



CIES e-WORKING PAPER N° 15/2006

**Quadros e trabalhadores no capitalismo flexível: uma abordagem cultural e sócio-cognitiva**

TIAGO LAPA

*CIES e-Working Papers* (ISSN 1647-0893)

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL, [cies@iscte.pt](mailto:cies@iscte.pt)

**Tiago Lapa** holds a B.A. in Sociology from the Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisbon. He is currently a research assistant at the Center for Research and Studies in Sociology (CIES-ISCTE). His research interests concern family change in Europe; time use over the life-course; media and youth; and cross-national analysis of quantitative data. Email: [tiagolapa@sapo.pt](mailto:tiagolapa@sapo.pt)

## **Abstract**

Several authors (Harvey, 1990; Boyer et al., 1995; Beck, 2000; Santos, 2001) have pointed out that capitalism is undergoing a transition towards the institutionalization of a flexible regime of accumulation and its correspondent mode of regulation. This paper focuses on the symbolic and socio-cognitive dimensions of the social construction of contemporary capitalism. Firstly, it discusses the relevance of updating the work of Weber about the spirit of capitalism under the current transformations of capitalism. Next, the paper deals with the cultural patterns of a flexible regime of accumulation, drawing on excerpts of the management literature as examples. Finally, the argument centres on the impact of the economic and cultural order of flexible capitalism upon the socio-cognitive structures of managers and workers. It argues that a socio-cognitive regime might be in formation, supporting the institutionalization of a flexible regime of accumulation.

**Keywords:** spirit of capitalism, regime of accumulation, labour market, flexibility, workers

## **Resumo**

Tem sido apontada uma transição do regime de acumulação que caminha para a institucionalização do regime de acumulação flexível e do seu modo de 'regulação' social correspondente (Harvey, 1990, Boyer et al., 1995, Beck, 2000, Santos, 2001). Este texto foca-se nas dimensões simbólica e socio-cognitiva da construção social do capitalismo contemporâneo. Num primeiro momento, debate-se a pertinência de actualizar o trabalho de Weber sobre o espírito do capitalismo face às actuais transformações socio-económicas. Depois, procura-se identificar os padrões culturais específicos do espírito do regime de acumulação flexível, utilizando alguns exemplos da literatura de gestão a título ilustrativo. Por fim, a discussão centra-se no impacto da ordem económica e cultural do capitalismo flexível sobre as estruturas socio-cognitivas dos quadros e trabalhadores. Argumenta-se que poderemos estar perante a formação de um regime socio-cognitivo que suporte a institucionalização do regime de acumulação flexível.

**Palavras-chave:** espírito do capitalismo, regime de acumulação, mercado de trabalho, flexibilidade, trabalhadores

## 1. Introdução

O presente texto centra-se nas dimensões simbólica e socio-cognitiva da construção social do capitalismo contemporâneo. As transformações na economia não acontecem num vácuo cultural, tal é o legado de Weber. E logo aqui se percebe a oposição problemática entre os estudos ditos “materiais” e os estudos ditos “simbólicos” no que respeita ao estudo do *capitalismo*. As transformações no sistema capitalista também não ocorrem à margem dos actores e das suas estruturas socio-cognitivas.

A utilização do conceito-chapéu de *regime* retoma a intuição marxista de que os sistemas económicos não se reproduzem por si só, desinseridos de relações sociais e de instituições historicamente mutáveis (Rodrigues, 1987). Este texto assume, portanto, uma abordagem que considera a articulação entre: um *regime de acumulação* formado a partir da institucionalização de sistemas de coordenação e regulação que poderão estabilizar a modernização capitalista (Harvey, 1990); um *regime de justificação* que indexa o capitalismo a codificações filosóficas do bem comum e que fornece incentivos simbólicos consonantes com expectativas normativas (Boltanski e Chiapello, 1999); e um *regime socio-cognitivo* tecido a partir dos *habitus* dos agentes que, simultaneamente, são estruturados pela e accionam a estrutura económica. É nesta articulação que se joga a resposta ao problema multi-facetado da regulação capitalista (que é de certa forma coincidente com o problema da integração) que pode ser sucessivamente recolocado e examinado de vários pontos de vista (económico, cultural, socio-cognitivo).

Vários autores (Harvey, 1990, Boyer *et al.*, 1995, Beck, 2000, Santos, 2001) falam de uma transição do regime de acumulação ‘fordista’ e do seu modo de ‘regulação’ social para outro que assegure uma base sólida para a acumulação de capital numa escala global. Esse regime tem sido apelidado de *regime de acumulação flexível* (Harvey, 1990), visto que o *ethos* da ‘flexibilidade’ tem, ultimamente, moldado o nosso entendimento do conjunto do processo de produção e da relações sociais de produção e enquadrado a apreensão de um grande número de fenómenos (Gouliquer, 2000). Este é o pano de fundo para a discussão sobre a emergência de uma formação cultural específica, um *novo* ou *transfigurado* espírito do capitalismo, as suas transformações e os seus efeitos sociais. Recorrendo a alguns exemplos da literatura de gestão, há a preocupação em tentar identificar os padrões culturais específicos do espírito do capitalismo flexível. Por fim, a discussão centra-se no modo como os quadros de

existência no âmbito do regime flexível influenciam o *habitus*. Isto é, centra-se no modo como é incorporada a ordem económica e cultural do capitalismo contemporâneo nas estruturas socio-cognitivas dos indivíduos que são o elo de mediação central entre estrutura (económica) e acção ou entre sistema (económico) e actor.

## 2. O Espírito do Capitalismo Flexível

Com as transformações do capitalismo tem surgido um interesse renovado na tese clássica de Weber (1983), sobre a ancoragem do capitalismo a uma formação cultural designada de *espírito do capitalismo*. Este materializou-se numa determinada lógica organizacional, e num *ethos* que deu sentido e legitimação ao leque de práticas sociais derivativas dos agentes económicos, sendo a estrutura económica uma propriedade emergente dessas práticas. O processo de justificação do sistema capitalista faz-se através de codificações filosóficas das diferentes políticas do bem comum - ou *cités* como lhes designa Boltanski e Chiapello (1999) - presentes no espírito do capitalismo. O interesse actual sobre as teses weberianas poderá ser sistematizado em quatro ordens de razões.

*A primeira razão* advém não só da reiteração de que as transformações internas ao sistema económico não são suficientes para explicar a formação dessas transformações mas deriva essencialmente da ideia de a ancoragem do capitalismo a uma dada formação cultural é um *processo contínuo* que acompanha o desenvolvimento do capitalismo. Boltanski e Chiapello rejeitam, portanto, a ideia de Weber de que o capitalismo depois de estabelecido pode dispensar justificações, defendendo que os regimes de justificação do capitalismo são seres históricos, relativamente contingentes, que produzem compromissos variáveis de acordo com os tempos e as sociedades políticas em que estão inseridos. Como o capitalismo é em si mesmo uma força ‘cega’ sem princípios de auto-limitação e orientação e, portanto, destituído de autonomia ética, ele está aberto, ao longo da história, a uma multiplicidade de construções normativas externas com um valor social, incluindo mesmo elementos anti- ou não-capitalistas que não são intrinsecamente funcionais para o processo de acumulação.

*A segunda razão* para o renovado interesse no conceito de *espírito do capitalismo* advém da discussão sobre o que mudou no *ethos* capitalista e se é legítimo falar de um *novo* espírito do capitalismo, enquanto formação cultural suficientemente *distinta* que acompanhou as mudanças no sistema económico.

Num primeiro momento, é lógico sustentar que o espírito do capitalismo compreende uma base relativamente estável, de longo prazo, em volta da qual se estendem variantes históricas visto que o sistema capitalista mantém o seu vigor como o modo de produção dominante apesar das transformações. Podemos distinguir como elementos estáveis o *ethos* empresarial de acumulação, da eficiência, o apelo ao empreendedorismo (não só nas organizações como ao nível do estabelecimento de desígnios nacionais) e ao consumismo e outros elementos da postulação da organização científica do trabalho ou forjados pela teoria económica.

Autores como Sennett (2001) e Castells (2000) que se reportam à obra clássica de Weber não indexam ao capitalismo contemporâneo a uma nova formação cultural, entendida como um sistema de valores (ou de regras sociais) mais ou menos homogéneo e distinto dos anteriores. Sennett refere-se antes a uma nova *ética do trabalho* que emerge do trabalho de equipa, flexível e orientado para tarefas de curto prazo, em vez de um novo espírito do capitalismo. E Castells, em vez de falar de um novo espírito do capitalismo, prefere falar de um *espírito do informacionalismo* que emerge do novo paradigma conexionista e é composto pelo multiculturalismo das redes e dos projectos, por uma *bricolage* de experiências e interesses, marcado pelo efémero e pela cultura virtual. Porém, nem Sennett, nem Castells discutem de um modo sistemático o modo como as transformações contemporâneas do capitalismo poderão ter transformado o próprio espírito do capitalismo weberiano.

A ausência de tal debate poderá advir da dificuldade de cristalizar cabalmente um código cultural que se possa designar de um novo espírito do capitalismo. O espírito do capitalismo baseado na organização por projectos, que invoca uma imagem da empresa cuja estrutura é constituída por uma multiplicidade de projectos que associa várias pessoas distintas, poderá estar a tornar-se um recipiente construído de múltiplas filosofias. De facto, as ontologias em rede e por projectos parecem ser desprovidas de uma referência filosófica canónica. Cristalizar um código cultural datado no espaço-tempo, poderá provocar uma rigidez para a geometria variável requerida pelo capitalismo flexível. Ora, isto está em consonância com a retórica de que a ‘senda da excelência’ requer uma revolução cultural na qual as organizações aprendem a ‘prosperar no caos’ do mercado global descentrado e a renovar continuamente o espírito empresarial (Peters, 1997).

Por outro lado, a própria ausência de um código cultural rígido pode ser vista como uma característica distintiva. Além disso, não faz sentido negar *a priori* a hipótese

de que estão a emergir novas formações culturais sem pesquisa empírica sustentada. E se o capitalismo pode assumir *variantes* históricas então a hipótese da formação de um *novo espírito do capitalismo*, levantada por Boltanski e Chiapello, é perfeitamente válida. Partindo do princípio de que a justificação do capitalismo não pode ser historicamente resolvida, então se o *regime de acumulação* mudou essencialmente de carácter há a necessidade da emergência de uma nova formação normativa, isto é, de um novo *regime de justificação*, que dota o processo de acumulação de uma substância ética que justifique o envolvimento no capitalismo.

*A terceira razão* por detrás da discussão actual sobre o espírito do capitalismo brota da ideia de que a uma nova configuração do capitalismo deve suceder uma nova configuração de trabalhador e de homem. A questão de Weber sobre o modo como o capitalismo assentou “na criação de um novo tipo de homem – racional, metódico, diligente, produtivo” (Landes, 2002: 196), e que foi retomada por Gramsci (1988), chama a atenção para o processo complexo de habituação dos trabalhadores ao capitalismo, não apenas no local de trabalho mas na sociedade como um todo. Nesta lógica, Gramsci (1988: 290) argumentava que os métodos de trabalho do fordismo eram inseparáveis de um modo específico de viver, pensar e experienciar a vida. Já no âmbito do capitalismo contemporâneo, Silva, Saragoça e Alfredo defendem que “as organizações virtuais exigem um «*homem novo*», i.e. novos sujeitos, trabalhadores(as) com um novo perfil: flexíveis, dinâmicos(as), facilmente adaptáveis aos contextos em mudança, criativos(as), autónomos(as), capazes de decidirem rapidamente, individualmente mas também de forma partilhada, responsáveis, que dominem vários idiomas e saibam utilizar as novas tecnologias da informação e comunicação, sejam inteligentes, cultos(as), aprendentes ao longo de toda a vida, numa lógica de especialização multifuncional, capazes de planificar o seu próprio trabalho, que possuam boa capacidade de associação e que tenham particular apetência para o trabalho de grupo/em equipa (interdisciplinar)” (2003: 15).

Está aqui subjacente a ideia foucaultiana de que é necessário desconstruir o sujeito da modernidade para de seguida ser reconstruído um novo sujeito ‘produtivo’, através de uma espécie de ‘engenharia da alma’, que implica a internalização da auto-disciplina e da auto-regulação por parte dos capitalistas, quadros e trabalhadores, exercendo-se assim um poder ascendente e generativo. É a articulação entre uma nova formação cultural e um grupo ou classe social com um novo *ethos* (como gestores,

consultores ou empresários) que poderá estar o epicentro da difusão de uma nova forma de comportamento social e económico no âmbito do capitalismo contemporâneo.

*A quarta razão* prende-se com o problema de saber que elementos internamente referenciáveis ao sistema cultural poderão ter influenciado novas práticas económicas. Neste ponto está patente que a cultura, composta por elementos e conteúdos internos que não estão directamente ligados ao processo de acumulação, não é um mero corolário mas interveniente activa das transformações sociais.

Através do instrumento analítico designado por Weber de ‘afinidade electiva’ poderemos estabelecer, hipoteticamente, uma relação entre as transformações culturais mais vastas, que não estão sob a égide do processo de acumulação de capital, e um ‘novo espírito do capitalismo’ ou ‘ética do trabalho’ que informa as práticas sociais dos vários agentes económicos. A ordem cultural pós-tradicional e reflexiva que faz do *self* um projecto e algumas formas culturais contemporâneas ou ‘pós-modernas’ - com a sua celebração da diferença, da transgressão entre fronteiras, da fragmentação, do pluralismo, da autonomia, da sedução, do impulso, do experimentalismo, etc (Du Gay, 1996; Bauman, 2000; Pais, 2001) - terão ‘afinidades electivas’ com a emergência de formas flexíveis de acumulação e organização em funcionamento numa economia feita de tarefas, projectos e empregos transientes. O surgimento de um novo *ethos* capitalista e a emergência de formas culturais pós-modernas podem ser objectos separados sem conexões causais necessárias mas parecem interligar-se bastante bem.

Sayer (1999) salienta o contributo das agendas políticas do reconhecimento (anti-racismo, movimentos feministas, *gays*, etc) na emergência de um ‘caldo’ cultural donde poderão ter emanado novos regimes de justificação para as práticas económicas e de gestão. Já Boltanski e Chiapello, vêem na crítica ao capitalismo um elemento central na inovação capitalista que induz novos modos de gerar mais-valia. Estes autores assinalam que as transformações em curso podem acontecer e legitimar-se por causa dos novos padrões de justificação que assimilaram as expectativas e os termos em que a *crítica*, em especial, a *crítica artística* contestava a opressão do mundo capitalista, a disciplina na fábrica, a uniformização do consumo de massas e a mercantilização de tudo. Os temas e as experiências desenvolvidas pela crítica tornaram-se as matérias-primas da transfiguração capitalista num processo de transferência das competências da *crítica* para a gestão, servindo assim as exigências patronais e os imperativos da flexibilidade. A crítica da alienação, da dominação, do carácter inumano do taylorismo e das formas totalitárias foram absorvidas por uma ‘personalização do trabalho’ ou pela

descentralização das relações industriais. A postulação do auto-emprego pode ser vista como uma transfiguração das exigências de autonomia, de auto-gestão e de ‘democracia industrial’. As novas formas de consumo absorveram a crítica da massificação e emanciparam a subjectividade ao mercantilizarem a diferença (Klein, 2002)<sup>1</sup>.

### 3. Discursos do Capitalismo Flexível

As revistas de gestão e os manuais de desenvolvimento pessoal para gestores e trabalhadores em geral podem ser analisados como um palco de expressão dos padrões culturais do espírito do capitalismo, padrões esses que se encontram partilhados através da sua experiência mediatizada. Entre os seus produtores contam-se agentes como escolas de gestão, empresas de consultadoria, *gurus* da gestão e heróis mitificados da gestão. O estudo dos elementos constitutivos do discurso da gestão revela, portanto, os sistemas de valores e as representações sociais dos locutores.

A articulação entre formas culturais portadoras de um espírito do capitalismo (revistas ou manuais de gestão) e os seus públicos-alvo (quadros, gestores, consultores, capitalistas) pode ser proficuamente analisada através das teses de Bourdieu em *A Economia das Trocas Simbólicas* (1971). Segundo este autor o poder simbólico de um profeta (que poderá ser Tom Peters ou Peter Drucker) assenta na capacidade de engendrar uma *coincidência relacional objectiva* onde se processa um ‘encontro mágico’ entre uma *história incorporada* específica (a dos que têm acesso aos discursos da gestão e tentam aplicar nas suas vidas esses discursos) e uma *história objectivada* (neste caso, ao nível do tipo de discurso e de conhecimentos difundidos pelas publicações de gestão, que em certos casos até parecem ser semelhantes ao que Bourdieu designa de “discurso profético”). “O profeta traz ao nível do discurso ou da conduta exemplar, representações, sentimentos e aspirações que já existiam antes dele embora de modo implícito, semiconsciente ou inconsciente. Em suma, realiza através do seu discurso e da pessoa, como *falas exemplares*, o encontro de um significante e de um

---

<sup>1</sup> Para Guillot, esta transferência de competências da crítica para a gestão é uma forma clássica de exploração que consiste em desapropriar os trabalhadores dos produtos do seu trabalho, mesmo os produtos simbólicos (2000: 363). Além disso, as novas possibilidades de acumulação assentes em novas práticas, novas provas e novas exigências contornaram as categorizações, as competências cognitivas, as convenções, os sistemas de normas e as expectativas institucionalizadas do anterior regime de relações industriais, pelo que, tendem a esvaziar as capacidades da crítica. É assim que Boltanski e Chiapello explicam o seguinte paradoxo: num período de crescentes desigualdades sociais, de degradação das condições laborais dos assalariados e de estagnação dos salários reais, “la critique est toujours en retard” (1999: 413).



significado pré-existent ( «Tu não me procurarias se não me tivesses encontrado» )” (1971: 92). Assim, “congregando-as num (quase) sistema dotado de sentido e doador de sentido, a profecia legitima práticas e representações que têm em comum apenas o facto de serem engendradas pelo mesmo *habitus* (próprio de um grupo ou de uma classe) e que por esta razão podem ser vividas na experiência comum (...) porque a própria profecia tem como princípio gerador e unificador um *habitus* objectivamente coincidente com o dos seus destinatários” (Idem: 94).

No campo específico das publicações de gestão, é necessário evitar uma visão hermeticamente fechada, monolítica e estática da cultura, pois os discursos são influenciados pela estrutura social e por múltiplas práticas, são contestados e estão em constante mudança com os seus proponentes a postularem novas convenções (Thrift, 1999). Os textos de gestão terão assim elementos ambíguos, divergentes e contraditórios. As concepções e os motes proféticos de algumas publicações de gestão assentam mesmo a sua eficácia na própria ambiguidade de modo a “originar percepções reinterpretativas que introduzem na mensagem todas as expectativas dos receptores” (Bourdieu, 1971: 94). Isto é bem claro no uso de analogias e do estilo metafórico nos livros de desenvolvimento pessoal em forma de fábula.

Por outro lado, no mundo dessacralizado, verificam-se múltiplas autoridades (Giddens, 1994) e muitos discursos de gestão que competem entre si e que provocam uma maior fragmentação dos valores e dos sentidos, embora haja autoridades mais sonantes (por exemplo, Drucker ou Peters) que outras, consoante as relações de força neste campo específico de produção cultural. Acrescente-se ainda que o alcance dos discursos é necessariamente parcial, tanto em termos geográficos como em termos organizacionais. Começaram a ser aplicados nas empresas americanas, as quais são o maior bastião dos novos discursos de gestão, e são maioritariamente preponderantes nas grandes organizações que têm os recursos para instituir esses discursos e as engenharias sociais associadas. Thrift acrescenta ainda que nem todas as partes dos discursos são adoptadas, pelo que é possível todo o tipo de combinações. Mas como adianta este autor, a produção e difusão dos discursos, através da emergência de um *circuito cultural de capital* que inclui revistas, jornais, manuais e conferências, “soaking further and further into the practical order and used more and more often both to account for decisions and to bring decisions into being” (1999: 140).

Também não se parte da perspectiva que os discursos de gestão são uma mera mistificação que impõe um viés cognitivo à percepção das relações de poder. Como

Chiapello (2003: 166) afirma, as justificações ideológicas têm duas faces pois não só legitimam a posição dominante de determinados indivíduos como também fornecem informação sobre os critérios de justiça que operam no mundo empresarial, podendo ser usadas como um meio de *prova* e avaliação da *grandeza* dos dominantes e como meio de protesto caso as relações de dominação não se coadunem com o discurso de legitimação vigente.

De facto há aqui um elemento importante de *cooptação*. Contudo essa cooptação implica, em Bourdieu (1989), o exercício da ‘violência simbólica’ visto que o poder simbólico é uma forma de acção que não pressupõe qualquer justificação ou referência a um princípio comum, requer antes uma naturalização daquilo que, no fundo, são sistemas de classificação arbitrários. Todavia, em Boltanski e Chiapello a ‘violência simbólica’ não é um dado adquirido dado que a dominação é, até certo ponto, *concedida* e, portanto, exercida com *legitimidade*<sup>2</sup>. Mas, se no capitalismo actual é crescente a posição dominante dos ‘analistas-simbólicos’ ou manipuladores de símbolos (Reich, 1993) como os que elaboram os discursos de gestão, uma teoria eficiente de exploração não pode dispensar a noção de ‘violência simbólica’. Se bem que o espírito do capitalismo enquanto um sistema ideológico de regras sociais, pode ser um meio de prova, crítica e contestação, não deixa de ser organizado pelos grupos dominantes. Por outro lado, são de prever situações caracterizadas por uma marcada assimetria de informação sobre as provas entre os dominantes e os dominados.

A proliferação das revistas e dos manuais de gestão, que visa essencialmente o “rearmamento moral” do empregado (Wacquant, 1996: 72), poderá ser entendida, numa perspectiva giddieniana como um sintoma de uma economia que abala com mais frequência a segurança ontológica dos trabalhadores e a sua confiança nos seus próprios julgamentos e capacidades. Insere-se assim esse tipo de publicações de gestão numa *cultura do risco*, característica de uma ordem social reflexiva, na qual uma dúvida radical se insinuou na maioria dos aspectos da vida quotidiana e onde os indivíduos têm de produzir, encenar e montar as suas biografias, neste caso, de trabalho (Giddens, 1994; Beck, 2000). Os manuais e revistas de gestão são direccionados à performance quotidiana dos indivíduos no local de trabalho mas também na vida, em geral, e avançam com questões do tipo “Que fazer? Como agir? Quem ser?”. De facto, na

---

<sup>2</sup> A *legitimação* ou função de distorção ou ocultação do balanço do poder só emerge quando aqueles que estão na posição dominante tiverem um excedente de poder em relação ao que os dominados estão dispostos a conceder.

literatura analisada a palavra mais utilizada nos títulos é o advérbio ‘como’: **Como encontrar trabalho? Como trabalhar em equipa? Como lidar com mudanças? Como lidar com o stresse no trabalho?** Também na Executive Digest aparecem dois títulos do género: **Como evoluir na carreira? Como cuidar da sua carreira?**

A cultura do risco no mercado de trabalho, da qual faz parte os manuais de auto-ajuda, está assente na consciência de que poderão ocorrer mudanças inesperadas e de que existem riscos inerentes ao regime actual, o que constitui, segundo Giddens, uma *colonização do futuro*. É neste sentido, que surgem sugestões como a seguinte:

**“Se esperas encontrar uma queda de água, recolhe informação, analisa-a, procura soluções e escolhe a que te parecer melhor. Em seguida, executa o teu plano e controla regularmente o seu sucesso.”**

[Boris Von Smercek, *Seminário na Selva – Uma Fábula de Negócios*]

A retirada das autoridades finais significa que já não existem respostas definitivas, o que abriu caminho para que os artigos de revista e os manuais de auto-ajuda começassem a fornecer continuamente matérias-primas ou recursos reflexivos para o projecto do *self* (profissional). A informação veiculada relaciona-se com a construção reflexiva da identidade profissional e das estratégias da vida laboral, que se articula com a apropriação dos valores da autonomia e da libertação por parte dos discursos de gestão. E se em Marx a ‘libertação’ da força de trabalho em mercadoria conduzia à sua exploração, também a actual a libertação do *self*, enquanto entidade autónoma e enquanto objecto de intervenção e melhoramento constantes pode conduzir à sua exploração no actual regime.

Por um lado, sendo o projecto do *self* alvo de mercadorização, verifica-se a sua exploração ao nível das indústrias culturais de revistas e manuais de desenvolvimento pessoal, por outro lado, poderá verificar-se a exploração da *anomia social* quanto ao trabalho, do estado de nunca estar satisfeito com a situação laboral que se tem ou com o tipo de trabalhador que se é, do processo narcisista, sem fim, de ‘se encontrar a si próprio’ (Lasch, 1979) no mundo laboral. O trabalhador narcisista terá assim um horror ao compromisso, que imporá restrições à vivência de várias experiências necessária à senda da auto-realização - o que poderá ser bastante funcional numa economia de empregos, projectos e equipas transientes.

Mas se bem que a literatura de gestão apela muitas vezes à ética privatizada da auto-realização, Boltanski e Chiapello apontam que a literatura de gestão, como recipiente de um espírito do capitalismo, tem uma dimensão moral que fornece

motivações éticas e uma ligação às codificações do bem comum e ao domínio público – o que faculta os argumentos de uma economia moral para responder às críticas de que os discursos de gestão poderão ser alvo (“um indivíduo que se auto-realiza também ajuda os outros a crescer”). Mas por outro lado, como observa Guilhot (2000) as representações segregadas das relações sociais nos discursos da gestão problematizam a própria possibilidade de bem comum, pois resistem a um processo de ‘totalização’. A própria ideia de rede enquanto espaço de relações sempre singulares e cambiantes, destabiliza a noção de comunalidade devido à elevada indeterminação de pertencer ou não à rede. Como se pode ver na seguinte frase, ao projecto do *self* na esfera do trabalho é dotado valor ético que se traduz numa ética da excelência, que é uma ética privatizada:

**“A ética costuma ser entendida como uma dimensão negativa: não roubar, não mentir... Nada mais errado, esta deve reflectir aspectos positivos relacionados com a excelência”**  
[Executive Digest, Dezembro de 2002]

Os novos discursos gestionários enfatizam, portanto, a necessidade de um investimento do *self*, o que implica muitas vezes uma dificuldade em se distinguir o trabalho em si e o modo como se é como pessoa, podendo levar a novas definições do que é ser um trabalhador e uma pessoa.

Os intermediários culturais aconselham todos os trabalhadores a ‘fazerem de si próprios um projecto’, i. e., representam e estruturam a individualidade como uma empresa pelo que a *governamentabilidade* da vida organizacional apela a que certos sectores da força de trabalho se tornem em *empreendedores do self*, que trabalhem nas suas relações de emprego e em todas as esferas da sua vida, de modo a desenvolverem um *estilo de vida* que irá maximizar o valor da sua existência para eles próprios. Os programas para lidar com as mudanças na economia e no mercado de trabalho aparecem assim sob a forma de programas de auto-realização. Isto comporta uma visão de subjectividade onde muitas vezes na prática o conceito de pessoa e o modelo de acção que é presumido envolve a sobre-exploração tanto de gestores (dos quais se espera que comprometam todo o seu ser em prol da organização) como de trabalhadores. O *trabalho* é definido como uma certa forma de liberdade entendida como auto-organização e auto-realização, sendo que esta definição usada apela a uma moral e a um *ethos* individualista baseado, não em valores colectivos, mas na realização do indivíduo, no seu empenhamento e performance. A esta situação prende-se a advocação da responsabilização dos assalariados, que devem pensar-se a si mesmo à maneira de trabalhadores independentes. A mudança na terminologia das funções, também poderá

ser um bom indicador desta nova visão ideológica da empresa onde não se é mais um quadro mas um executivo, não se é mais trabalhador, mas sim colaborador. Ligado a esta responsabilização está a assunção de que os percursos dentro das organizações são construídos por cada um:

**“Torne qualquer pessoa numa pessoa de negócios. Desenvolva em todos os empregados «a mentalidade de um concessionário independente»”**

[Robert Heller, *Génios dos Negócios: Tom Peters*]

Como fórmula de realização pessoal, os discursos têm uma dimensão (auto-) crítica sobre os modos e direcções possíveis de automudança, sugerem práticas concretas com o objectivo de ser adoptadas em modos de agir e de ser – como comportar-se no emprego, o que vestir para o local de trabalho, como se relacionar com os colegas. O accionamento da ideia foucaultiana de governamentalidade, ou seja, a tentativa de generalizar a vigilância do cumprimento dos valores e das práticas preescritas aparece no apelo ao auto-escrutínio contínuo ao longo da vida profissional. A inculção deste auto-escrutínio toma muitas vezes a forma de perguntas auto-dirigidas presentes em quase todos os manuais e revistas que foram objecto de análise.

As revistas e os manuais são também sintoma de uma vivência cada vez mais individualizada e isolada da vida de trabalho, onde cabe a cada trabalhador levar a cabo a responsabilidade do seu próprio desenvolvimento pessoal:

**“Use guias de auto-ajuda para realçar o seu desenvolvimento e desempenho”**

[Robert Heller, *Como Lidar Com Mudanças*]

Nos discursos da gestão, a economia é essencialmente construída como um palco onde actuam *agentes livres* e os indivíduos são reformulados como consultores ou prestadores de serviços, embarcando nos projectos em vista, e que vão assim construindo o seu portfólio e portadores de uma *brand-you* como afirma Tom Peters. Segundo Bauman (2000), a *ciência* da gestão do capitalismo *pesado* ou fordista focava-se em manter a força de trabalho na linha. Já na era do capitalismo *soft* ou flexível, a *arte* da gestão passa em desligar-se da força de trabalho e em ‘manter a linha’ das empresas, construindo, de modo fetichista, os sujeitos como agentes livres. Assiste-se portanto à construção discursiva do trabalhador como sendo próprio um produto que tem a responsabilidade de vender-se a si próprio com os seus próprios recursos, havendo aqui uma *nuance* com a noção de que a força de trabalho é uma mercadoria:

**“O que pretendo é (...) acordá-lo, mostrar que é um produto e, como todo o produto, é comercializável, tendo as suas próprias técnicas de Marketing e venda”.**

[Norton de Castro neves, *Foi Despedido? Parabéns! O futuro começou.*]

**“Somos um produto que precisa, para ser rentável, de ser bem vendido. Somos uma empresa unipessoal. Criada, pensada e gerida por nós próprios”**  
[Executive Digest, Julho de 2003]

Neste campo, Balazs e Faguer (1996) assinalam que não só se pede uma competência técnica como competências sociais e comunicacionais ao nível das relações de trabalho – cada um deve saber negociar o seu trabalho, a sua auto-avaliação, fazer o marketing de si próprio e longe de realizar o seu papel social de forma mecânica, deve tornar-se sedutor. Tudo isto faz parte da definição (nem que seja a nível tácito) de competência profissional.

A exaltação da subjectividade e da responsabilidade individual propõe aos indivíduos que construam os seus próprios recursos e que interiorizem o estado de cultivar o risco, promovendo a sua mobilidade profissional e enfrentando a incerteza e o aleatório. Esse estado interiorizado pode ser visto através da teoria de Giddens, como fonte de capacitação e agência que advém de uma “capacidade de perturbar a fixidez das coisas, de abrir novos caminhos, e assim colonizar um segmento de futuro inédito” (1994: 123), constituindo uma autojustificação e uma prova, para o *self* e para os outros, de que se é capaz de fazer face às circunstâncias difíceis. Em Sennett a assunção do, ou a disponibilidade para, o risco por partes dos trabalhadores parece, antes, ser quase como um constrangimento social no sentido durkheimiano, que se sobrepõe à racionalidade económica. Daí que argumente: “A cultura moderna do risco é peculiar na medida em que não mudar é tomado sinal de fracasso, parecendo a estabilidade quase uma morte em vida. O destino importa, por isso, menos do que o acto de partida” (Sennett, 2001a: 134). Veja-se esta opinião expressa:

**“Pensem num americano típico, que faz um MBA. Despede-se do emprego. (...) Como irá viver durante os dois anos do MBA, se não vai fazer mais nada? Tem um empréstimo bancário para pagar as propinas, que são elevadíssimas, e para se sustentar a si e à própria família. Este indivíduo não só tem de ser muito bom como ter uma grande autoconfiança e uma enorme capacidade de arriscar. Desemprega-se e vai viver dois anos de empréstimos bancários. Esta é a pessoa que interessa a uma empresa. Um indivíduo que acredita em si próprio e é capaz de aceitar riscos. Quem quer um pedaço de papel e não está disposto a arriscar é mais um cinzentão que não interessa às empresas. (...) Se a pessoa tiver o mínimo espírito de independência, prefere despedir-se. Faz o MBA e, se quiser, volta para a mesma empresa, mas com uma posição negocial completamente diferente.”**

[Executive Digest, Maio de 2003]

Isto é incorporado naquilo a que Boltanski e Chiapello designam de uma *gramática* do regime de justificação do capitalismo flexível. É a manipulação eficaz

dessa gramática que permite aceder ao *estado de grande* que pressupõe a encarnação dos valores da *cit * em contraponto ao *estado de pequeno*. Na *cit * por projectos, o grande   activo e aut nomo e sabe, portanto, correr riscos.

**“O risco de mudar de vida. Não é para todos!   para os melhores...”**

[Executive Digest, Maio de 2003]

O grande adapta-se com facilidade,   flexível e polivalente, passando de uma dada situação para outra muito diferente, é capaz de mudar de actividade e de ferramentas e inserir num novo projecto, sendo esta a *prova modelo* que demonstra a grandeza das pessoas. Veja-se a descrição da carreira de um indivíduo que é apresentado como um exemplo a seguir:

**“Ainda não tinha concluido o curso de Gestão na Universidade Católica e já a sua vida era um verdadeiro frenesim. Para além de estudar, no último ano da licenciatura começou também a dar aulas na Faculdade. (...) Colaborava no Centro de Estudos Aplicados da Universidade e trabalhava em *part-time* para a Procter & Gamble. (...) Mas a Procter & Gamble não era para toda a vida. (...) Sem olhar para tr s aceitou o convite da Tricon-Pepsi, assumindo a direc o de *marketing* do Pizza Hut. (...) Esteve quatro anos nos EUA e um no Brasil, antes do regresso a Lisboa. «Foi uma ruptura brutal com o passado. Mudei de país, de cidade, de casa, de amigos, de empresa, de fun o, de carreira. Tudo!» Mas porquê? «Um misto de razões pessoais e familiares e, ao mesmo tempo, a vertigem de dois desafios muito bons: o estar à frente da Clix e o da direc o geral. Ao fim de 10 anos no *marketing* queria imenso dar o salto. Tocar todas as teclas do piano, em vez de tocar s  algumas. De repente os planetas alinham-se, há uma oportunidade, e aceitamo-la.»**

**Acha-se uma pessoa com sorte? «Não. A vida é como estar numa esta o de caminhos-de-ferro. As oportunidades chegam. S  há que decidir em que comboio vamos partir». (...) *Por ora* a sua missão   «liderar a Clix...»”**

[Executive Digest, Dezembro de 2002]

Um trabalhador deve definir pelo que faz “por ora...”. A qualidade essencial de um trabalhador parece já não ser a sua forma o inicial nem mesmo a sua experiência numa determinada fun o, mas a sua ‘empregabilidade’, entendida como o conjunto das capacidades, tanto humanas como técnicas requeridas para passar de um projecto para outro. Isto faz parte da lógica de responsabiliza o do indivíduo no mundo de incerteza e de risco (Beck, 2000), onde há auto-determina o compulsiva e obrigatória (Bauman, 2000) que se traduz numa “precarious new culture of independence” (Beck, 2000: 55). Ao nível do trabalho, o indivíduo é tido como responsável pela sua mobilidade e coloca o (Drucker e Nakauchi, 1999), o que é traduzido na frase exemplar de Drucker, “*acabou-se a salva o pela sociedade*” ou no seguinte título:

**“Carreira e emprego ameaçados: Esta é a sua guerra! Mas as armas estão na sua mão.”**

[Título da Executive Digest, Março de 2003]

Para Wacquant, as carências de protecção social, a pouca força das organizações sindicais é legitimada essencialmente pelo *ethos* do individualismo meritocrático e competitivo, valor central na cultura empreendedora, tão próximo do fomento do auto-emprego ou da consultadoria em vez do compromisso do emprego:

**“Um indivíduo que saiba assumir riscos não fica à espera de um bom emprego. Tem capacidade de criar o seu próprio emprego”.**

[Executive Digest, Maio de 2003]

De acordo com Freire, 73% dos portugueses são de maneira inequívoca a favor do auto-emprego, contra 27% de pessoas que preferem o trabalho por conta de terceiros (2001: 30). Este resultado torna-se ainda mais surpreendente visto estar à frente dos próprios EUA com 63%. Tal micro-ética individualista é incorporada num movimento de construção de um novo senso comum, de uma nova *doxa*, que despersionaliza a mudança visto que os indivíduos não pensam em pedir responsabilidades por acontecimentos globais (Santos, 2001). A mudança é construída socialmente como uma entidade abstracta, sem rosto, que está para lá da intervenção humana. Tal construção de uma mudança despersionalizada pode conduzir à desesperança de que o mundo económico e do trabalho mais vasto possa ser controlado, dando aso a processos de conformidade lógica (Durkheim; Bourdieu) ou de “aceitação pragmática” que induzem uma atitude de adaptação generalizada na fórmula de viver um dia de cada vez (Giddens, 1994: 122). O processo de conformidade lógica comporta a rejeição daquilo que é rejeitado aos trabalhadores, como a segurança no emprego (“eu não quero fazer sempre a mesma coisa durante toda a vida”).

À experiência da incapacidade Giddens articula a possibilidade de reapropriação nas estratégias de sobrevivência. O problema aqui é que Giddens não discute os limites da reapropriação num mundo mais centrado na ‘política da vida’, isto é, mais centrado em questões políticas que emanam de estratégias de vida privatizadas<sup>3</sup>. É claro que os manuais específicos propõem estratégias de reapropriação reflexiva das mudanças, mas fazem-no em termos de estratégias de sobrevivência privatizadas (Lasch, 1979), onde se pensa apenas em possibilidade e caminhos alternativos em termos pessoais e não em termos de ordens sociais.

---

<sup>3</sup> Além disso, não discute a relação entre a acção colectiva, ou da falta dela, e os processos de reapropriação. Também não discute os processos ideológicos do “there is no alternative” (TINA) ou do pensamento único aplicados à construção de uma visão do mundo, que poderá reforçar a experiência da incapacitação.



Assim, aparecem como dados adquiridos a mudança do ambiente externo, de competências, de posições, de equipas, de projectos, de emprego e de profissão. O que leva os discursos de gestão a propôr que os indivíduos se vejam livres da obsessão de se agarrar às coisas ou às tarefas, que estejam disponíveis para destruir o que fizeram dadas as exigências do momento e que evitem o comprometimento com vinculações ou relações laborais de longo prazo. Propõe-se portanto que se esteja em constante movimentação:

**“Quem permanece no posto de trabalho que considera ideal e aí se deixa ficar corre um risco maior que o imaginado!”**

[Executive Digest, Maio 2003]

**“À medida que a segurança de um emprego para toda a vida se vai perdendo no tempo, é necessário estar preparado para sobreviver no caótico mercado de hoje. Equipe-se o melhor que puder para uma carreira «oportunística, não-linear» (...) Acima de tudo, continue à procura de movimentações na carreira, que lhe ensinem «algo novo e especial», associe-se a gente talentosa e confronte-se com desafios complicados”.**

[Robert Heller, *Génios dos Negócios: Tom Peters*]

A mudança (de emprego, tarefa, equipa, etc) é colocada numa roupagem positiva e os *momentos decisivos* e de ruptura na vida dos indivíduos como a perda de emprego são transformados em oportunidades de desenvolvimento pessoal, como se pode constatar neste título de um manual: *“Foi despedido? Parabéns! O futuro começou”*. Ou como se poder ver na seguinte frase:

**“O contraponto das mudanças rápidas que têm ocorrido no local de trabalho é a oportunidade de poder ter várias profissões durante a vida. (...) Faça uma reciclagem e encare uma inesperada perda de emprego como uma oportunidade para iniciar uma profissão interessante”.**

[Tim Hindle, *Como Reduzir o Stress*]

É o próprio sentido simbólico da ruptura que se pretende mudar, rompendo com o sentido negativo de uma situação ‘entre empregos’. A inculcação desse novo sentido simbólico do estado de ‘entre empregos’ é extremamente bem ilustrado por Schnapper: “os quadros superiores, por exemplo, esforçam-se para inverter o sentido da sua experiência. Explicam que não estão verdadeiramente no desemprego, que estão «entre dois empregos» - as palavras são também maneiras de pensar e viver – que este período lhes dá a ocasião de se interrogarem, de adquirirem uma formação complementar, de fazer estágios. Lutam para transformar positivamente a experiência. Continuam a definir-se em função da relação no mercado de trabalho. Querem manter-se «na corrida», continuam a sair da cama cedo, a manter o ritmo da sua passada actividade profissional, a cuidar da sua forma física e intelectual, na hipótese de que poderiam vir a

encontrar um emprego... toda uma estratégia que consiste em negar a condição de desempregado para se poderem manter conformes com as expectativas dos potenciais empregadores. Sabem que quanto mais activos e «positivos» parecerem, mais possibilidades terão de reencontrar um emprego.” (1996: 60-61).

A ressimbolização do trabalho e do desemprego parece inscrever-se num movimento de construção do trabalho flexível enquanto *relação pura*, definida por Giddens como uma “relação social que é internamente referencial, isto é, que depende fundamentalmente de satisfações ou recompensas específicas dessa mesma relação” (1994: 215), onde se inscreve um código tácito de não compromisso (Klein, 2002), que é essencialmente unilateral. Com esta mudança no contrato psicológico a linguagem especializada substitui então a palavra ‘emprego’ pela de ‘empregabilidade’.

Neste contexto, as experiências e os sentimentos de traição e de ressentimento significam o falhanço dos trabalhadores em se adaptarem ao mundo do trabalho. Assim sendo, cria-se uma visão do infortúnio profissional como uma sanção justificada de uma falha pessoal – porque alimentou expectativas que não devia ter alimentado, porque não arriscou ou não fez pela vida:

**“Não deite todas as culpas num ambiente hostil e agressivo, em que o controlo apertado de custos da actual crise económica deixa pouca margem de manobra a novas contratações. Olhe um pouco para o seu plano de acção... e para si”**  
[Executive Digest, Julho de 2003]

**“O seu erro fatal foi ter vendido a alma à empresa, deixando que ela comprasse a sua esperança. O comando da sua carreira não deve ser delegado em ninguém. (...) O fundamental é analisar o quanto o seu emprego actual soma na sua carreira num futuro próximo, e não o quanto a empresa está certa ou errada. As empresas são a solução, não o problema”.**  
[Executive Digest, Setembro de 2003]

O trabalho deixou de ser representado como *social*, sendo antes apontado como tarefa da ingenuidade e perseverança individual, o que espelha uma ideia privatizada de melhoramento e de progresso (Bauman, 2000). Como argumenta Bauman, muitas das vivências e preocupações dos indivíduos são socialmente construídas como *não aditivas*, os problemas podem ser similares mas a vantagem da companhia dos outros é no sentido de partilha de experiências e confidências, de aprender como lidar sozinho com os problemas, de saber que há mais pessoas com os mesmos problemas e aprender com a experiência dos outros ultrapassar as levas de despedimentos e de *downsizing*. Congruentemente com o que tem sido exposto, as consequências psicossociais são construídas como um problema pessoal, com origem pessoal e que deve ser lido

pessoalmente por cada um e que necessitam de uma terapia *individual*, o que acentua a dispersão e a segmentação social. Um dos exemplos é o stress. Este pode ter causas sociais mas deve ser lidado de uma forma privatizada através de manuais de auto ajuda.

O antídoto apresentado para as consequências psicossociais do trabalho no capitalismo flexível está nas atitudes pró-activas quanto à motivação, ao entusiasmo ou à internalização dos valores. Cria-se toda uma retórica em torno do *desenvolvimento pessoal*, do *empenhamento* e do *capital humano*, que pretende substituir os elementos culturais passivos, ligados ao longo prazo e ao compromisso, como a *lealdade* alterando assim o contrato psicológico entre capital e trabalho:

**“Havia um problema com toda esta atomização e independência. O que sucederia à lealdade, o tradicional cimento de toda a organização? A solução de Peters foi: esqueça-a. (...) A sua lealdade primordial é para consigo mesmo”.**

[Robert Heller, *Génios dos Negócios: Tom Peters*]

**“Substitua a motivação pela empresa pela motivação pela profissão. Hoje, gostar mais da empresa que da própria carreira é um erro fulcral. Antes de gostar da organização, o funcionário tem de gostar do que é e do que deseja ser”.**

[Executive Digest, Setembro de 2003]

Outro traço do carácter da flexibilidade apresentado pelos discursos de gestão é a tolerância e a confiança para com a fragmentação, a desordem e a deslocação. Mas tal atitude poderá acarretar a desvalorização da experiência visto que a concentração é no momento imediato e na capacidade imediata. Contudo, a literatura de gestão prefere enfatizar a ideia de que os vencedores, os grandes, não sofrem com a fragmentação, são antes estimulados pelo trabalho em várias frentes. Como propõe a seguinte frase:

**“Mantenha-se a par dos últimos progressos, tente adquirir experiência no máximo de especializações possíveis e maximize as opções disponíveis”.**

[Tim Hindle, *Como Reduzir o Stress*]

Neste âmbito, Bill Gates proclama a seguinte fórmula: **“positioning oneself in a network of possibilities rather than paralyzing oneself in one particular job”** (Gates citado por Bauman, 2000: 124). Nesta lógica, o mundo é tido como tanto mais justo e competitivo quanto mais oportunidades se ‘criarem’, isto é, quanto mais os projectos forem curtos, numerosos e mutáveis. Qualquer um tem a possibilidade de explorar as redes, de romper com o isolamento, basta os indivíduos estarem predispostos a isso, que consigam romper com a inércia e mudem:

**“Se achar que é resistente à mudança pergunte a si mesmo porquê”**

[Robert Heller, *Como Lidar Com Mudanças*]

Neste contexto, a *vida* (não só profissional) é concebida como uma sucessão de projectos, tanto mais válidos quanto maior for a diferença existente entre eles e importa nunca ter falta de projectos ou falta de ideias, ter sempre algo em vista ou em preparação:

**“Adquira novas técnicas e alargue os seus horizontes (...) Actualize constantemente os seus conhecimentos, procure novas ideias, desenvolva as suas próprias iniciativas e mostre-se interessado em planear e implementar novas mudanças”.**

[Robert Heller, *Como Lidar Com Mudanças*]

A advocação do posicionamento numa rede de possibilidades está presente na ideia de *networking*, devendo constituir esta ideia a *relação natural entre os seres* (Boltanski, 2001). Os indivíduos devem preocupar-se em estarem ligados uns aos outros, em alargarem as redes. O *grande* no capitalismo flexível sabe fazer novos contactos e descobre as boas fontes de informação de modo a evitar os laços redundantes.

**“Aposte (...) na construção e manutenção de uma rede de contactos sólida. (...) Ou seja, aquela que identifica os contactos que poderão vir a ajudá-lo profissionalmente, hoje ou no futuro. (...) Comece a utilizar a sua rede. Como? Faça telefonemas, marque almoços, organize os dados para enviar cumprimentos em datas especiais. Mas nunca «deixe morrer» a rede (...) Mesmo depois de conseguir emprego não deixe de alimentar a sua rede de contactos. Quem sabe não virá a precisar dela para mudar de carreira ou entrar em novos sectores de actividade... Cultive-a”.**

[Executive Digest, Julho de 2003]

Contudo, tendo em conta a dimensão ética no estado de grandeza, os indivíduos devem eliminar os *sinais* de oportunismo, sendo necessário pôr em evidência as qualidades específicas ao serviço do bem comum – animar uma equipa não a dirigindo de forma autoritária como chefe hierárquico mas escutando os outros e respeitando as diferenças, fazer com que os outros se empenhem, inspirar confiança ou produzir entusiasmo através de uma visão:

**“Os líderes de equipa desempenham várias funções: eles existem para facilitar a tomada de decisões, inspirar o pensamento lateral e a motivação e para implementar decisões tomadas pela equipa”**

[Robert Heller, *Como Lidar Com Mudanças*]

**“O espírito de equipa é incentivado por um sentimento de confiança mútua e comunicação franca. Esteja sempre disposto a elogiar os membros da equipa e escute com atenção o que eles têm para dizer”**

[Robert Heller, *Como Trabalhar em Equipa*]

Isto ajuda a legitimar uma *relação de grandeza* – que, segundo Boltanski (2001), se refere à natureza das relações entre ‘grandes’ e ‘pequenos’ e à forma como os ‘grandes’ contribuem para o bem comum - na medida em que a confiança que os

‘pequenos’ depositam nos grandes e o zelo e empenhamento destes nos projectos tem como contrapartida o aumento da ‘empregabilidade’ dos pequenos pelos grandes. Na medida em que o grande redistribui as conexões que soube fazer ao explorar as suas redes, ele supostamente desenvolve a empregabilidade dos seus colaboradores:

**“Ser independente e articular relacionamentos dentro e fora da empresa é essencial. Lembre-se de que isso também significa ajudar os outros. O seu desenvolvimento é proporcional ao número de pessoas que ajudou a crescer”.**

[Executive Digest, Setembro de 2003]

**“Os bons líderes compreendem que o futuro sucesso depende da forma como os indivíduos se desenvolvem. Aja simultaneamente como orientador e como conselheiro de carreira junto dos membros da sua equipa. Ajude à progressão das suas carreiras desenvolvendo os seus talentos naturais e fornecendo formação e apoio, desafios alargados e objectivos realistas. Isto será benéfico para eles e também para a sua equipa”.**

[Robert Heller, *Como Trabalhar em Equipa*]

O acesso ao estado de grande necessita de uma *fórmula de investimento* sendo que o trabalho por projectos “supõe o sacrifício de tudo o que pode constituir um entrave à disponibilidade” (Boltanski, 2001: 24), parecendo haver aqui uma homologia entre, por um lado, a ligeireza das pessoas e, por outro, a ligeireza das empresas (‘produção magra’). Esta exigência supõe a renúncia da estabilidade, do enraizamento, da dedicação a longo prazo às pessoas e às coisas, de um projecto para toda a vida como uma vocação ou profissão:

**“O emprego para a vida acabou. Mas... e os jovens? Como vamos trabalhar na empresa a identificação e motivação se ela própria, em contrapartida, não dá qualquer futuro? (...) A resposta não é fácil, e centra-se, uma vez mais, no próprio indivíduo e na sua capacidade de autoavaliação e gestão da forma como se integra no meio. «Uma boa gestão da carreira obriga a grandes sacrifícios. Agora parece que vou para trás, para dar um salto maior a seguir. Desviar mas não escorregar. O que nos traz essa capacidade? A consciência do autoconhecimento. Estar atento a tudo o que acontece...»”**

[Executive Digest, Maio de 2003]

Sennett aponta Bill Gates como o arquétipo disto mesmo, que anuncia sem complexos que está disposto a deixar de lado o que construiu dadas as exigências do momento imediato. Nada deve impedir as movimentações, nem o peso dos próprios valores, das normas sedimentadas pelo tempo, dos gostos ou hábitos assumidos: “Não existe nenhum «valor» ao qual esteja definitivamente ligado, a não ser a tolerância relativamente a todos os valores” (Boltanski, 2001: 25). No mundo conexionista, complexo, incerto e móvel a única instância permanente é o indivíduo, tomado em si mesmo. Nesta lógica, a construção da identidade em trabalhadores flexíveis poderá não ter a ver com as tarefas inerentes ao trabalho que se está a fazer no momento mas com a características de carácter, a emoções, valores e comportamentos que se podem

transportar de um trabalho para o outro: estar motivado, ser dinâmico, assertivo, etc. Em contrapartida, a rigidez será o principal defeito do *pequeno*, que está fixo a uma região, profissão, tarefa, está submetido à rotina. Como assinala a seguinte frase:

**“A rotina é um inimigo perigoso.”**

[Boris Von Smercek, *Seminário na Selva – Uma Fábula de Negócios*]

Quem não tem mobilidade, não explora as redes, está ameaçado de exclusão num mundo reticular:

**“Se não mudares aproximaste da extinção”.**

[Spencer Johnson, *Quem mexeu no meu queijo?*]

O *pequeno* é aquele que não sabe estabelecer ligações, pois não sabe dar confiança ou ainda porque não sabe comunicar, porque tem ideias paradas, é autoritário e intolerante ou é fechado e tímido:

**“A vida de um profissional tímido não é fácil: ganha 10% menos, é preterido nas promoções e demora mais para crescer na carreira (...) Porque não consegue ser incisivo, tem dificuldade em fazer o seu *marketing* pessoal e não transmite segurança aos seus superiores. (...) A necessidade de as empresas terem nos seus quadros profissionais dinâmicos, bem falantes e mais agressivos tornou a vida do tímido ainda mais desconfortável”**

[Executive Digest, Julho de 2003]

Tal como Weber extraiu o ideal-tipo do espírito do capitalismo do texto panfletário de Benjamin Franklin, também poderemos seguir o exemplo e extrair as características ideais-típicas do espírito do capitalismo flexível na literatura destinada a gestores, mas também a outros assalariados, espécie de versão contemporânea dos ensinamentos de Benjamin Franklin.

<b>Espírito do capitalismo ‘fordista’</b>	<b>Espírito do capitalismo flexível</b>
Alienação dos processos de controlo e concepção no processo de produção	Participação/ trabalho em equipa
Princípio da gratificação adiada	Ética orientada para a satisfação pessoal no presente
Especialização/ Orientação para uma tarefa específica	Polivalência/ Trabalho em várias frentes
Uso rotinizado do tempo	Flexibilização do tempo
Burocratização	Desburocratização
Rotina	Criatividade/Inovação
Trabalho orientado para o longo prazo	Trabalho orientado para projectos de curto prazo que se sucedem uns aos outros
Imobilidade/ percurso laboral linear	Mobilidade/ percurso laboral labiríntico
Ênfase na segurança	Ênfase na autonomia/ auto-emprego/ assumir riscos
Controlo hierárquico	Confiança/ autocontrolo
Símbolos estatutários	Símbolos igualitários entre gestores e

	subordinados
Acção e identidade baseadas em categorias sociais	Micro-ética do individualismo
Racionalidade instrumental	Racionalidade comunicativa
Aspirações a melhores condições materiais	Ênfase na realização pessoal
Valorização da experiência acumulada	Valorização da experimentação (sucessão de novas experiências)

É necessário ter em atenção a ambiguidade e a flexibilidade dos símbolos e frisar que algumas categorias do quadro-síntese são algo difusas e transversais, pelo que não podemos falar em fronteiras nítidas entre os dois tipos de ‘espírito do capitalismo’. O espírito do capitalismo incorpora ideais que podem ser reportados ao avanço genérico da modernidade como a autonomia ou a aceitação da mudança (Myrdal, 2002). Não se deve, portanto, exagerar o grau de mudança na formação cultural que é o espírito do capitalismo. A legitimidade de falar numa alteração do espírito do capitalismo enquanto ideal-tipo reporta-se essencialmente à ênfase dada aos elementos de uma ética ou de uma *cité* ligada ao trabalho por projectos em detrimento de outros elementos.

Os traços específicos postos em evidência no quadro dicotómico podem ser interpretados como um esquema classificatório de referência, servindo de guia na análise das práticas e representações dos agentes que operam no capitalismo flexível. Ao analisarmos o modo como os empregados são geridos através dos significados e como apreendem as pistas culturais e constroem um *self* organizacional, poderemos perceber até que ponto se verifica a eficácia dos discursos e, portanto, a eficácia da incorporação do novo espírito do capitalismo por parte dos agentes sociais. Se por um lado, a análise discursiva de publicações de gestão ajuda a captar o tipo de produção de sentido que é mediatizado e divulgado, por outro, é necessário perceber como esses discursos são operacionalizados fora do texto e se há efeitos concretos na subjectividade dos empregados. Diferentes condições de existência influem nas próprias condições de apropriação dos discursos de gestão e no próprio tipo de integração e produção de sentido desse mesmo discurso (mais activo e autónomo ou mais passivo e heterónimo). É de esperar que o processo de passagem entre os discursos e a prática, não seja suave, pois os actores no local de trabalho como agentes inteligíveis poderão utilizar recursos simbólicos nas suas relações de contestação e cooperação.

#### 4. O Sistema De Disposições No Regime Flexível

Tal como a própria sociologia surgiu da necessidade de pensar a mudança social, também as actuais transformações ao nível da economia e do trabalho, sugerem reflexões importantes ao nível dos actores e da acção. Como repara Giddens, “os mercados funcionam sem respeito pelas formas de comportamento preestabelecidas, que na maior parte representam obstáculos à criação de uma mudança sem entraves”, tendo um carácter crónico de expropriação (1994: 181). Contudo, a actual solicitação para que as organizações e os indivíduos se coloquem constantemente em causa, as experiências mais fragmentárias do tempo e do espaço e a individualização das carreiras profissionais, chama por reflexões mais específicas, em particular ao nível das disposições e dos comportamentos dos agentes económicos.

Apropriando uma linguagem bourdiana, poderemos identificar o campo económico, que subjugado cada vez mais às regras da acumulação flexível e da *cit  * por projectos, poderá constituir o caldo social para a formação de uma nova razão prática nos trabalhadores, que incorporam de uma estrutura económica e cultural. Se os factores da ordem da representação mais ou menos conscientes e intencionais (“ideologia”, “discurso”, etc) do espírito do capitalismo flexível inscrevem-se num *habitus* que classifica(-se), poderemos falar de uma gramática ‘flexível’ do mundo, uma nova ordem das divisões constitutivas da ordem social. Ou, voltando à linguagem regulacionista, coloca-se a questão de saber se a um novo regime de acumulação corresponde não são um regime de justificação como um *regime de disposições* de indivíduos socializados num capitalismo flexível e que poderá sugerir a utilização do termo *homo flexibilis*. Neste âmbito, um *regime de disposições* pode ser definido como todo um subconjunto de disposições influenciadas por um dado regime de acumulação e um dado regime de justificação e que está na base na produção e reprodução desses regimes.

Com a socialização nos padrões culturais, através da autoformação ou do contacto de culturas empresariais específicas, que, idealtipicamente, foram colocados em oposições homólogas entre um espírito do capitalismo anterior e um espírito do capitalismo flexível, os dirigentes e quadros técnicos, os trabalhadores em geral apreciariam os seus pares segundo esse sistema de oposições homólogas. Vejamos este depoimento no sítio *amazon.com* de um leitor indignado com o seu retrato no livro de Sennett (2001):



“According to Sennett, I am one of those “soul-less, disposable employees with no stability and no career.” I never worked anywhere for more than 18 months, and in fact can not remember off hand how many times I changed jobs. Some of my former companies no longer exist; others have turned over completely, with no original people left. And guess what? I like it this way. I enjoy what I do, and *love to learn new things*. I make no long-term career goals, and it would be a folly to try since nobody knows what the world will be like in 20 years. *When I am not learning anything new, it is time to leave*. Does it make me selfish and disloyal? Not at all, because *my loyalty is to individuals - colleagues, and even more importantly, FORMER colleagues*, - not to an abstract entity called a “company”. When they need help, such as new business contact, I help them, and they help me. I am a word, *I am a Free Agent*, knowing my own worth, and negotiating the best deals with those who need my services. (Actually, a consulting company does the negotiations, bargaining not being my strong suit.) And contrary to the “greedy workaholic” image, “best deal” does not necessarily mean “more money”. Some weeks I work only 30 hours, to spend more time with my family. And no, *I do not believe that delayed gratification is necessarily virtuous* (although often necessary). “Live as if you were to die tomorrow, study as if you were to live forever.” Sennett seems to yearn for the world of yesteryear, where one went to school, joined a company (and a labor union), rose through the ranks, then went on pension and died. *All your life company took care of you in exchange for being an obedient wheel*. I suspect only someone who spent his whole life in academia can admire the mind-numbing stupefaction of such “traditional career”.”

Neste depoimento, a valorização da experimentação de novas ideias e projectos, do mobilismo, da ligeireza de movimentos, da autonomia, da criatividade, do curto-prazo, são representações e esquemas de percepção que se *distinguem*, em oposição, com a imobilidade, com o rotineiro, com a experiência acumulada, com a gratificação adiada e com a inércia do ‘colete de forças’ mecanicista e burocrático da companhia. Uma maior generalização desta matriz de apreciações ou deste “*estado interiorizado de transitoriedade perpétua*” (Klein, 2002: 259) significará uma nova experiência dóxica do mundo do trabalho, isto é, um novo senso comum entendido como consenso prático, dóxico, sobre as práticas. Neste sentido, a ordem social funcionaria como uma máquina simbólica tendente a reificar a dominação económica no mundo do trabalho, o que significaria a aceitação do trabalho por projectos, temporário e precário, do mobilismo, das novas formas de estruturar o espaço e o tempo no capitalismo contemporâneo, etc. Neste trabalho de construção simbólica, os dominados passariam a aplicar as categorias construídas do ponto de vista dos dominantes nas relações de dominação, o que significaria, por um lado, uma violência simbólica sobre os trabalhadores, em especial aqueles que estão em actividades mais rotineiras, os mais velhos, os “emprateleirados”, os “rígidos”, os “inflexíveis”, os “imóveis” e, por outro, uma legitimação de processos de *downsizing*, de reestruturação, de sobre-exploração, de reformas prematuras, etc. A instituição prática de um mundo darwinista e a adesão às tarefas e à empresa na insegurança, no stresse, tem a sua cumplicidade, segundo Bourdieu (1998: 133), nos

*habitus precarizados* dos dominados, produzidos por uma *violência estrutural* que emana da precariedade e da ameaça do desemprego. Este *habitus precarizado* poderá ser visto como oposto ao *habitus flexível* daqueles que sabem prosperar no mundo reticular e que evidenciam grande parte das características do estado de *grande* no âmbito do capitalismo flexível.

Contudo, tal modelo pode tornar-se cada vez mais problemático pois o que poderá estar em causa no avanço da flexibilidade é a própria consistência interna do *habitus* ou dos sistemas de disposições. As empresas flexíveis e os discursos de gestão parecem apelar a uma *destruição criativa* das próprias disposições dos indivíduos (por exemplo as disposições que se referem à necessidade do indivíduo de se sentir protegido por uma instituição e pelas suas normas). Levanta-se aqui a questão sobre se o regime flexível se alimentará cada vez mais de indivíduos plurais, com um *habitus* múltiplo e flexível. É, portanto, necessária uma apropriação crítica do conceito de *habitus*. Podemos colocar a hipótese de que a ontologia mais homogénea do *habitus* faria mais sentido no momento mais sólido e estável do capitalismo fordista, onde os indivíduos, em regra, aparecem mais ‘fixos’ às suas posições no espaço social e onde podiam, em princípio, desenvolver *habitus* de classe e esquemas mais coerentes. Já o regime flexível, onde o espaço social aparece mais complexificado e ‘emaranhado’, torna mais propícia a vivência de experiências diferentes e, porventura, contraditórias.

Os indivíduos são confrontados com experiências plurais, podendo mobilizar aspectos diferentes e até antagónicos da sua pessoa e levados a mover-se em múltiplos palcos, situações laborais e ‘quadros de experiência’, para utilizar a expressão de Goffman, tais como empresas, projectos e tarefas com lógicas de acção diversas. No capitalismo flexível, os indivíduos estão mais sujeitos a diversas experiências e socializações, a expropriações e a aculturações múltiplas e permanente, ao longo do percurso profissional nas empresas, nas equipas, de projecto em projecto, de acção de formação em acção de formação. No capitalismo flexível, o indivíduo terá maior probabilidade de ser mais *multi-socializado* e *multi-determinado*, para utilizar as expressões de Lahire (2001), um produto complexo de diversos processos de socialização, com elementos plurais, divergentes e, até mesmo, contraditórios, que ocorrem em diversos contextos e momentos da ‘carreira’ dos actores e que podem resultar “num conjunto de estratos, e portanto, em múltiplos *habitus* accionáveis contextualmente” (Pires, 1999: 35).

Com a crescente atipicidade das relações laborais e a complexificação das formas de trabalho, podemos dizer que se multiplicam as posições sociais nebulosas ou contraditórias, para além de poder haver uma multiplicação de trajectórias de classe não lineares e atípicas. Lash e Urry falam de um *habitus descentrado*, em especial dos indivíduos que pertencem àquilo que os autores britânicos designam de ‘classe de serviços’<sup>4</sup>, a qual contribuiu para o processo de reestruturação do capitalismo. Estes indivíduos apresentam estruturas classificatórias pouco vincadas, vivem mais para o momento, são menos sujeitos a constrangimentos impostos por memórias e expectativas colectivas e dificilmente poderão ser colocados num local particular do espaço social.

Inspirando-nos em Weber poderemos estabelecer posições sociais entre aqueles que tiveram processos de socialização que lhes permitiram ter um *habitus* mais ou menos flexível e descentrado, o que poderia ajudar a explicar o ‘nascimento’ de indivíduos adaptados ao capitalismo flexível e a ‘selecção’ que este processa. Weber diz que o capitalismo “educa e cria assim, pela selecção económica, os sujeitos económicos – empresários e trabalhadores – de que necessita. Mas podemos aqui apreender os limites do conceito de «selecção» como meio de explicação dos fenómenos históricos. Para que o tipo de vida e de concepção profissional, adaptados às características do capitalismo, pudessem ser «seleccionados», ou seja, pudessem sobrepor-se a outros, tiveram de começar por nascer, e isto não apenas nos indivíduos isolados, mas como concepção ao nível de grupos humanos. É este nascimento, assim, que tem de ser verdadeiramente explicado” (1983: 37). Neste sentido, podemos admitir a existência de um darwinismo social no capitalismo flexível que escolhe aqueles que detêm estruturas socio-cognitivas mais flexíveis em detrimento de indivíduos com *habitus* mais ‘rígidos’. É, aliás, o que parece estar a ser operado num sentido prático pelos empregadores nas entrevistas, nos testes psicotécnicos e no *downsizing* de trabalhadores<sup>5</sup>.

Neste âmbito, Drucker e Nakauchi (1999) entendem a capacidade de estar constantemente preparado para a mudança e a inovação, de abandonar de modo sistemático e organizado o estabelecido como um capital próprio, que poderá ser apelidado de *capital flexível*. Numa lógica relacional do campo económico pode-se prever a dominação daqueles que têm capitais tradicionais essenciais (económico,

---

<sup>4</sup> Esta terminologia é, no entanto, demasiado genérica. Neste âmbito, é mais interessante a designação de ‘analistas simbólicos’ proposta por Reich (1993) por ser mais restrita e excluir os trabalhadores que trabalham em actividades rotineiros do sector dos serviços.

<sup>5</sup> Muitas vezes mais velhos e com mais anos de casa, vítimas da crença de que são menos dinâmicos, menos abertos à mudança e propensos aos vícios burocráticos ou, dito de outro modo, de que têm *habitus* mais rígidos.

escolar), mas também capital ‘flexível’ incorporado num *habitus* ‘flexível’ e que se manifesta na plasticidade das disposições e dos esquemas e na maleabilidade dos traços de personalidade. A consciência disto aparece em apelações reflexivas para considerar a própria personalidade:

**“A sua personalidade pode afectar a sua propensão para a mudança. Uma pessoa passiva, tímida e cautelosa tem poucas probabilidades de se tornar uma entusiasta fomentadora de mudanças.”**

[Robert Heller, *Como Lidar Com Mudanças*]

É a flexibilização dos indivíduos modernos e dos seus traços de carácter de longo-prazo (Sennett, 2001a), ou por outras palavras, é a flexibilização do *habitus*, emancipado do processo de sedimentação de esquemas ou disposições, que é alvo de exploração, ou antes, de *flexploração* por parte das culturas organizacionais.

Devido à geometria variável do trabalho e dos mercados, as biografias de vida poderão tornar-se multidimensionais, passar por vários momentos decisivos e por várias situações críticas (como o despedimento, a mudança de emprego ou de empresa, etc.), que perturbam as rotinas quotidianas, que são passíveis de ter efeitos disruptores no próprio *habitus* e que podem constituir “potenciais momentos de aprendizagem social, eventualmente incorporável sob a forma de um novo estrato de disposições generativas” (Pires, 1999: 35). Isto traz a possibilidade de novas aprendizagens e de disjunções no próprio *habitus*. Quando um trabalhador lê um livro de desenvolvimento pessoal que lhe aconselha estar aberto à mudança e seguir determinados procedimentos no local de trabalho, poderá fazer um esforço *reflexivo* para mudar o seu *habitus* (embora se possa limitar este esforço em termos de origens sociais e do tipo de educação como faz Bourdieu). Nos processos de interiorização, o controlo reflexivo, apesar de minoritário, pode ser qualitativamente importante. O questionamento será mais frequente quando decorre das dúvidas que se atravessam aos indivíduos no capitalismo contemporâneo, quando o trabalho consciente é convidado a operar para responder às indagações levantadas pelos eventos que se sucedem numa carreira profissional.

Um desafio para um *habitus* coerente, na égide do regime flexível, é colocado pelos constantes processos de desestruturação/reestruturação. Neste aspecto, uma contribuição interessante é a de Michel Dobry, citado por Corcuff, que fala da plasticidade das estruturas e, portando do *habitus* enquanto matriz estruturante e estruturada, no âmbito de uma sociologia das crises políticas que pode ser adaptada às crises nas organizações empresariais, que aliás são também organizações políticas como

frisa Michel Crozier. As conjunturas de crise são encaradas, simultaneamente como a *transformação de estado*, por exemplo, de uma empresa ou do sistema económico, e como *mobilizações multi-sectoriais*. Nas crises são propiciadas pela *des-sectorização conjuntural do espaço social* (tornando-se mais difusas as fronteiras entre sectores sociais), pela *incerteza estrutural* (apagamento ou a confusão das referências rotineiras - por exemplo, no desempenho de uma determinada tarefa ou profissão) e pelos *processos de desobjectivação*, que significam uma perda de objectividade de certos aspectos anteriormente estabilizados da realidade social (como as estruturas ‘fordistas’). O dinamismo das instituições modernas pode causar erosão dos hábitos e costumes, pela incerteza e desobjectivação das suas condições materiais de existência. Tudo isto coloca problemas para o desenvolvimento de um sentido prático coerente ao longo do espaço-tempo e à pertinência do *habitus*, enquanto matriz infraconsciente, em determinados contextos (de crise) e em determinadas condutas e representações.

Mas, para além da discussão sobre a existência de elementos divergentes e/ou contraditórios no *habitus*, outra questão prende-se com a possível existência de uma hierarquia entre as disposições e os esquemas do *habitus*. Onde se pretende chegar é à hipótese de que o processo de habituação e de socialização do trabalhador às condições da produção do regime de acumulação flexível e à *cité* por projectos, poderá propiciar a existência de um *meta-habitus* (ou de *meta-habitudes*), que incorporou na forma de uma razão prática a polivalência, a adaptabilidade, a flexibilidade, a abertura à mudança, a revisão contínua de valores e identidades. Esse *meta-habitus*, que aprenderia a aprender, a pensar e a categorizar o mundo de uma forma conexionista, de aproveitar o momento e as oportunidades presentes, iria assim integrar e estar aberto à incorporação de novas disposições sobre a sua *égide* e estar em constante tensão com as disposições que assentam em rotinas estabelecidas ou que são contrárias aos princípios atrás enunciados.

Perante as múltiplas situações a que os trabalhadores flexíveis são obrigados a encarar durante o seu percurso laboral, as teses de Mead, que abrem a possibilidade de uma diversidade de *eus*, consoante as situações sociais e os papéis sociais que desempenhamos no quotidiano (embora, esta diversidade acabe por se ‘harmonizar’ de forma tensa), sugerem questões pertinentes sobre o modo como os indivíduos reagem ou se adaptam à polivalência, às várias tarefas e projectos, aos próprios colegas e subordinados, enfim, ao mundo multifacetado do capitalismo flexível. É de acrescentar ainda que as novas condições sociais (e discursivas) de produção do indivíduo moral e ideológico, no âmbito dos novos discursos da gestão e da política – com a sua

postulação de indivíduos polivalentes, adaptáveis, flexíveis, etc -, são concorrentes de, e podem constituir um desafio a, discursos que unificam o ‘eu’ e a ‘personalidade’. Na seguinte frase de um manual de auto-ajuda, a plasticidade da personalidade é apresentada algo positivo que poderá trazer ganhos:

**“Tente descobrir que tipo de personalidade se adapta melhor a cada membro do seu pessoal.”**

[Robert Heller, *Como Lidar Com Mudanças*]

A tentativa de assegurar uma identidade ou um ‘eu’ estável está cheia de tensão pois as condições do capitalismo flexível e as transformações e retóricas organizacionais tornam o *self* vulnerável às expectativas e exigências do poder (i.e., os incentivos de mercado para agir de determinada forma estão sempre a mudar). Sennett sustenta que “é um lugar-comum que as identidades modernas são mais fluidas (...) «Fluido» pode significar adaptável. Mas noutra linha de associações, fluido também implica facilidade; movimento fluido exige que não haja impedimentos” (2001a: 114).

Sennett parece querer indicar a relação entre um *self* pós-moderno e a nova ética do trabalho: “um eu adaptável, uma colagem de fragmentos incessante na sua transformação, sempre aberto à experiência nova – são estas as condições psicológicas adequadas à experiência de trabalho de curto prazo às instituições flexíveis e à constante assunção do risco” (Sennett, 2001: 204). Podemos pôr a hipótese de que os esquemas adquiridos nos processos de socialização no âmbito do consumo, podem ser transponíveis para o campo do trabalho<sup>6</sup>, tornando os indivíduos mais descentrados, mais abertos à mudança e ao novo na esfera da produção ou, por outras palavras, as disposições e os esquemas adquiridas na esfera da produção e na esfera do consumo podem ser mais convergentes que divergentes, o que põe em causa uma divisão ontológica estanque entre produção e consumo. Os segmentos da estrutura de classes mais propícios a ter estilos de vida mais cosmopolitas e a apresentar práticas e representações culturais mais ecléticas. Estes segmentos teriam também maiores recursos reflexivos, sendo o público-alvo dos manuais e revistas de gestão. Para além disso, estariam mais propensos a usar a sua inteligibilidade e a sua reflexividade para tentar alterar disposições.

O desempenho de uma diversidade de papéis pode originar situações onde surjam ocorrências que possam gerar tensão ou conflito entre o *self*. As inovações

---

<sup>6</sup> Aqui recuperariamos a noção de Bourdieu de que os esquemas incorporados do *habitus* podem ser transponíveis ou generalizáveis numa série de situações sociais.

organizacionais nos meios empresariais flexíveis, que combatem a rotina e a burocratização/normativização, poderão tornar os vários papéis sociais mais difusos, isto é, pouco normativizados. Papéis sociais como o de chefe, de *manager* e o de empregado, têm sofrido mudanças no seio das empresas (o que pode gerar incertezas em volta do seu desempenho). O actor pode ser pressionado a decidir se deve desempenhar um ou outro papel associados a contextos diferentes, mas que se cruzam num determinado momento da actividade diária dos indivíduos.

Neste âmbito, a experiência diferenciada exacerbada pelo capitalismo conexcionista onde equipas, projectos, etc., ligam-se e desligam-se pode gerar inquietações sobre a ‘autenticidade’ que Giddens (1994) expõe. No que respeita à inteligibilidade dos indivíduos sobre si próprios, a identidade do sujeito e o *self* oscila permanentemente entre a unidade e a fragmentação, sendo este, para Giddens, um dos dilemas do *self* na modernidade, que diz respeito à protecção e reconstrução da auto-identidade face às enormes mudanças (no caso particular, socio-económicas) em intensidade e extensão. Mas, apesar da diversificação dos contextos de interacção e da variedade de encontros e meios diferentes, (diferentes empresas, equipas e projectos), não é correcto, para Giddens, considerar tantos *selves* quantos contextos divergentes de interacção. Uma pessoa pode usar a diversidade de modo a criar uma auto-identidade distinta que incorpora positivamente elementos de diferentes contextos organizacionais e de trabalho numa narrativa integrada. Por sua vez, Corcuff (2001) alega que outra forma de solidificação do ‘eu’ é a distância de si e o eu que existe na margem do pluralismo institucional e situacional, pelo que, personalidades múltiplas e unidade da pessoa não aparecem como ‘dadas’ nem como teses opostas. Antes, são produtos complementares, que se inter-relacionam no decurso das interacções quotidianas.

Por outro lado, será que a economia flexível propicia a fragmentação a um nível individual, mas homogeneíza olhando para o ‘panorama geral’, pois todos são compelidos a ser adaptáveis, flexíveis, abertos à mudança e à aprendizagem de novas competências para vingarem ou simplesmente sobreviverem no mundo do trabalho? Num plano ideal, isto seria a universalização do novo trabalhador, do ‘homem novo’ aclamado pelos discursos da gestão, perfeitamente socializado no mundo conexcionista, sem resistências mútuas para com os outros e para com a mudança de projectos e de equipa. Contudo, embora o capitalismo flexível possa propiciar a fragmentação e que os discursos da gestão invoquem a necessidade de uma perpétua revolução, isso poderá

chocar com íntimo dos indivíduos, com um desejo generalizado por um casulo de continuidade, estabilidade e previsibilidade.

Na vida quotidiana haverá, concerteza, limites para o *homo flexibilis*, dado o valor primário das rotinas tanto nas práticas sociais como na auto-compreensão, pois são uma âncora cognitiva e emotiva da segurança ontológica que toma como garantidos assuntos quotidianos, que põe entre parênteses as ansiedades ou “responde” às dúvidas quanto aos enquadramentos de existência (Giddens, 1994). É neste sentido que Sennett se questiona como poderá alguém construir um sentimento de continuidade pessoal num mercado de trabalho onde as histórias associadas ao trabalho são erráticas e descontínuas em vez de rotinizadas e determinadas. E é por isso que, no plano normativo, condena de certa forma uma das principais características do capitalismo flexível, a quebra constante da rotina, na qual os indivíduos são forçados a repensar aspectos fundamentais da sua existência.

Quanto ao problema da integração num determinado modo de desenvolvimento, a articulação entre o regime de acumulação, o regime de justificação e o regime de disposições, só será melhor compreendida com uma confrontação empírica que tente perceber qual é o sistema de disposições dos actores concretos tais como gestores ou genericamente dos analistas-simbólicos de sectores dinâmicos da economia. Para além disto, há todo o problema das mediações (contextualizadas) entre o económico, o cultural e o socio-cognitivo. É de adiantar que não se está aqui a clamar por uma integração mecanicista nem por hegemonia social, sendo necessário perceber os limites do conceito de regime. Como Harvey esclarece a emergência de um dado regime é o resultado de todo um conjunto de decisões políticas e económicas, nem sempre previstas, desejadas ou intencionadas. É necessário considerar os *contextos específicos* da actuação do modo de regulação capitalista, não esquecendo que a realidade é diferenciada, que poderão haver vários regimes de justificação e de disposições que actuam consoante os actores e os ‘quadros de interacção’ (empresas, equipas de trabalho, projectos) e que poderão ser accionados sincronicamente e em sobreposição.

## Referências

- Bauman, Zygmunt (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press  
Beck, Ulrich (2000), *Brave New World of Labour*, Cambridge, Polity Press  
Boltanski, Luc, Chiapello, Ève (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard



- Bourdieu, Pierre (1971), *A Economia das Trocas Simbólicas*, Ed. Perspectivas
- Bourdieu, Pierre (1989), *O Poder Simbólico*, Lisboa, DIFEL
- Bourdieu, Pierre (1997), *Razões Práticas – Sobre a Teoria da Acção*, Oeiras, Celta
- Bourdieu, Pierre (1998), *Contrafogos*, Oeiras, Celta
- Boyer, Robert, Saillard, Yves (Orgs.) (1995), *Théorie de la Régulation – L'état des Savoirs*, Paris, Éditions La Découvert
- Castells, Manuel (2000), *The Information Age, Volume I: The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell, Second Edition
- Chiapello, Ève (2003), “Reconciling the Two Principal Meanings of the Notion of Ideology – The Example of the Concept of the ‘Spirit of Capitalism’” em *European Journal of Social Theory*, 6 (2), Londres, Sage, pp. 155-171
- Corcuff, Philippe (2001), *As Novas Sociologias*, Sintra, Vral, 2ª Edição
- Drucker, Peter, Nakauchi, Isao (1999), *Tempo de Desafios, Tempo de Decisões*, Lisboa, Difusão Cultural
- Du Gay, Paul (1996), *Consumption and Identity at Work*, Londres, Sage
- Freire, João (2001), "As Atitudes Sociais dos Portugueses Perante o Trabalho" em AA.VV., *O Futuro do Trabalho - Novas Relações e Competências*, Oeiras, Celta, Edição em CD-ROM
- Giddens, Anthony (1992), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta
- Giddens, Anthony (1994), *Modernidade e Identidade Pessoal*, Oeiras, Celta
- Gouliquer, Lynne (2000) "Pandora's Box: The Paradox of Flexibility in Today's Workplace" em *Current Sociology*, Vol. 48 (1), Londres, Sage, pp. 29-38
- Gramsci, Antonio (1988), “Americanism and Fordism” em *The Antonio Gramsci Reader: Selected Writings 1916-1935*, Londres, Lawrence and Wishart
- Guilhot, Nicolas (2000), “Review Essay - Le Nouvel Esprit du Capitalisme” em *European Journal of Social Theory*, 3 (3), Londres, Sage, pp. 355-379
- Harvey, David (1990), *The Condition of Postmodernity*, Oxford, Blackwell
- Klein, Naomi (2002), *No Logo*, Lisboa, Relógio D'Água
- Lahire, Bernard (2001) “De la Théorie de l'Habitus à une Sociologie Psychologique” em Lahire, Bernard (Org.) *Le Travail Sociologique de Pierre Bourdieu: Dettes et Critiques*, Paris, La Découverte, pp. 121-152
- Landes, David (2002), *A Riqueza e a Pobreza das Nações*, Lisboa, Gradiva
- Lasch, Christopher (1979), *The Culture of Narcissism – American Life in An Age of Diminishing Expectations*, Nova Iorque, W. W. Norton & Company
- Lash, Scott, Urry, John (1987), *The End of Organized Capitalism*, Cambridge, Polity Press
- Myrdal, Gunnar (2002), “Modernization Ideals” em Schech, Susanne e Haggis, Jane, *Development – A Cultural Studies Reader*, Oxford, Blackwell

- Peters, Tom (1997), *Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution*, Nova Iorque, Alfred A. Knoff
- Pires, Rui Pena (1999), “Uma Teoria dos Processos de Integração” em *Sociologia - Problemas e Práticas*, 30, pp 9-54
- Reich, Robert (1993), *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal
- Rodrigues, Maria João (1987), “Sob o Signo da Crise” em *Sociologia – Problemas e Práticas*, n.º 3, CIES/ Publicações Europa-América
- Santos, Boaventura de Sousa (2001), “Os Processos de Globalização” em Santos, Boaventura de Sousa (Org.), *Globalização – Fatalidade ou Utopia?*, Porto, Edições Afrontamento
- Sayer, Andrew (1999), “Valuing Culture and Economy” em Ray, Larry, Sayer, Andrew (Orgs.) *Culture and Economy After the Cultural Turn*, Londres, Sage
- Schnapper, Dominique (1998), *Contra o Fim do Trabalho*, Lisboa, Terramar
- Sennett, Richard (2001), *A Corrosão do Carácter: As Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*, Lisboa, Terramar
- Silva, Carlos Alberto da, Saragoça, José Manuel, Alfredo, Tânia Carla (2003), “Organizações Virtuais na Encruzilhada da Pós-Modernidade: Contributos para a Clarificação Conceptual” em AA.VV., *Inovação e Conhecimento: As Pessoas no Centro das Transformações?*, X Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, APSIOT (CD-ROM)
- Thrift, Nigel (1999), “Capitalism’s Cultural Turn” em Ray, Larry, Sayer, Andrew (Orgs.) *Culture and Economy After the Cultural Turn*, Londres, Sage
- Weber, Max (1983), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Editorial Presença