o que são as emoções e como elas podem ser (auto) geridas para se obter desempenhos mais eficientes e se alavancar os ganhos econômicos. Constituiu-se, assim, a concepção do homem econômico emocional com todo um conjunto de dispositivos de poder para administrá-lo como tal. Concepção que emergiu no discurso do management americano e se difundiu posteriormente pela teoria econômica neoliberal, especialmente por meio da concepção de “capital emocional” e de outras categorias análogas que convertem as emoções em uma competência a ser gerida.

O objetivo deste trabalho é fazer uma genealogia do homem econômico emocional atrelado ao capital emocional. Analisando os textos que definem o que é o capital emocional (Thomson, 1998; Gendrom, 2004) e as categorias análogas de capital pessoal (Tomer, 2003) e de capital psicológico (Luthans et al., 2006; 2007; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007), procura-se compreender como estes conceitos emergem e são problematizados e geridos pelo management.

Tal história contribui não apenas para a compreensão de uma mudança da concepção do homem econômico ao introduzir o elemento emocional nesse sujeito calculista e racional. Como a concepção de homem econômico emocional incide sobre a gestão de trabalhadores, os dispositivos de poder do management constroem a vida emocional dos indivíduos atrelando-a a objetivos corporativos. Contribui-se, assim, para uma história do poder emocional e da transformação das maneiras de sentir nas sociedades contemporâneas. O poder emocional age sobre o corpo individual e/ou coletivo visando sua dimensão perceptiva, suas sensações e emoções. É o corpo vivo enquanto corpo sensível que está na mira. As experiências vividas do sujeito e suas expressões exteriores são o alvo a ser gerido pelos mecanismos de poder

emocional. O poder emocional também atua de modo a construir subjetividades assujeitadas, estruturando e restringindo o campo das experiências e ações possíveis, mas produzindo no sujeito a sua própria volição.

O poder emocional não é homogêneo, ele possui uma longa e variada história que está associada a diferentes concepções gerais sobre a vida emocional que constituem diversos dispositivos de poder. As problematizações sobre a emoção humana, ao explicarem o que ela é, quais são as suas fontes causadoras, como ela se relaciona com as demais faculdades da mente e com o corpo e como ela determina as condutas, estabelecem formas de poder emocional inseparáveis do governo do homem e da sociedade. Cada concepção geral sobre a vida emocional está ligada a um estilo de intervenção, com determinados objetos, técnicas, finalidades e regras emocionais e expressivas que incidem sobre emoções específicas ao avaliar e estabelecer o quê, quando e como se deve sentir e/ou manifestar emocionalmente. É, portanto, uma parte dessa história do pathospoder que aqui se pretende contar ao analisar os dispositivos associados à noção de capital emocional.

CAPITAL EMOCIONAL COMO CAPITAL HUMANO

O capital emocional é considerado por seus formuladores como um subtipo de capital humano. A noção de capital humano não é uma invenção da Administração, mas um conceito da economia neoliberal formulado a partir de 1959 que é posteriormente adotado e erigido a um ideal pelos homens de empresas. A ideia original dos neoliberais parte de uma crítica à concepção de trabalho simples e abstrato dos teóricos clássicos da Economia, os quais mediam o valor do que consideravam um fator originário de produção apenas em quantidade de trabalhadores e horas trabalhadas. Os neoliberais reivindicavam uma apreensão qualitativa, e não apenas quantitativa, do trabalho, afirmando que “o trabalhador era ele mesmo um meio de produção produzido, um item de equipamento de capital” (Johnson, 1960, p. 561-562). O próprio homem tornava-se, assim, uma forma de capital, um meio e um produto de investimentos (Foucault, 2004, p. 225-228; López-Ruiz, 2007, p. 183-194).

Os teóricos neoliberais promoveram uma mudança epistemológica na Economia, convertendo-a em uma ciência do comportamento humano feita com base na racionalidade interna do investidor. Tratava-se então de estudar a natureza e as consequências das escolhas substituíveis, isto é, a

análise das maneiras pelas quais eram alocados recursos raros a fins concorrentes. O investimento em capital humano era então concebido de dois modos (ambos ligados à aquisição de capacidades duráveis): investimento em capital de produção e em capital de consumo. O primeiro refere-se aos gastos para desenvolver capacidades particulares de produção e assim gerar retornos em termos de melhores rendimentos e ganhos. Já o segundo investimento permite a melhoria do gosto e da qualidade do consumo de modo a resultar em maiores satisfações. Dessa forma, o consumo e o investimento acabam por borrar suas fronteiras, pois grande parte dos gastos realizados pelo trabalhador em si mesmo passa a ser vista como incremento de seu capital humano como produtor ou como consumidor, voltado para retornos futuros, e não como puro hedonismo presente (López-Ruiz, 2007, p. 211-219).

Com essa redefinição do homem econômico como capital humano, o trabalhador converteu-se em um capitalista de si mesmo, desaparecendo, ao menos nos textos neoliberais, a oposição entre capital e trabalho. Cada indivíduo aparece como uma empresa, a qual é preciso gerir mediante frio cálculo racional com o objetivo único de manter e aumentar seu valor econômico. O critério inequívoco a ser seguido na relação consigo mesmo era o da maximização de rendimentos. Expandia-se assim para a formação da própria individualidade a norma da competição entre empresas no mercado introduzida pela governamentalidade neoliberal. A dinâmica da acumulação capitalista era internalizada pelos sujeitos, convertendo a vida em business, submetendo o cuidado de si ao logos administrativo de controle, performance e racionalidade e transformando os demais trabalhadores em concorrentes. A noção de empreendedor era, então, erigida em um valor social (Foucault, 2004: 231-237; López-Ruiz, 2007, p. 219-222; Dardot & Laval, 2009, p. 457; Boussard, 2008, p. 25-27).

Apenas na década de 1990 que a teoria do capital humano emergiu na literatura de negócios. Ela foi instrumentalizada pelos managers com o objetivo de promover um engajamento total do indivíduo ao seu trabalho de modo a eliminar a distância entre seu interesse e o da empresa (Dardot & Laval, 2009, p. 408-409; Gorz, 2005, p. 22-23). O dispositivo do capital humano substituiu o controle disciplinar predominante no fordismo e fortemente criticado pelos movimentos de contracultura e de base dos trabalhadores. Esse novo dispositivo respondia a duas transformações derivadas das reformas administrativas iniciadas na década de 1980. Por um lado, a nova organização do trabalho tornou cada vez mais difícil prescrever as tarefas, tornando as empresas mais dependentes do engajamento subjetivo do trabalhador para a inovação, a tomada

de decisões, a análise do fluxo contínuo de informações e o bom relacionamento no trabalho em equipe e com os clientes. Por outro lado, esse engajamento era requisitado justamente quando muitos trabalhadores haviam sido demitidos em reestruturações e terceirizações e quando o desmonte das leis trabalhistas permitira a expansão de vínculos contratuais precários.

Foi nesse momento que a teoria do capital humano instituiu uma releitura das relações entre capital e trabalho, convertendo todo trabalhador em um capitalista de si mesmo. Com isso, a figura do empregado de corporação cedeu lugar à do empreendedor, que, mesmo prestando serviço para uma grande empresa, trabalhava, em última instância, para si mesmo. Cada um se tornou responsável por ser seu próprio empregador, investidor e vendedor, obrigando-se a impor a si os constrangimentos necessários para assegurar a viabilidade e competitividade da empresa que se era (cf. Gorz, 2005, p 23-24). Com esse discurso de abolição da condição salarial, a precarização das relações trabalhistas foi relida como sendo o risco e a responsabilidade de empregabilidade resultante dos investimentos prévios do trabalhador em seu próprio capital humano.

A noção de capital emocional surgiu como um campo específico de capital humano a receber investimentos. As emoções passaram a ser vistas como elementos determinantes da motivação dos trabalhadores, da tomada de decisões, da resistência aos riscos e às mudanças das organizações flexíveis, da persistência na busca de metas, da cooperação e da coordenação dos processos produtivos, da fidelização dos clientes e dos desvios tidos como irracionais no comportamento organizacional. Sendo concebidas como um elemento direta e indiretamente produtor de rendimentos e satisfações, as emoções tornaram-se objeto de gestão, uma competência que deve receber investimento prévio para garantir a sua adequação aos objetivos corporativos. As emoções emergem, assim, como um capital da empresa inseparável das qualidades incorporadas nos trabalhadores e nos consumidores.

A formulação da noção de capital emocional seguiu o caminho inverso da noção de capital humano, emergindo primeiro nas teorias de management e, na década seguinte, na economia neoliberal. O primeiro a formular o conceito foi o consultor de negócios Kevin Thomson (1998). Para Thomson, o capital humano pode ser dividido em dois tipos: o capital intelectual (que diz respeito a como os trabalhadores internalizam o conhecimento e operacionalizam as informações para as ações corporativas) e o capital emocional. Este último é o que garante que o trabalhador

tenha a motivação e o desejo de colocar o primeiro em prática. Para definir do que se trata esse capital emocional, Thomson relaciona-o à soma das competências derivadas da inteligência emocional das pessoas nas organizações.

Bénédicte Gendrom (2004) é quem introduz o conceito na ciência econômica. Para ele, “as emoções têm que ser levadas em conta na teoria econômica por elas poderem ter impactos maiores e retornos econômicos, se bem administradas e utilizadas” (2004, p. 6). A inteligência emocional e as competências que ela desenvolve ganham destaque pelo fato das emoções influenciarem na racionalidade e nos comportamentos econômicos, como na tomada de decisões, nas performances individuais, no comportamento e nas reações cotidianas na escola, no trabalho, na vida social e privada. Gendrom define o capital emocional como “um conjunto de recursos (competências emocionais) que é inerente ao uso da pessoa para o seu desenvolvimento cognitivo, pessoal, social e econômico” (2004, p. 9 – grifo do autor).

Além do capital emocional, outros dois subtipos de capital humano incluem as emoções e a sua gestão como elementos importantes, embora não se reduzam a elas. As noções de capital psicológico (Luthans et al., 2006) e de capital pessoal (Tomer, 2003) também enfatizam que as emoções podem ser desenvolvidas por meio de investimentos em um cuidado de si cognitivamente mediado, o qual, ao menos no caso do capital pessoal, é designado novamente pela inteligência emocional. Como as emoções estão ligadas ao comportamento organizacional, subjazendo capacidades mais específicas de trabalho e sendo pré-requisito do bom relacionamento produtivo, elas são pensadas como tendo impacto decisivo nas performances individuais e corporativas e no crescimento econômico.

Verifica-se, pois, que o conceito de capital emocional e seus análogos são inseparáveis do dispositivo da inteligência emocional. É justamente a inteligência emocional que oferece uma definição das emoções e uma técnica de si que permite ao management adequá-las às demandas corporativas.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A temática da inteligência emocional emergiu no início dos anos de 1990 como parte de um campo da Psicologia que pesquisa a relação entre cognição e afeto e promove a discussão em torno dos modelos de inteligência a partir da correlação das habilidades mentais (Salovey &

Mayer, 1990, p. 186-187; Mayer & Salovey, 1997, p. 4-8). A inteligência emocional conecta inteligência e emoções em um duplo sentido: as emoções podem fazer o pensamento mais inteligente e, inversamente, pode-se pensar inteligentemente sobre as emoções (Mayer e Salovey, 1997, p. 4). Posteriormente, a temática da inteligência emocional foi vinculada ao desenvolvimento pessoal e, sobretudo, foi adotada como um fator preditor do sucesso profissional, rivalizando com a inteligência intelectual, puramente cognitiva e lógica. Ela então se desloca do campo do conhecimento científico para o da autoajuda pessoal e financeira, assumindo um caráter normativo e sendo considerada um conjunto de competências que podem ser desenvolvidas por meio de um cuidado de si e, portanto, de um investimento prévio.

Goleman (1995), inspirado no artigo de Salovey & Mayer (1990), incorporou o conceito proposto pelos autores e relacionou-o com algumas descobertas da neurociência, procurando, por fim, tornar a discussão mais acessível ao público em geral. A concepção de emoções que Goleman propõe tenta conciliar a visão da psicologia cognitivista com a formulação clássica que situa as emoções em uma teoria biológica evolucionista renovada.

É da vertente cognitivista que os autores que formularam o conceito de inteligência emocional partem. As emoções aparecem como “respostas organizadas, cruzando as fronteiras de muitos subsistemas psicológicos, incluindo os sistemas fisiológico, cognitivo, motivacional e experiencial”, uma resposta “adaptativa” e “que pode potencialmente conduzir a uma transformação da interação pessoal e social para enriquecer a experiência” (Salovey & Mayer, 1990, p. 186). A emoção, por um lado, é vista como uma força passiva, resultante de eventos internos ou externos. Mas, por outro, a resposta que ela oferece não é mais tida como um atavismo biológico disfuncional, automático e involuntário, mas como uma resposta adaptativa que, além dos elementos fisiológicos, motivacionais e experienciais, envolve também elementos cognitivos que a podem organizar. A resposta emocional pode assim escapar a uma determinação completa, podendo ser regulada e redirecionada pelo próprio sujeito, o que potencialmente lhe permite transformar as condições que a despertaram, como é o caso das interações pessoais e sociais. A relação de mútua influência com a cognição é, assim, o que permite à inteligência emocional introduzir uma dimensão normativa sobre a vida emocional.

Quando pretende aplicar sua discussão ao trabalho e ao mundo corporativo, Goleman propõe uma distinção entre inteligência e competência emocional: “a inteligência emocional determina nosso

potencial para aprender as habilidades práticas que estão baseadas em cinco elementos: autopercepção, motivação, autoregulação, empatia e aptidão natural para os relacionamentos”, enquanto a competência emocional “mostra o quanto desse potencial traduzimos para capacidade no trabalho” (idem, p. 38). As competências emocionais atuam na interface e dão suporte às competências cognitivas, como o conhecimento especializado, combinando pensamento e sentimento.

As competências emocionais se congregam em grupos, cada um baseado em capacidades implícitas de inteligência emocional. Entre as competências pessoais, ou seja, aquelas que determinam como lidamos conosco mesmos, estão as da autopercepção (perceber e avaliar as próprias emoções e ter autoconfiança no próprio valor e capacidade), autorregulação (autocontrole sobre emoções perturbadoras, manutenção de padrões de honestidade, responsabilidade pelo próprio desempenho, flexibilidade e abertura para inovação) e motivação (vontade de realização e excelência, alinhamento com metas da organização, iniciativa diante de oportunidades, otimismo e persistência na perseguição de metas a despeito das dificuldades). Entre as competências sociais, que se referem aos relacionamentos com os outros, estão a empatia (compreender as perspectivas e sentimentos dos outros, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes, desenvolver os outros, cultivar oportunidades por meio das diferenças individuais e leitura dos relacionamentos de poder dos grupos) e aptidões sociais (influência, comunicação, liderança, administração de mudanças, gerenciamento de conflitos, formação de vínculos, colaboração e cooperação e sinergia de grupo para atingir metas coletivas) (idem, p. 41-42).

O livro de Goleman oferece orientações práticas que se dirigem tanto aos trabalhadores-capitalistas-de-si-mesmos quanto aos gerentes responsáveis pelo treinamento dos funcionários. Já o livro de Kevin Thomson (1998: 7) enfatiza o investimento em capital emocional por parte das empresas, de modo a desenvolver a inteligência emocional vinculando-a a outros dispositivos em duas frentes, mas interessa-nos a interna à empresa.

A GESTÃO DO CAPITAL EMOCIONAL: A CULTURA ORGANIZACIONAL

A problematização das emoções já estava presente no discurso do management americano desde a segunda década do século XX, mas voltada então para a compreensão das condutas desviantes

nas empresas. A nascente Psicologia Industrial explicava a transgressão da norma disciplinar por meio dessa força instintiva, automática e involuntária que faria os trabalhadores agirem contra a moral (ética do trabalho e a lealdade com a empresa) e contra o seu próprio interesse (gerido pelas políticas de remuneração e promoção corporativas). A partir dos anos de 1960, com os movimentos antidisciplinares de contracultura e de base dos trabalhadores, a problematização das emoções se deslocou para o problema da satisfação no trabalho, mas reduzindo-se à oposição entre stress e motivação. O aprofundamento da crise do controle disciplinar aliado ao fracasso dos sindicatos em garantir a obediência dos trabalhadores em troca de aumentos salariais e direitos sociais fizeram com que os managers buscassem depois de 1975 outras formas de organização e controle. Junto com o novo modelo, as emoções ganharam um papel estratégico renovado que veio a se acrescentar aos usos já existentes.

A solução foi buscada no modelo japonês. Além de vários exemplos de empresas bem sucedidas em um momento em que a economia mundial entrava em uma época de estagnação de demanda e redução dos lucros corporativos, os japoneses ofereciam uma estratégia alternativa de gestão. Diante da contestação à racionalidade científica da administração fordista, a resposta perfeita parecia ser uma solução vinda de uma cultura oriental (tão valorizada na contracultura), com dispositivos de poder mais sutis e sedutores e com uma organização do trabalho que permitia maior autonomia, tarefas mais ricas, carreiras menos especializadas e uma integração coletiva mais plena em empresas menos hierarquizadas, sem símbolos de poder e com trabalho em equipe. Toda uma bibliografia referenciou-se entusiasmada no modelo japonês, realizando um tratamento teórico-prático que ensinava as lições a serem aproveitadas (Ouchi, 1982; Deal e Kenedy, 1982; Peters e Waterman Jr., 1982; Pascale & Athos, 1982; Kanter, 1983). Reconhecendo que “o estilo de administração e a forma de organização nada mais [eram] do que um aspecto da organização maior de uma sociedade”, a administração deslocou o problema da relação entre “controle organizacional” e “bem-estar emocional” para a questão cultural (Ouchi e Johnson, 1978, p. 10). Afinal, restava a dúvida se um modelo nascido em outra nação e ligado aos seus costumes e valores poderia ser transplantado com sucesso para o contexto norte-americano e ocidental. A saída foi deslocar a ênfase da cultura nacional para a cultura organizacional, dando uma resposta em termos igualmente culturais às críticas da contracultura. O sucesso foi garantido pela cooptação de diversas visões dos contestadores na construção de um tipo de ideal de organização que prometia dar novo sentido à vida ao propor uma visão holística

de integração plena do indivíduo à empresa concebida como uma comunidade moral de pertencimento.

A cultura organizacional deslocou assim o controle para o lado mais soft das empresas, para “tudo aquilo que havia sido por tanto tempo afastado como organização intratável, irracional, intuitiva e informal”, mas que passava a ser visto como administrável (Peters & Waterman, 1982, p. 11). Os teóricos acreditavam que “o problema central da visão racionalista de organização de pessoas é que as pessoas não são muito racionais” (1982, p. 55). Os administradores teriam se voltado apenas para o hemisfério esquerdo do cérebro, sua metade sequencial, verbal, lógica e racional, esquecendo-se do hemisfério direito, que possui um papel dominante por ser o mais primitivo e conter as emoções básicas, determinando prioritariamente o comportamento (Peters e Waterman, 1982, p. 59). Essa oposição entre um cérebro racional avançado e outro emocional e primitivo, oposição presente já na contracultura e formulada ao menos desde o século XIX, é a mesma retomada por Goleman na temática da inteligência emocional, embora a localização anatômica das funções difira.

A metade emocional do cérebro seria igualmente uma metade simbólica, artística, valorativa e social. As emoções emergiam como uma mescla da concepção clássica das emoções, ao enfatizar o elemento neurológico, impulsivo e primitivo, com a concepção dos sentimentos morais coletivos, como a busca de transcendência, a repulsa do isolamento e o medo do desamparo (Peters & Waterman, 1982, p. 60). Desse modo, ao mesmo tempo em que enraizadas no corpo biológico-evolutivo, as emoções são produzidas socialmente, podendo ser geridas pelas empresas. Além disso, os autores afirmam que “raciocinamos” tanto com a intuição e a criatividade do lado direito do cérebro quanto com a lógica do lado esquerdo. Logo, as emoções, ainda que primitivas e corporais, não se oporiam nem aos valores morais nem à razão simbólica, intuitiva e criativa, sendo, na verdade, indissociáveis.

Ao conceber o trabalhador como dotado de emoções simultaneamente biológicas e sociais, os autores deslocaram a questão da motivação da ação econômica dos interesses egoístas, visão muito criticada pela contracultura, para uma dimensão moral e simbólica. Os managers buscaram assim gerir as emoções por meio de uma missão ou filosofia da empresa transmitida explicitamente em normas e comunicações internas ou implicitamente por intermédio de uma cultura comum compartilhada pelos líderes gerenciais e posteriormente por todos os empregados.

A cultura organizacional consistia “em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunica[va]m os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados” (Ouchi, 1982, p. 43). Os elementos a serem geridos eram valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias e normas corporativas (Freitas, 2007, p. 15-30). Para moldar esses elementos e, por conseguinte, as emoções, recorria-se às influências das lideranças empresariais, ao departamento de recursos humanos e suas técnicas de seleção e recrutamento, aos programas de treinamento e desenvolvimento, aos sistemas de recompensas e status, às técnicas de motivação, à “recuperação” de desviantes, à elaboração de rituais e solenidades, ao reconhecimento de comportamentos exemplares, à reconstituição de histórias organizacionais, à elaboração de mensagens de comunicação e marketing internos (Freitas, 2007, p. 46-61).

Trata-se, em última instância, de estratégias de produção de efervescência coletiva (Durkheim, 1989). Os rituais e cerimônias produzem um êxtase emocional devido à intensificação das relações sociais, excitação que está na base da diferenciação entre o sagrado e o profano e que é revivida por todo um simbolismo organizacional que invoca sua memória. Por meio das estratégias de efervescência coletiva, procurou-se ligar emocionalmente os indivíduos aos valores e objetivos das elites dirigentes, promovendo devoção, lealdade e comprometimento com a companhia. A corporação aparece assim como uma comunidade de integração e é sacralizada como fonte de sentido espiritual não religioso que promove uma “consciência corporativa”, fixando todos nos mesmos objetivos e concorrendo na mesma fé (Ray, 1986, p. 290-291, 294-295).

A filosofia da empresa, assim, ganhava vida e socializava os empregados, especialmente os mais novos, moldando as subjetividades e balizando as condutas nos processos participativos de tomada de decisão. O consenso era forjado previamente, pois, uma vez definida a filosofia, os valores não eram mais discutidos, apenas as medidas que melhor se adaptassem a ela. A observância da filosofia era garantida pela vigilância cotidiana feita pelos demais membros do grupo e pelo líder (Ouchi, 1982, p. 30 e 113). Tratava-se de um modelo padronizado de interação no cotidiano que recusaria tudo que pudesse perturbar a harmonia. O dispositivo da cultura organizacional estabeleceria assim uma relação holística com os trabalhadores que proporcionaria “o suporte social e o alívio [e] equilíbrio emocional” (Ouchi, 1982, p. 54). O essencial era promover a coesão interna e o orgulho coletivo, sem menosprezar o talento individual.

Apesar da ampla implementação desse dispositivo e da difusão da visão do trabalhador como ser emocional e do consequente impulso à problematização das emoções pelas teorias da administração, a cultura organizacional foi questionada. Perguntava-se se ela de fato poderia ser administrada e percebia-se que a cultura dos estratos superiores não era a única a ser compartilhada por todos (Smircich, 1983). Mas o problema decisivo que impedia a cultura organizacional de responder sozinha ao problema do controle do trabalho era que a adesão a ela dependia da estabilidade no emprego. Caso contrário, os trabalhadores não poderiam desenvolver o engajamento subjetivo, os laços de pertencimento e os sentimentos morais necessários à cooperação produtiva. Como as medidas gerenciais de flexibilização das corporações disseminavam a precarização do trabalho, relações efêmeras, a ameaça de desemprego e a competitividade acirrada, as condições de possibilidade das emoções prescritas pela cultura organizacional eram minadas. A solução encontrada foi vincular a cultura organizacional ao dispositivo do capital humano e da inteligência emocional, tornando os trabalhadores responsáveis por se adequarem às regras emocionais corporativas e por eliminarem as emoções consideradas “negativas” e “irracionais” do ponto de vista produtivo, embora estas fossem derivadas da própria gestão corporativa.

O HOMEM ECONÔMICO EMOCIONAL E O PODER EMOCIONAL

Com a gestão do capital emocional, criou-se uma coerência inédita dos dispositivos de poder sobre o trabalho e o consumo. Desde o surgimento da sociedade de consumo de massa, a gestão emocional de trabalhadores e consumidores havia sido contraditória. No trabalho, as emoções eram vistas pelos psicólogos industriais como forças instintivas que, se não contidas, poderiam desencadear condutas irracionais contrárias à consciência moral e aos interesses atribuídos pelas empresas aos trabalhadores. Já as emoções dos consumidores eram geridas no sentido contrário, com a publicidade e as estratégias de vendas incitando-as para atrair a atenção involuntária e desencadear compras por impulso. Ainda que nos dois casos as emoções fossem submetidas aos interesses corporativos, no trabalho elas eram disciplinadas, demandando-se austeridade e sacrifício, e no consumo eram excitadas e canalizadas para as compras, promovendo-se o gozo despreocupado e espontâneo da vida. Essa contradição se intensificou na primeira geração

nascida e socializada na sociedade de consumo do pós-guerra, explodindo nos movimentos de contracultura do final dos anos de 1960.

Com o conceito de capital emocional, essa contradição entre trabalho e consumo se desfaz, ao mesmo tempo em que essas esferas borram suas fronteiras. A gestão desse subtipo de capital humano pelos dispositivos da cultura organizacional, da economia de experiências e da inteligência emocional constitui uma coerência emocional sem precedentes na esfera econômica moderna. Essa coerência é garantida, de saída, pelo compartilhamento da mesma concepção de emoções pelo management e do mesmo sentido de gerir-las no trabalho e no consumo. Os managers compreendem as emoções como estando enraizadas no hemisfério mais primitivo do cérebro, ao qual também estão atrelados o simbolismo e as necessidades de sociabilidade, de modo que as emoções podem surgir como sendo o efeito da cultura e das relações sociais sobre o corpo neurobiológico. Essa concepção tanto disponibiliza estratégias de construção social e simbólica das emoções, quanto permite explicar os comportamentos desviantes como desencadeados automaticamente pelo cérebro primitivo. Ao colocar as relações e o simbolismo organizacional como objetos privilegiados da gestão emocional, o management recorre à sociologia e à antropologia como saberes capazes de fundamentar as suas estratégias.

As técnicas adotadas pela cultura organizacional e pela economia de experiências procuram despertar o êxtase individual e/ou coletivo com a finalidade de vincular afetivamente trabalhadores e consumidores à empresa, obtendo seu engajamento subjetivo. As regras emocionais e expressivas promovidas são as das chamadas “emoções positivas”, o trabalhador devendo se sentir e se mostrar motivado, comprometido, entusiasmado, otimista e autoconfiante, desenvolvendo, na relação com seus colegas e clientes, sentimentos morais como simpatia, empatia, lealdade, confiança, responsabilidade, solidariedade e espírito de equipe, mesmo quando as condições de possibilidade desses sentimentos estejam minadas pela precarização do trabalho, pela efemeridade das relações flexíveis, pela competição acirrada e pela ameaça de desemprego. Os trabalhadores, ao contrário do que ocorria no fordismo, não podem mais manifestar desgosto pelo seu trabalho e pelos seus companheiros, correndo o risco de serem tomados como desmotivados e não cooperativos, um pecado mortal no mercado de trabalho atual.

Ao compartilhar a mesma concepção e sentido de gestão das emoções, o management pode criar coerência entre trabalho e consumo. O marketing de experiências pode ser mobilizado para o

público interno, promovendo eventos, cenários, comunicações internas, competições corporativas e premiações na forma de experiências, de modo a transmitir regras emocionais e vincular a memória afetiva dos funcionários à empresa. A premiação por meio de experiências pode, ao mesmo tempo, ser vista como uma forma de desenvolvimento das competências emocionais dos trabalhadores, já que não se está dando apenas livre curso aos sentimentos, mas também ampliando o leque e consciência de possibilidades emocionais que depois podem ser mobilizadas para regular e alterar o humor, visando sustentar emocionalmente comportamentos. Não por acaso, as corporações multinacionais são grandes clientes de empresas especializadas em comercializar experiências. Além disso, no pós-fordismo, não apenas as premiações, mas o próprio trabalho pode ser aproximado do imperativo da “experimentação” próprio ao consumo ao se caracterizar pela variação, inovação, risco e performance emocional. O trabalho não é apresentado no discurso dos managers como algo que demanda apenas sacrifício e aplicação, mas também como algo divertido, emocional e sensorialmente excitante, como uma aventura cheia de riscos e adrenalina, uma experimentação libertadora. Por outro lado, os consumidores de entretenimento podem atuar como trabalhadores emocionais ao ajudar a compor o cenário de um espetáculo ou de uma experiência pelo simples fato de participarem deles e manifestarem seus sentimentos, induzindo seu próprio estado emocional nos outros (cf. Prada, 2006).

Essa estratégia comum de construção emocional se completa quando os próprios sujeitos econômicos se submetem voluntariamente à administração de suas experiências por empresas das quais são clientes ou para as quais trabalham ou prestam seus serviços, pois podem considerar tal postura como um investimento em capital emocional e humano. Mais do que apenas se submeter, os sujeitos devem levar sempre adiante por sua própria conta o investimento. Sendo a dinâmica capitalista introjetada pelo sujeito no seu cuidado de si, ele deve sempre acumular mais capital, no caso, capital emocional. Por isso, ele precisa sempre buscar novas experiências que lhe permitam maior inteligência e competências emocionais, numa lógica de ultrapassagem permanente de si mesmo. O investimento incessante em experiências promove uma rápida fluidez, variação, oscilação e intensificação emocionais em um movimento frenético e inquietante de perpétua superação dos limites experienciais.

Esse fluxo emocional acelerado é fruto da adequação ao próprio movimento do capital, como uma forma de produção de mais-valia econômico-emocional. Ao serem consideradas um ativo diretamente produtor de valor econômico, as emoções adentram um campo quantitativo

objetivado em escalas de inteligência emocional. Essa quantificação das emoções, que as toma como uma realidade independentemente das subjetividades dos sujeitos, corresponde à sua abstração como capital. Tal contabilidade acaba construindo uma nova forma de desigualdade emocional com efeitos concretos no mercado de trabalho quando as escalas são aplicadas para a contratação de pessoas, avaliação de desempenho e do desenvolvimento pessoal/profissional, e ainda, para a aferição do valor econômico que as performances emocionais agregam para as empresas e seus acionistas.

O capital emocional assume toda a sua dimensão fetichista quando o discurso dos managers sobre as emoções passa da perspectiva dos gestores corporativos para o do empreendedor de si mesmo. Nessa passagem, a dimensão socialmente construída das emoções cede lugar ao cuidado de si de caráter cognitivo e neurobiológico. Na temática da inteligência emocional, há, então, uma autonomização da subjetividade das condições sociais e uma completa responsabilização do sujeito pela produção de si. A emoção não pode aparecer como fruto da determinação social porque é justamente a despeito desta que ela precisa se constituir. A precarização do trabalho e a flexibilidade dos processos produtivos minam as condições de possibilidade dos sentimentos morais e da motivação e ainda despertam emoções “irracionais” do ponto de vista da racionalidade administrativa, como ansiedade, medo, frustração, apatia, raiva, stress, entre outras. O mesmo vale na esfera do consumo para as emoções negativas de vergonha, humilhação e baixa autoestima que experimentam os consumidores estigmatizados por não buscarem e obterem experiências na mesma frequência e intensidade dos demais. Se o sujeito apreendesse as suas emoções “negativas” como socialmente construídas, ele seria conduzido a questionar politicamente as relações de poder no trabalho e no consumo.

É assim, pois, que as emoções “negativas” passam a ser consideradas pelo management como efeitos de um funcionamento cerebral desregulado, cuja etiologia pode ser genética ou adquirida. É nas neurociências e na psiquiatria biológica, e não na sociologia e na antropologia, que o management fundamenta a sua compreensão da transgressão das regras emocionais e expressivas impostas pelas corporações. A responsabilidade por neutralizar as emoções negativas e por regular e adequar o humor às exigências corporativas cabe, portanto, em primeiro lugar, ao próprio sujeito econômico, e, em segundo, aos médicos e psiquiatras. Não por acaso houve uma inflação das classificações e dos diagnósticos de transtornos afetivos.

Sendo o corpo fisiológico e o cuidado de si as únicas fontes das emoções, a sua dimensão social torna-se apenas da ordem dos efeitos, não das causas. Os sentimentos morais não seriam mais o resultado da relação com os outros sobre o próprio sujeito, mas sempre o produto de uma ação do sujeito sobre si mesmo e sobre os outros. Da mesma forma, a motivação converte-se em automotivação, no produto de um investimento prévio e deliberado do sujeito sobre si. Mesmo as emoções sendo concebidas como influenciando na racionalidade do sujeito econômico, a ênfase é colocada pelo management no sentido inverso, ou seja, na forma como os sujeitos levam inteligência às suas emoções por meio de investimentos em capital emocional.

A inteligência emocional não é um cuidado de si livre visando o desenvolvimento pessoal. Para obter retorno econômico de seus investimentos, o sujeito precisa adaptar este cuidado de si às demandas do mercado de trabalho, ou seja, das empresas empregadoras ou contratantes. A inteligência emocional, ao menos quando voltada para o trabalho, está sempre submetida às regras emocionais e expressivas ditadas pela administração das empresas, sendo condicionada pelos dispositivos da cultura organizacional e pela economia de experiências. O cuidado de si, que aparece como livre de qualquer determinação social, é, na verdade, uma servidão voluntária aos dispositivos emocionais do management. E a inteligência que é levada às emoções, em última análise, é o logos administrativo das corporações, caracterizado pela tríade de controle, performance e racionalidade (Boussard, 2008, p. 25-27).

Fecha-se, assim, o círculo e se constitui uma plena coerência do poder emocional. Mas o que ainda é mais relevante é que os novos dispositivos dirigem-se para a gestão emocional da vida em sua totalidade. A cultura organizacional, além da dimensão econômica, se volta para o trabalhador como um homem inteiro, buscando capturar o sentido da sua existência e da sua realização pessoal para vinculá-lo aos objetivos corporativos. A economia de experiências procura converter todas as relações humanas, todo o tempo de vida e toda a substância vivida dos consumidores em mercadorias. E o faz desde a infância, levando em conta que quanto mais jovem o consumidor se tornar fiel, maior o lucro que ele dará ao longo de toda a sua vida. O capital humano submete todas as esferas da vida ao cálculo econômico, e o seu subtipo do capital emocional reduz as vivências emocionais à lógica do investimento financeiro. Com isso, as emoções convertem-se no veículo de poder que permite, simultaneamente, o controle sobre as subjetividades e a conversão da totalidade da vida em business.

As emoções convertem-se assim no veículo pelo qual o poder adentra corpos e subjetividades, sustenta condutas econômicas, impõe os objetivos corporativos para a totalidade da vida e dissemina a lógica do capital. Diante do poder emocional do management que, ao mesmo tempo em que promove o sofrimento pela precarização e flexibilização do trabalho, impõe a felicidade como uma obrigação individual e coletiva, fazendo das emoções “positivas” não uma libertação, mas um fruir controlado, e, das ações econômicas, o ativismo passivo de uma subjetividade assujeitada, uma questão política se estabelece. A politização das emoções, tanto pela crítica do poder emocional quanto pelo reinvestimento afetivo da vida política, coloca-se como estratégia de resistência ao neoliberalismo.

REFERÊNCIAS

Boltansky L et Chiapello É (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Boussard V (2008) *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris: Éditions Belin.

Dardot P et Laval C (2009) *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Paris: La Découverte.

Durkheim E (1985) *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris: PUF.

Foucault M (1997) *Il faut défendre la société. Cours au Collège de France 1975-1976*. Paris: Gallimard/Seuil.

Foucault M (1999) *Les anormaux – Cours au Collège de France (1974-1975)*. Paris: Seuil/Gallimard.

Foucault M (2004) Naissance de la biopolitique – Cours au Collège de France (1978-1979). Paris: Seuil/Gallimard.

Freitas M (2007) Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning.

Gendrom B (2004) Why emotional capital matters in education and in labor? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management. Les cahiers de la maison des sciences économiques, série rouge, 113: 1-37.

Goleman D (2001) Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman D (2007) Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 10 ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gorz A (2005) O Imaterial: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume.

Harré R (1986) The social construction of emotions. Oxford: Basil Blackwell.

Hochschild A (1983) The managed heart – commercialization of human feeling. Berkeley/Los angeles/London: University of California Press.

Hochschild A (2003) The Commercialization of Intimate Life: Notes from Home and Work. Berkeley: University of California Press.

Illouz E (2006) Les sentiments du capitalisme. Paris: Seuil.

Jonhson H (1960) The political economy of opulence. *Canadian journal of economics and political sciences*, 26: 552-564.

López-Ruiz O (2007) Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. *Capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial.

Luthans F Youssef C and Avolio B (2007) *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.

Mayer J and Salovey P (1997) What is Emotional Intelligence? In: SALOVEY P and SLUYTE D (eds) *Emotional development and emotional intelligence*. New York: Basic Books, pp. 3-31.

Metzger J and Benedetto-Meyer M (2008) *Gestion et société. Regards sociologiques*. Paris: L'Harmattan, 2008.

Mikaelsson L (2001) Homo accumulans and the spiritualization of money. In: Rothstein, M *New age religion and globalization*. Aarhus: Aarhus University Press.

Ortega F (2003) Práticas de ascese corporal e construção de bioidentidades. *Cadernos de Saúde Coletiva* 1 (1): 59-77.

Ouchi W (1982) *Teoria Z. Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro.

Ouchi W and Johnson J (1978) Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly* 23 (2): 293-317.

Peters T and Waterman R (1982) *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies.* New York: Warner Books.

Ray C (1986) Corporate culture: the last frontier of control? *Journal of Management Studies* 23 (3): 287-297.

Roethlisberger F and Dickson W (2003) *Management and the worker.* London/New York: Routledge.

Salovey P and Mayer J (1990) Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9: 185-211.

Smircich L (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358.

Thomson K. (1998) *Emotional capital: capturing hearts and minds to create lasting business success.* Oxford: Capstone.

Tomer J (2003) Personal capital and emotional intelligence: an increasingly important intangible source of economic growth. *Eastern Economic Journal* 29 (3): 453-470.

Weiss H and Brief A (2001) Affect at work: an historical perspective. In: Payne R and Cooper C (eds) *Emotions at Work: Theory, Research, and Application in Management.* Chichester: John Wiley & Son, pp. 133-171.