

**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**Faculdade de Ciências e Letras**

**Campus de Araraquara - SP**

LUCAS FLÔRES VASQUES

**AS EMOÇÕES E SUA INSERÇÃO NO  
ESPAÇO EMPRESARIAL BRASILEIRO  
ATRAVÉS DA REVISTA EXAME: UMA  
ANÁLISE EM SOCIOLOGIA ECONÔMICA  
DOS MERCADOS**



ARARAQUARA – S.P.  
2022

LUCAS FLÔRES VASQUES

# **As emoções e sua inserção no espaço empresarial brasileiro através da revista Exame: Uma análise em Sociologia Econômica dos Mercados**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de pós-graduação da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

**Linha de pesquisa:** Diversidade, identidades e direitos.

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Aparecida Chaves Jardim

**Bolsa:** FAPESP (Processo: 2019/18706-3)  
CNPq (Processo: 132807/2020-3)

ARARAQUARA – S.P.  
2022

V335e

Vasques, Lucas Flôres

As emoções e sua inserção no espaço empresarial brasileiro através da revista Exame: Uma análise em Sociologia Econômica dos Mercados / Lucas Flôres Vasques. -- Araraquara, 2022  
98 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),  
Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Aparecida Chaves Jardim

1. Emoções. 2. Empresas. 3. Justificação. 4. Etiqueta. 5. Sociologia  
Econômica. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências e Letras,  
Araraquara. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

LUCAS FLÔRES VASQUES

# **As emoções e sua inserção no espaço empresarial brasileiro através da revista Exame: Uma análise em Sociologia Econômica dos Mercados**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de pós-graduação da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, comorequisito para obtenção do título de mestre em Ciências Sociais.

**Linha de pesquisa:** Diversidade, identidades e direitos.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Jardim

**Bolsa:** FAPESP (Processo: 2019/18706-3)  
CNPq (Processo: 132807/2020-3)

Data da defesa: 11/02/2022

## **MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**

---

**Presidente e Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Chaves Jardim  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP/Araraquara

---

**Membro Titular:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Renata Medeiros Paoliello  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP/Araraquara

---

**Membro Titular:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elaine da Silveira Leite  
Universidade Federal de Pelotas - UFPel

**Local:** Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Ciências e Letras UNESP –  
Campus de Araraquara

*Aos meus pais, Joaquim e Lecí, minha base.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Joaquim e Lecí, pelo apoio irrestrito. Por terem enfrentado as adversidades da vida para fazer de mim um profissional formado pela UNESP. À minha irmã Larissa pelo apoio.

Agradeço à companheira Thais pelo apoio, conversas e trocas. Sem seu apoio, não teria conseguido escrever uma dissertação de mestrado em meio a pandemia.

Agradeço a Profa. Dra. Maria Jardim, orientadora e amiga, pelos anos dedicados à minha formação, a começar em 2015. De aluno de graduação a mestre, sobre sua orientação, algo que carrego com muito orgulho.

Agradeço aos colegas do NESPOM (Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Emoções, Sociedade, Poder, Organização e Mercados), a quem não cito nominalmente sob risco de cometer alguma injustiça. Foram momentos intensos e difíceis que ao serem vividos (e sobrevividos) em grupo tornaram-se menos dilacerantes.

Agradeço também a Profa. Thais Joi Martins e à Profa. Giovana Pereira Gonçalves pela parceria ao longo desses anos.

Agradeço à Profa. Renata Medeiros Paoliello e à Profa. Elaine da Silveira Leite pela disponibilidade em participar da minha defesa da dissertação.

Agradeço à FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) pela concessão dos processos 2017/09805-2 e 2019/18706-3, pelos quais essa pesquisa é resultado.

Agradeço ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pela concessão do processo 132807/2020-3.

*Para todos nós que sobrevivemos: respiremos. Isso. Mais uma vez. Ótimo. Estamos bem. Mesmo que você não esteja nesse momento, saiba que é um sobrevivente e tudo vai passar.*

## **RESUMO**

Assumindo as emoções como um constructo social e de grande impacto na construção social dos mercados, analisamos as crenças expressas nas narrativas do universo corporativo sobre emoções através da Revista Exame no recorte temporal de 1990 até 2007. Tendo como inspiração a Sociologia Reflexiva de Pierre Bourdieu e a Sociologia Econômica, temos como objetivo geral, objetivar em que medida a revista Exame incorporou o tema das emoções em suas edições de 1990 até 2007. Tal recorte empírico foi pensado na medida em que se encerra no início da crise de 2008. Tal crise, amplamente estudada por Maria Jardim (2013) e Roberto Grun (2010), promoveu alterações na governança corporativa das empresas e em suas estruturas de gestão.

**Palavras-chave:** Emoções, gestão, empresa e justificação.

## **ABSTRACT**

Assuming emotions as a social construct with a great impact on the social construction of markets, we analyzed the beliefs expressed in the narratives of the corporate universe about emotions through Exame Magazine in the time frame from 1990 to 2007. Inspired by the Reflexive Sociology of Pierre Bourdieu and Economic Sociology, our general objective is to objectify the extent to which Exame magazine incorporated the theme of emotions in its editions from 1990 to 2007. widely studied by Maria Jardim (2013) and Roberto Grun (2010), it promoted changes in the corporate governance of companies and in their management structures. In this sense, the authors demonstrate how the 2008 crisis promoted new actors and discourses within the business world, with a reorganization of capitalism.

**Keywords:** emotions, management, company and justification.

## LISTA DE IMAGENS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| IMAGEM I – NUVEM DE PALAVRAS DA <i>CITÉ</i> DA OPINIÃO.....                                                 | 37 |
| IMAGEM II – ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MULTIPLA DO UNIVERSO<br>EMPRESARIAL BRASILEIRO NA REVISTA EXAME..... | 38 |
| IMAGEM III – NUVEM DE PALAVRAS DA <i>CITÉ</i> MERCANTIL.....                                                | 44 |
| IMAGEM IV – NUVEM DE PALAVRAS DA <i>CITÉ</i> INDUSTRIAL.....                                                | 50 |
| IMAGEM V - NUVEM DE PALAVRAS DA <i>CITÉ</i> INSPIRADA.....                                                  | 56 |
| IMAGEM VI – NUVEM DE PALAVRAS DA <i>CITÉ</i> DOMÉSTICA.....                                                 | 60 |
| IMAGEM VIII – NUVEM DE PALAVRAS DA <i>CITÉ</i> PROJETOS.....                                                | 77 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO I – VOLUME DE VÍNCULOS DO GRUPO BASE GERENTES ADMINISTRATIVOS (1985-2002)..... | 34 |
| GRÁFICO II – RAZÃO SEXO DO GRUPO BASE GERENTES ADMINISTRATIVOS (1985-2002).....        | 35 |
| GRÁFICO III – FORMAÇÃO DOS AGENTES COMPILADOS NA REVISTA EXAME.....                    | 39 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA I – ANÁLISE DE CONTEÚDO.....                                 | 17 |
| TABELA II – TÍTULOS COMPILADOS.....                                 | 18 |
| TABELA III – MODELOS DE ORDEM DE GRANDEZA.....                      | 30 |
| TABELA IV - CAPAS DA REVISTA EXAME DE 1990 ATÉ 2007.....            | 31 |
| TABELA V – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA <i>CITÉ MERCANTIL</i> .....    | 44 |
| TABELA VI – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA <i>CITÉ INDUSTRIAL</i> .....  | 50 |
| TABELA VII – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA <i>CITÉ INSPIRADA</i> .....  | 57 |
| TABELA VIII – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA <i>CITÉ DOMÉSTICA</i> ..... | 61 |
| TABELA IX – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA <i>CITÉ PROJETOS</i> .....    | 77 |

## SUMÁRIO

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                 | <b>14</b> |
| <b>SEÇÃO I: A Revista Exame e as Emoções.....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>SEÇÃO II - Os Manuais de Gestão Empresarial: Mídia de Negócios e Etiqueta .....</b>  | <b>27</b> |
| A) As inspirações da etiqueta de negócios nas <i>cités</i> .....                        | 29        |
| <b>SEÇÃO III: A Justificação e os Modelos de Grandeza na revista Exame ....</b>         | <b>31</b> |
| A) A <i>Cité</i> da Opinião:.....                                                       | 36        |
| B) A <i>cité</i> mercantil.....                                                         | 43        |
| C) A <i>Cité</i> Industrial .....                                                       | 49        |
| D) A <i>cité</i> inspirada.....                                                         | 55        |
| E) A <i>cité</i> doméstica.....                                                         | 60        |
| F) A <i>Cité</i> projetos .....                                                         | 77        |
| <b>CONCLUSÃO: A Emoção como Justificação e a Economia das Práticas Emocionais .....</b> | <b>86</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                 | <b>92</b> |
| <b>EDIÇÕES DA REVISTA EXAME UTILIZADAS .....</b>                                        | <b>98</b> |

## INTRODUÇÃO

O presente texto foi elaborado como requisito para obtenção do título de mestre em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara – UNESP. Esse texto é uma sequência de nosso ciclo de pesquisa iniciado em 2017, integralmente apoiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.<sup>11</sup> Tal ciclo de pesquisa produziu 4 artigos publicados em periódicos qualificados e 1 capítulo de livro. Além disso, também realizamos 5 relatórios científicos e 1 monografia como requisito para obtenção do Bacharelado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista.

Em nossa monografia intitulada *A Revolução de saias: O sujeito mulher executiva na doxa empresarial brasileira* objetivamos como se configurou a entrada de algumas mulheres pioneiras na gestão empresarial brasileira na década de 1990. Nesse estudo, percebemos que a categoria emoção poderia constituir um importante referencial de objetivação da realidade da gestão empresarial brasileira.

Essa percepção, enquanto uma hipótese de pesquisa, foi levada a campo. Na medida que a investigação das reportagens publicadas na revista Exame avançou, houve a percepção de que estávamos diante não apenas de emoções, enquanto construções intimistas, embebidas no subjetivismo individualista, mas de uma forma organizada de reprodução e representação social capaz de orientar uma distribuição de poder e hierarquias no interior do universo empresarial brasileiro.

A despeito disso, o principal veículo de representação da identidade social e das emoções foram as práticas de etiqueta e boas maneiras, porque os rituais de etiqueta, segundo Norbert Elias (2011), são capazes de demonstrar a posição de cada indivíduo dentro de um espaço social. Dessa forma, a etiqueta, enquanto representação social, seria um meio pela qual os agentes do universo empresarial brasileiro negociam, renegociam e manobram sua posição social.

O gerenciamento das emoções, para tanto, é crucial para essas manobras, negociações e reconversões, na medida em que atua como uma disposição ou vantagem acumulado para aqueles que conseguiam controlar suas emoções mais efetivamente. Tal como percebeu Norbert Elias, investigando a corte francesa do Rei

---

<sup>11</sup> De 1 de dezembro de 2017 até 30 de novembro de 2019 na modalidade Iniciação Científica (IC), em processo 17/09805-2. De 01 de julho de 2020 até 22 de fevereiro de 2022 em modalidade Mestrado, pelo processo 19/18706-3.

Luís XIV, explosões emocionais são difíceis de controlar e calcular. Elas desnudam os agentes, quando se deixam levar por explosões emocionais, por não serem calculadas, domadas ou sublimadas, podem ser prejudiciais. As explosões emocionais entregam trunfos aos rivais em busca de favor prestígio. Acima de tudo, eles são um sinal de fraqueza e falta de educação e controle corporal.

Desse modo, objetivamos a etiqueta como uma convenção social. Para Mary Douglas (1998), uma convenção surge quando há interesse mútuo dos agentes de um mesmo universo social na existência de regras sociais que estabeleçam a cooperação e a coordenação. Assim, a ação e a convenção dependem de um entrelaçamento de trocas recíprocas, diretas e indiretas. Dessa disposição entre convenção e ação, caso o resultado seja não-cooperativo, surgem reações, tais como sanções e constrangimentos sociais. Todavia, a relação entre agente social e convenção social não é rígida, enquadrado em um modelo de causa e efeito. Para Mary Douglas (1998), do mesmo modo que as pessoas elaboram as convenções para organizar-se socialmente, criando modelos de representação, ação e percepção; as convenções, também, criam tipos de pessoas. Toda convenção social precisa de convenções paralelas para se autoafirmar, em um trabalho constante de reforço e manutenção da convenção.

Desse modo, nossa dissertação refere-se a um estudo acerca de que forma as emoções, enquanto construções sociais, socialmente fabricadas e socialmente explicadas (JARDIM; VASQUES, 2021), foram incorporadas na gestão empresarial brasileira por meio da revista Exame. Para isso, temos como hipótese que essa incorporação foi prescrita no fenômeno social denominado de etiqueta.

Assim, temos como objetivo geral, objetivar em que medida a revista Exame incorporou o tema das emoções em suas edições de 1990 até 2007. Tal recorte empírico foi pensado na medida em que se encerra no início da crise de 2008. Tal crise, amplamente estudada por Maria Jardim (2013) e Roberto Grun (2010), promoveu alterações na governança corporativa das empresas e em suas estruturas de gestão. Nesse sentido, os autores demonstram como a crise de 2008 promoveu novos atores e discursos no âmbito do universo empresarial, com uma reorganização do capitalismo. Dessa forma, Grun (2010) demonstra, ainda, como as grandes novidades da gestão empresarial da década de 1990 passaram a ser colocadas em xeque, em que os inovadores, passaram a ser vistos como aventureiros.

Para tanto, nossa pesquisa forneceu uma objetivação desse momento anterior à crise, de profundas alterações na mentalidade dos agentes do universo empresarial

brasileiro. Tal como demonstramos ao longo desse texto, esse momento anterior foi marcado por um fomento das *novidades*, de um estímulo ao controle emocional e a inspiração das equipes e dos gestores empresariais.

No que se refere ao método e metodologia de nossa pesquisa, consideramos a inspiração teórica em Norbert Elias, Mary Douglas, Luc Boltanski, Eve Chiapello e Pierre Bourdieu, para operacionalizar o tratamento dos dados por meio da análise de conteúdo sistematizada por Laurence Bardin (1977). A análise de conteúdo é constituída por três fases: 1) Pré-análise; 2) Exploração do Material e 3) Análise dos resultados ou inferência. A análise de conteúdo já foi utilizada em nossa pesquisa anterior, de Iniciação Científica e Monografia.

A análise de conteúdo (AC) emerge como um método de análise textual<sup>23</sup>. Sua proposta metodológica é fazer “(...) uma ponte entre um formalismo estatístico e análise qualitativa dos materiais.” (BAUER, 2015, p. 190). Assim, a AC permitiria a reconstrução de opiniões, crenças, atitudes, valores ou cosmovisões. A análise de conteúdo, portanto, opera em dois níveis: semântico e sintático. Para isso, Bauer (2015, p. 192) explica: “Procedimentos sintáticos enfocam os transmissores de sinais e suas inter-relações. A sintaxe descreve os meios de expressão e influência – como algo é dito ou escrito”. Assim, uma operação sintática, concretamente, interessa ao pesquisador, as frequências, a ordenação das palavras, classes gramaticais em sua probabilidade de influenciar determinados grupos sociais e populações. Já em nível semântico, a AC se interessa na medida em que se direciona as relações entre os sentidos denotativos e conotativos de um texto. Deste modo, palavras e unidades de registro são classificadas em eixos temáticos predefinidos.

---

<sup>2</sup> Recentemente, como explica Bauer (2015, p. 195), a AC tem sido utilizada também para análise de imagens ou sons.

<sup>3</sup> Importante ressaltar também que há dois tipos de construção dos dados textuais em AC, sendo, a saber: “(...) textos que são construídos no processo de pesquisa, tais como transcrições de entrevista e protocolos de observação.” Ou “(...) textos que já foram produzidos para outras finalidades quaisquer, como jornais ou memorandos de corporações.” (BAUER, 2015, P.195).

**TABELA I – ANÁLISE DE CONTEÚDO**

| <b>ANÁLISE SINTÁTICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Objetivar as relações sintáticas, o posicionamento de sujeitos, adjetivos e verbos.</p> <p>a) Análise de como os sujeitos se identificam e se reportam entre si, tais como cargos, local de trabalho, formação e vida pessoal.</p> <p>b) Verificar como esses sujeitos são inseridos no texto: Se são utilizados ou não para reforçar sentenças.</p> <p>c) Mensurar a frequência de palavras e das vozes (produtores simbólicos).</p> <p>d) Elaborar eixos temáticos baseados nas frequências das palavras.</p>                                                                                                                                                                                  |
| <b>ANÁLISE SEMÂNTICA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>2. Objetivar as relações entre a sintaxe e os argumentos (discursos) difundidos nas reportagens.</p> <p>b) Quais visões de divisão e visão são difundidos;</p> <p>c) Quais modelos de empresa e de mundo são abordados;</p> <p>d) Verificar a existência de consensos e dissensos acerca da gestão empresarial;</p> <p>e) Mensurar a construção social do sucesso e do fracasso na gestão empresarial;</p> <p>f) Verificar como o sucesso e o fracasso estão ligados narrativamente ao trato biográfico (vivência) das vozes (produtores simbólicos).</p> <p>g) Objetivar as disposições corporais em imagens e vestimentas, de como essas disposições confirmam ou não a sintaxe das matérias.</p> |

**Fonte: Elaboração própria**

A relação entre os níveis semânticos e sintáticos dependem, exclusivamente, do método empregado e da intenção do pesquisador frente a determinado corpus empírico. Deste modo, a AC pode se constituir enquanto uma abordagem puramente descritiva e estatística ou conceitual. Há também a possibilidade de ambos os níveis atuarem de forma mista, superando a dicotomia entre pesquisa qualitativa e quantitativa, como realizado por nós. Assim, a partir da realização das análises sintáticas e semânticas, partimos para o trato sociológico do corpus empírico, de acordo com nossas inspirações teóricas, Pierre Bourdieu, Norbert Elias, Luc Boltanski e Eve Chiapello:

A aplicação desse roteiro para análise sociológica ocorre justamente no processo de categorização e codificação do corpus empírico. É nele que ocorre um processo reflexivo na AC, entre o material coletado e a teoria (método) empregada. Assim, na categorização ou codificação, a AC é capaz de objetivar um corpus textual através de um determinado referencial teórico, a escolha do pesquisador. Em consequência disso, acriação de códigos

ou categorias deve refletir o objetivo da pesquisa.

Em termos práticos, na primeira etapa da análise de conteúdo, a pré-análise realizamos uma *leitura flutuante* de todas as edições publicadas pela revista Exame no recorte temporal de 1990 até 2007. Nessa primeira etapa selecionamos as matérias e reportagens que tratem de forma direta do tema da autoridade executiva na gestão empresarial brasileira. Também selecionamos algumas imagens e capas como material de apoio para mensurar o impacto da etiqueta e das vestimentas. Com essa etapa, obtivemos o corpus de 24 reportagens, a saber:

**TABELA II – TÍTULOS COMPILADOS**

| <b>DATA DE PUBLICAÇÃO</b> | <b>TÍTULO DA REPORTAGEM</b>                                                                                                                                       | <b>AUTOR</b>          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 19/09/1990                | A ESTRADA É MAIS LONGA PARA QUEM VESTE SAIA                                                                                                                       | Sandra Carvalho       |
| 16/01/1994                | A MESBLA JOGA SUA SORTE                                                                                                                                           | Guilherme Barros      |
| 07/06/1995                | Talvez. Cresce o número de executivos que buscam agências de casamento quando a carreira requer o anel na mão esquerda.                                           | Maria Amália Bernardi |
| 19/07/1995                | BATOM NO PODER                                                                                                                                                    | Claudia Vassalo       |
| 27/09/1995                | A CEGONHA CHEGOU. E AGORA?                                                                                                                                        | Valquíria Sganzerla   |
| 25/10/1995                | VAMOS VER QUEM TEM O PODER DA PALAVRA.                                                                                                                            | Deborah Rannen        |
| 17/01/1996                | BANQUEIROS DE BATOM E SALTO ALTO.                                                                                                                                 | Jacqueline Brettinger |
| 30/07/1997                | ABAIXO OS HOMENS.                                                                                                                                                 | Maria Tereza Gomes    |
| 23/03/1998                | GANHAR DINHEIRO É TÃO SIMPLES...                                                                                                                                  | David Cohen           |
| 06/05/1998                | As empresas vão ser deles. Uma pesquisa exclusiva revela quais são as aspirações, as ideias, os valores e as angústias da nova geração de executivos brasileiros. | David Cohen           |

|            |                                                                                                                                                     |                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 17/11/1999 | Não cabem mais receitas prontas, nem fórmulas mágicas. O principal trunfo de um executivo, hoje, é a capacidade de ser um intérprete.               | Livia Barbosa   |
| 01/12/1999 | VAI LEITE AÍ?                                                                                                                                       | Nely Caixeta    |
| 12/01/2000 | A INVESTIDORA                                                                                                                                       | Nely Caixeta    |
| 08/03/2000 | A MULHER DO RISCO                                                                                                                                   | Nely Caixeta    |
| 05/04/2000 | SENHORA ENERGIA                                                                                                                                     | Nely Caixeta    |
| 12/07/2000 | Ao Entregar o poder a seus funcionários, a Brahma tornou-se líder em custos no Mercado mundial de bebidas                                           | Claúdia Vassalo |
| 17/09/2003 | RAZÃO E SENSIBILIDADE: A corrente da Felicidade                                                                                                     | Cristiane Mano  |
| 14/04/2004 | NEM DOM QUIXOTE, NEM SANCHO PANÇA: É tola a visão de que gerentes e líderes são feitos de material genético distinto                                | Paulo Gaudêncio |
| 16/02/2005 | CHEGA DE CULPAR OS HOMENS                                                                                                                           | Bia Aydar       |
| 30/08/2006 | AFINAL, ELAS ESTÃO CHEGANDO LÁ. Ainda há poucas mulheres no topo das maiores empresas do mundo. Mas a ascensão feminina nunca foi tão rápida.       | Sem assinatura  |
| 23/04/2007 | Paixão pela Guerra: A disputa é por mercados. Mas executivos e empresas adoram imaginar que a competição se dá num campo de batalha.                | Carolina Meyer  |
| 06/06/2007 | O LADO BOM DE UM CHEFE LINHA DURA<br>Sim, ele existe. Ninguém sonha com um chefe durão, mas quem já conviveu com um diz que pode valer a pena.      | Mauro Silveira  |
| 01/08/2007 | SAEM OS DONOS, ENTRAM OS EXECUTIVOS: O comando das empresas familiares brasileiras está mudando de mãos - processo que esbarra em enormes desafios. | Cristiane Mano  |
| 10/10/2007 | O PERFIL, OS DESAFIOS E AS CONQUISTAS DAS TRÊS GERAÇÕES DE PROFISSIONAIS QUE LIDERARAM AS EMPRESAS NO PAÍS A PARTIR DOS ANOS 80.                    | Cristiane Mano  |

Fonte: banco de dados da pesquisa

Dessa forma, avançamos a segunda etapa do tratamento dos dados, a exploração do material. A exploração do material deu-se através da transcrição na íntegra das matérias, de forma manual, com seu posterior *input* no software de análises mistas Maxqda, desenvolvido pela Verbi. A partir disso, aplicamos o roteiro elaborado para aplicação de nossa análise semântica e sintática. Dos resultados dessas análises, em diálogo com nosso referencial teórico.

Esse texto é organizado em três seções de desenvolvimento e uma conclusão. Na primeira seção, realizamos uma objetivação da história da revista Exame e lançamos nossa hipótese de pesquisa, de que a revista prescreve uma etiqueta emocional. A seguir, apresentamos os mundos (*cités*) de justificação e como foram aplicados por Luc Boltanski e sua equipe nos manuais de gestão empresarial na França. Por fim, na seção III, aplicamos esses modelos de justificação na revista Exame para compreender, quais são as justificações que, objetivamente, prescrevem a etiqueta emocional.

## SEÇÃO I: A Revista Exame e as Emoções

Em meados dos anos 1950, Roberto Civita, filho do empresário Victor Civita, fundador da Editora Abril, voltou dos Estados Unidos, onde estudou administração, com objetivo de fundar, no Brasil, uma revista especializada em negócios e administração, nos moldes da norte-americana Fortune. Nascia, então, em 1971 a Revista Exame.

Todavia, o recente modelo de publicação foi somente aplicado em 1974, quando, sobre o comando de Guilherme Veloso, a revista deixa de ser gratuita e assume publicações mensais e/ou quinzenais. Nesse momento, Donadone (2000) considera que a revista passa, também, a traduzir artigos da Harvard Business Review.

Essa ligação, estreita, da Exame com as revistas norte-americanas, tanto da Fortune no *layout*, quanto a Harvard Business Review nas traduções, permitiu a Exame a importação de padrões e modismos empresariais praticados no Estados Unidos. Além disso, a revista se especializou na reprodução desses modismos por meio das falas de especialistas, como Peter Drucker (EXAME, 30/07/1997), Tom Peters (*ibidem*), Pauline Graham (*ibidem*), Tom Peters e Marilyn Loden (*ibidem*).

Somado a esses, a revista, também, utiliza a opinião de consultores de diversas nacionalidades, como Edson Vaz Musa (EXAME, 10/10/2007). Jacques Gelman (*ibidem*), Robert Sutton (EXAME, 06/06/2007), Mario Sérgio Cortela (*ibidem*), Cole Kingseed (23/04/2007), Simão Reis (EXAME, 30/08/2006), Luiz Carlos Cabrera (EXAME, 30/08/2006), Marcelo Natale Rodrigues (EXAME, 06/05/1998), Ronaldo Fragoso (*ibidem*), Barbara Ley Toffler (EXAME, 17/01/1996), Marcelo Mariaca (*ibidem*), Vicente Creazzo (27/09/1995), Betânia Tanure (EXAME, 01/08/2007), Maria Aparecida Rhein Schirato (EXAME, 06/06/2007), Karla Baratto (EXAME, 10/10/2007).

Outro aspecto que favorece o sucesso da revista Exame após 1974 foi o aumento das taxas de inflação e o choque do petróleo. Com um ambiente de crise e deflação, os gerentes empresariais brasileiros passam a buscar fontes de informação e inovação. Conquanto, a Revista passou a dar espaço para opiniões de empresários e gerentes de sucesso que passavam informar e propor soluções ao momento de crise. Assim, através de notícias sobre o sucesso de outros gerentes, bem como suas *confissões* e *soluções* passaram a influenciar a maneira como os gerentes e as organizações se comportam.

Essa tendência verifica-se, também, de 1990 até 2007, em que explicitamos a existência de 148 agentes, em que a opinião é considerada por Exame, para embasar

práticas gerenciais. Soma-se a isso, diretores, gerentes, headhunters, presidentes e vice-presidentes empresariais. Para Walter Powell e Paul DiMaggio (1983) a influência sobre as empresas pode ocorrer de três maneiras: 1) coercitiva, em que há uma influência direta de uma organização sobre outra; 2) normativa, em que se obedeceria a normas sociais vigentes no ambiente empresarial e, por fim, o mimético, em que o isomorfismo resultaria em respostas padronizadas para os mesmos problemas.

Nesse sentido, acompanhamos o argumento de Donadone (2000), para quem a revista Exame pratica um *isomorfismo mimético*. Afinal, há nela exemplos de sucesso e *novidades* organizacionais apresentadas por gurus e outros gerentes. Assim, o mimetismo torna-se uma resposta as situações cotidianas enfrentadas por gerentes nas organizações, onde busca-se na revista Exame a difusão de exemplos de sucesso. A exploração da intimidade dos executivos e gerentes torna-se marca registrada do *modus isomórfico mimético* de Exame.

O paradoxo da comunicação e em especial das mídias é que ela supõe um meio comum (revistas, jornais, telenovelas), mas que só conseguem efetividade se conseguirem, tal qual qualifica Bourdieu (2008), ressuscitar experiências singulares, isto é, socialmente marcadas em um mesmo universo social, fabricando circuitos de legitimação. Para além de qualquer significado encontrado nos dicionários, as palavras transmitidas em meios midiáticos, tal qual da revista Exame, são dotadas de relações práticas com o mundo social e simbólico em que estão socialmente marcados. E tais palavras tem sua eficácia simbólica, ou seja, uma capacidade de fazer-se profecias autorealizantes, vinculadas, diretamente, as suas condições sociais de produção e percepção.

Para isso, Bourdieu (1983) considera que os circuitos simbólicos conferem legitimidade as formas de classificação social, notificando os integrantes de um mesmo universo social, formas de agir, pensar e sentir, específicas daqueles *cosmos*. Assim, a revista Exame, produz um circuito de produção simbólica, capaz de orientar sentido e significado às práticas, tanto profissionais, quanto íntimas de gerentes e executivos no Brasil. Para tanto, notifica-se o que é um comportamento de sucesso, que pode conduzir uma empresa aos trilhos do sucesso.

Norbert Elias, considerou no seminal Processo Civilizatório (2011), que essas notificações sobre o *bom* e *mau* comportamento são caracterizadas como *etiqueta*. Sua análise partiu de manuais de comportamento para argumentar sobre como a etiqueta

constrói e orienta normas de comportamento incorporados pela corte de Luiz XIV. Nesse tipo de corte, havia centenas de indivíduos aglomerados ao entorno do castelo. A etiqueta, assim, emerge como um agregador social capaz de hierarquizar os cortesãos. Seu divertimento, ascensão ou decadência social dependiam intimamente da vontade real, assim a etiqueta emerge como uma confirmação ou reconhecimento de determinada posição social.

Assim, sobre o antigo regime do rei Luís XIV, a corte não era apenas o centro da França, mas a plena concentração da vida social cortesão aos entornos do castelo real. Esses locais, segundo Elias (2011) eram o *Falais Royal*, morada do monarca, *Palais Du Temple*, onde morava Vendôme, descendente de um filho de Henrique IV, e o Castelo do *Duque do Maine*, um dos mais poderosos filhos bastardos de Luís XIV. Desse modo, somando-se várias pequenas cortes, temos a composição de uma *sociedade da corte*.

Apesar disso, a corte não é uma organização racional, em seu sentido moderno, onde toda ação é calculada e racionalizada, mas um espaço social em que cada atitude individual e íntima revela um lugar social coletivo, cuja inscrição verifica-se no corpo e na etiqueta. Da mesma forma, o espaço empresarial brasileiro não seria uma organização meramente racional, em que o resultado seria uma economia primária da intenção, mas um espaço social e simbólico, cuja estrutura social estaria inscrita no corpo e na mente.

Para tanto, a etiqueta se configura como um importante cerimonial, do qual seu rigor e precisão, servem como um importante instrumento de dominação e distribuição e consolidação de poder no âmbito do universo social empresarial. Do mesmo modo que caberia ao rei na França de Luís XIV, administrar o coletivo e orientar formas de agir e pensar aos cortesãos, a revista Exame delega quais são as práticas e representações sociais valorizadas e sancionadas no universo empresarial.

Elias (2011) demonstra também que muitos cidadãos da corte cumpriam a etiqueta a contragosto. E não poderiam romper com ela, não somente porque o rei exigia sua reprodução, mas porque toda representação social e prestígio dos indivíduos estava nela embebida. Para tanto, não existia mudança na hierarquia social da corte sem mudar também a etiqueta. Isso fazia com que todo indivíduo permanecesse em uma vigília as mínimas nuances que poderiam refletir numa alteração da conservação da hierarquia vigente ou que pudesse angariar em benefício próprio.

Assim, a prática da etiqueta culmina em uma autorrepresentação do indivíduo cortesão. É por meio dela, que o rei tem seu prestígio e poder mensurado e ratificado.

Como uma opinião social, a representação no universo empresarial brasileiro, visto pela revista Exame, não se trata de uma *mera formalidade*, mas uma forma de distribuição de prestígio.

Outrossim, Elias (2011) argumenta que a etiqueta deve ser compreendida em termo de suas conexões. Afinal, ela não se sustenta em termos de sua utilidade, mas sim como uma auto-apresentação e autopreservação da sociedade da corte. Cada pessoa, “(...) singular distinguindo-se de cada uma das outras, e todas elas se distinguindo conjuntamente em relação aos estranhos ao grupo, de modo que cada uma em particular e todas juntas preservam sua existência como um valor autossuficiente.” (*idem*, p. 120).

Essa tentativa de manter ou acumular status social e poder, para Norbert Elias (2011. p. 154) atua como processo social civilizador que veste o indivíduo com uma roupa, tanto física, como cultural, emocional da sociedade da corte. Esse processo acaba construindo cognitivamente os indivíduos, imputando-os regras de comportamento e expressão no âmbito social. As regras sociais “(...) que impõem restrições e controle aos impulsos e emoções.” (*idem*), adequando os seres humanos a um *modelo de civilização específico da sociedade*.

Embora os seres humanos não sejam civilizados por natureza, possuem por natureza uma disposição que torna possível, sob determinadas condições, uma civilização, portanto uma autorregulação individual de impulsos do comportamento momentâneo, condicionado por afetos e pulsões, ou o desvio desses impulsos de seus fins primários para fins secundários, e eventualmente também sua reconfiguração sublimada. (...). Dado que os seres humanos, diferentemente de muitos outros seres vivos sociais, não possuem uma regulação nativa dos afetos e pulsões, eles não podem prescindir da mobilização de sua disposição natural rumo à auto-regulação mediante o aprendizado pessoal dos controles dos afetos e pulsões, no sentido de um modelo de civilização específico da sociedade (...). (ELIAS, 2006, p. 21).

Esse *modelo específico de sociedade* está intrinsecamente ligado ao modelo de civilização e civilidade de determinadas sociedades. Particularmente, a sociedade ocidental, em suas origens se vinculam a sociedade da corte do antigo regime, tem sua própria noção de civilização. Afinal, a palavra civilização alimenta a imagem que o ocidente tem sobre si mesmo.

No universo da corte, denominada conceitualmente por Elias (2011) como uma figuração social, somente é possível, se houver, não apenas processos coercitivos exteriores ao indivíduo, mas autorregulação (interna) dos impulsos, tendo como referência um modelo específico de civilização. Para Elias e Dunning (1992), as

sociedades são capazes de orientar seus indivíduos (servir de modelo) à um autodomínio, ou seja, a uma autogestão dos afetos e das emoções. Qualquer comportamento que fuja da etiqueta vigente, ou seja do normativo, é caracterizado como anormal.

(...) a aprendizagem do autodomínio e uma condição humana universal, uma condição comum da humanidade. (...). O que pode mudar, e aquilo que de facto mudou durante o longo desenvolvimento da humanidade, são os padrões sociais de autodomínio e a maneira segundo a qual eles se forjam no sentido de activar e modelar o potencial natural dos indivíduos, no sentido de retardar, suprimir, transformar, em resumo, de controlar de várias formas energias elementares e outros impulsos espontâneos. (ELIAS; DUNNING, 1992, p.74-75)

Esse processo de autoregulação individual e coletiva também foi identificado por Albert Hirschman (1979, p. 35), no século XIX, na ocupação de ganhar ou especular dinheiro. Para ele, há uma transformação histórica das emoções que culminou na transformação da ocupação de especular dinheiro em virtude. Isso ocorreu devido uma junção entre duas teorias: teoria das paixões contra equivalentes e a doutrina do interesse. Ambas originárias dos escritos de Nicolau Maquiavel (1999), a primeira como uma forma de domar as paixões, por meio de outras mais fortes, e a segunda, como forma de justificar o interesse como máxima virtude. Isso culmina na “(...) promoção da avareza à posição de paixão privilegiada, à qual cabe a tarefa de domar as outras mais incontrolláveis e assim dar uma contribuição decisiva à arte de governar (...)” (idem).

Nesse sentido, Maquiavel (1999) forneceu as bases para a teoria econômica ortodoxa explicar as ações humanas por meio do interesse próprio. Considerando o interesse, a avareza, como uma paixão poderosa, capaz de refrear o avanço das demais, tal teoria encontrou argumentos para justificar a sacralização do interesse. Ou seja, o interesse nessas teorias cumpre um papel essencialmente civilizador, de manter uma ordem pré-estabelecida, garantindo e justificando moralmente a ocupação de ganhar dinheiro:

Nos numerosos tratados sobre as paixões que apareceram no século XVII, não se vê qualquer mudança na classificação da avareza como sendo a "mais asquerosa delas todas", ou em sua posição como o mais mortal dos Pecados Mortais, posição que viera a ocupar pelo fim da Idade Média. Mas, logo que a ocupação de ganhar dinheiro passou a usar o rótulo de "interesses" e, assim disfarçada, reentrou na competição com as outras paixões, foi inesperadamente aclamada e recebeu mesmo a tarefa de refrear aquelas paixões que por muito tempo haviam sido consideradas bem menos repreensíveis. (HIRSCHMAN, 1979, p.36).

Nesse sentido, Hirschman (1979) é capaz de demonstrar como a compreensão sobre

a emoção da avareza é transformada ao longo da história. Enraizando sua compreensão, o autor remontou suas origens, como uma paixão virulenta e destrutiva, para um *amor pelo dinheiro* capaz de aprimorar a ordem civilizatória. Há, conquanto, a transformação do entendimento e do sentido de uma emoção para justificar práticas econômicas.

Assim, unindo tais abordagens, de Norbert Elias e Albert Hirschmann a de Luc Boltanski e Eve Chiapello, pretendemos demonstrar como as práticas econômicas, em especial a prática de gestão empresarial, possui uma etiqueta própria, capaz hierarquizar e valorar os indivíduos no interior do espaço empresarial brasileiro. Para isso, identificamos a revista Exame como um agente midiático que notifica executivos no universo empresarial de gestão acerca de quais padrões – etiqueta – devem ser seguidos, sancionados ou valorados.

Continuando nosso percurso, apresentaremos agora os vínculos da gestão empresarial e dos manuais de etiqueta e práticas de gestão identificados por Luc Boltanski e Eve Chiapello em sua obra *O novo espírito do capitalismo* (2009). No livro *O novo espírito do capitalismo*, Luc Boltanski e Chiapello (2009) usam ementas de curso de gestão e manuais usados por empresários em sua gestão para compreender o que mobiliza o engajamento ao capitalismo, suas formas de grandezas e as conversões ou represamento da crítica

Considerando essas duas abordagens acima, nossa pesquisa considera a revista Exame como um manual de etiqueta do ambiente corporativo brasileiro capaz de oferecer padrões de comportamento e justificativas aos agentes sociais do mundo corporativo. Diante disso, a análise da revista, centra-se especialmente nos padrões da subjetividade objetivamente objetivada, capazes de constituir hierarquias sociais no universo empresarial.

Desse modo, nossa hipótese é de que as emoções e a subjetividade são utilizadas pela revista Exame como princípios de visão e de divisão de mundo, capazes de constituir hierarquias sociais e gramáticas no interior desse universo. Assim, sugerimos que as emoções e a subjetividade possam ser objetivadas no interior de uma sociologia das práticas emocionais, como gramáticas sociais inscritas nas disposições corporais e mentais dos indivíduos no universo empresarial. Para isso, na “Seção II” retomamos a análise de Norbert Elias (2011) acerca da etiqueta e dos processos de repressão e sublimação das emoções nas cortes palacianas do século XVII.

## SEÇÃO II - Os Manuais de Gestão Empresarial: Mídia de Negócios e Etiqueta

Segundo Bourdieu (2008), os discursos deixam ser meros desabafos de um gerente de sucesso ao seu interlocutor, mas metamorfosear-se como uma notificação universal para todos os dominantes e dominados do universo empresarial. Assim, o argumento tornar-se uma notificação prática de como agir, sentir e pensar diante de certas situações. A exemplo disso, verificamos na edição 801 de 17 de setembro de 2003, em que a reportagem *Razão e Sensibilidade* a superintendente do Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano, notadamente uma executiva dita de *sucesso* no universo empresarial brasileiro, que coloca o trabalho em equipe como parte essencial do desenvolvimento das empresas, bem como, inspira tanto dominantes como dominados a *acreditarem em si mesmos*.

Luiza Helena não tem alternativas. Sabe que precisa de trabalho de cada uma daquelas 120 pessoas, moças e rapazes, à sua frente para manter a empresa no caminho da expansão, para realizar o sonho de, em alguns anos, operar 500 unidades espalhadas pelo país. São todos vendedores, com salários que atingem 1000 reais nos melhores meses de vendas. Cada um deles foi escolhido para liderar, por quatro meses, a seção de brinquedos de suas lojas. Em pé, abrindo os braços sem parar e convocando a platéia a se manifestar, Luiza Helena primeiro lança uma pergunta: "O que devemos fazer para que o Magazine Luiza venda mais brinquedos neste ano?" Ela espera por respostas, que chegam de todos os cantos do auditório. Que tal baixar o preço de alguns itens? Ou melhorar a exposição dos produtos? Ou aumentar o investimento em publicidade? Por que não montar uma área na loja para atrair as crianças? Fazer promoções relâmpagos? Luiza Helena pede que cada sugestão seja anotada. Discute todas elas. Depois passa a falar de coisas como valores, ética, atitude no trabalho, família, legado espiritual, felicidade, liderança e sucesso. "esse é o primeiro ensaio de liderança de cada um de vocês", diz. "E só há uma forma de ter sucesso: tragam toda a equipe para o seu lado, sejam empreendedores, peçam ajuda, ajudem, acreditem em vocês. Nós acreditamos. É por isso que vocês estão aqui hoje." A platéia vem abaixo. (EXAME, 17/09/2003, p. 22)

Assim, as palavras, em um meio midiático tal qual a revista Exame, são capazes de criar e reproduzir consensos sobre a existência e o sentido das coisas. No exemplo supracitado, da relação entre *acreditar em si mesmo* com o sucesso empresarial e da necessidade do trabalho em equipe. Esses consensos, no âmbito de um universo social como da mídia de negócios, são *doxa*, ou melhor, senso comum.

Um dos fenômenos objetivados por Bourdieu em sua obra *A Economia das Trocas Linguísticas: o que falar e o que dizer* (2008) é a reflexividade existente entre as práticas sociais e os discursos. Tal fenômeno é definido como um mercado das trocas linguísticas. Conquanto, o que circula nesse mercado de bens simbólicos não é alíngua propriamente, mas discursos estilisticamente caracterizados baseado em suas condições sociais de produção.

Essa constatação de Pierre Bourdieu, corrobora aos dados encontrados por nós em falas de Luiza Helena Trajano, na revista Exame, em que suas palavras têm sua eficácia diretamente ligada à sua posição no universo empresarial brasileiro, de destaque e dominância, capaz de *inaugurar 50 novas lojas em tempos de paradeirada economia*:

Aos 53 anos, mãe de três filhos adultos, pouco mais de 1,5 metro de altura, sotaque caipira, ela comanda uma empresa com 4000 funcionários, 159 lojas distribuídas pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso do Sul, com 4 milhões de clientes cadastrados e um faturamento que deve chegar a 850 milhões de reais em 2003. Num ano de paradeira na economia, o Magazine Luiza, rede de varejo de eletrônicos, móveis e presentes, fundada há 46 anos em Franca, no interior de São Paulo, inaugurará 50 novas lojas - uma média de quase uma por semana. Poucas empresas no Brasil ousaram crescer tanto nos últimos tempos. (EXAME, 17/09/2003, P. 22)

Desse modo, esse mercado de trocas linguísticas é pensado por Bourdieu (2008) como uma crítica à linguística de Saussure. O autor considera a linguística de Saussure como o ato inaugural na ciência que separou a língua da história e da política dos falantes, colocando-a como um ato por si só, descolado da prática. Toma-se a língua como um ato autônomo, descolado de suas condições sociais de produção, reprodução e utilização. Para romper com esse paradigma linguístico, ele objetiva o mercado linguístico como relações de comunicação dotado relações de poder, socialmente criadas e socialmente explicadas. Assim, pensa-se as relações de comunicação no universo empresarial como um mercado linguístico estruturado a partir de relações simbólicas, onde existem relações de força desiguais estruturantes entre seus agentes.

Além disso, esse mercado linguístico no universo empresarial é fundamentado na crença (*doxa*), ou seja, nas disposições socialmente moldadas para conhecer e reconhecer as condições institucionais de seus rituais válido, segundo o grau de preparo dos destinatários para recebê-los. E segundo Bourdieu (2008) é precisamente esse fato que os linguistas, como Saussure, negligenciam: a força ilocucionária, performativa e mágica do milagre da eficácia simbólica da palavra.

É justamente isso que os lingüistas esquecem quando os seguidores da corrente de Austin buscam nas próprias palavras a "força ilocucionária" que elas por vezes ostentam por serem performativas. (...). A crença de todos, preexistente ao ritual, é a condição de eficácia do ritual. Prega-se apenas aos convertidos. E o milagre da eficácia simbólica desaparece quando se percebe que a magia das palavras faz funcionar dispositivos - as disposições - previamente montados.

As palavras são construções sociais: socialmente criadas, socialmente explicadas e socialmente valoradas. O autor também destacada o poder performativo da linguagem, com sua capacidade criativa ilimitada. Nisso reside seu efeito simbólico. Tudo nos

limites da língua pode ser dito. Mas seu poder é o de “(...) produzir para a existência produzindo representações coletivamente reconhecida e assim realizada, da existência (...)” (BOURDIEU, 2008, p. 28).

Tal como um manual de etiqueta, a revista Exame, expressa hierarquia, demonstra como os dominantes –de sucesso em sua linguagem- agem, pensam e sentem. Desse modo, notifica-se o universo empresarial sobre quais práticas devem ser ou não adotadas, de quais posturas devem ser apreciadas ou sancionadas. A seguir apresentaremos os dados empíricos coletados em diálogo com a ordem de grandeza de Boltanski e seus coautores, que nos ajudará a interpretar os dados.

### **a) As inspirações da etiqueta de negócios nas *cités***

O modelo de ordem de grandeza (*cité*) pressupõe uma leitura de como os atores sociais se reproduzem e se avaliam. Disso, emergem modelos que definem a hierarquia de cada sujeito na ordem social. Tal modelo foi elaborado por Luc Boltanski; Ève Chiapello e Laurent Thévenot; com inspiração na teoria das esferas de justiça de Michael Walzer.

Além disso, para sistematizar esse modelo Boltanski & Thevenot (2021) recorrem também a filosofia, da qual oferece uma concepção ideal do mundo social, servindo como base para que os indivíduos ordenem a justifiquem suas ações e relações, tanto com outros indivíduos, como com o próprio mundo.

Assim, o objetivo de um mundo de grandeza (*cité*) é fornecer uma explicação para como indivíduos evitam uma discórdia completa das relações sociais, através de princípios de coerência e de justificação de suas tomadas de posição. Essas justificativas são distribuídas por Boltanski e Thevenot (2021) em seis categorias: 1) *Cité Inspirada*; 2) *Cité Doméstica*; 3) *Cité da opinião*; 4) *Cité Cívica*; 5) *Cité Industrial*; 6) *Cité Mercantil*. No livro *O novo espírito do capitalismo*, escrito com Chiapello o autor nos deixa uma nova *cité*, a *cité Projetos*.

A seguir, veremos suas definições, bem como suas aplicações em nosso corpus empírico da revista Exame.

**TABELA III – MODELOS DE ORDEM DE GRANDEZA**

| <i>cité</i>                   | <b>Grandeza</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Cité inspirada</i></b>  | Refere-se a “grandeza” do santo que ascende a um estado de graça ou do artista que recebe inspiração. Ela se revela no próprio corpo preparado pela ascese, cujas manifestações inspiradas (santidade, criatividade, senso artístico, autenticidade) constituem a forma privilegiada d expressão.                                                                                                                                   |
| <b><i>Cité doméstica</i></b>  | A “grandeza” das pessoas depende de sua posição hierárquica numa cadeia de dependências pessoais. Numa fórmula de subordinação estabelecida com base num modelo doméstico, o vínculo político entre os seres é concebido como uma generalização do vínculo de geração que conjuga tradição e proximidade. O "grande"   o mais velho, o ancestral, o pai, a quem se deve respeito e fidelidade, aquele que concede proteção e apoio. |
| <b><i>Cité opinião</i></b>    | A “grandeza” só depende da opinião alheia, ou seja, do número de pessoas que concedem crédito e estima.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b><i>Cité cívica</i></b>     | O "grande"   o representante de um coletivo cuja vontade geral ele exprime.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b><i>Cité mercantil</i></b>  | O "grande"   aquele que enriquece pondo no mercado concorrencial mercadorias muito desejadas que passam com sucesso pela prova de mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b><i>Cité industrial</i></b> | A “grandeza” se baseia na eficácia e determina uma escala de capacidades profissionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><i>Cité projetos</i></b>   | A “grandeza” se baseia no entusiasmo e flexibilidade, com a perda da empregabilidade rígida.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, avançamos para a análise do material coletado em imersão aos modelos de *cit s* apresentados por Luc Boltanski e seus colaboradores.

### SEÇÃO III: A Justificação e os Modelos de Grandeza na revista Exame

O objetivo dessa seção é identificar as *cités* apresentadas acima, nos achados empíricos. Especialmente, a análise das capas publicadas pela revista Exame 1990 até 2007 forneceram inspiração para a objetivação das cites e dos modelos de justificação da revista.

TABELA IV - CAPAS DA REVISTA EXAME DE 1990 ATÉ 2007

|           |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <p>1</p>  | <p>2</p>  | <p>3</p>  | <p>4</p>  |
| <p>5</p>  | <p>6</p>  | <p>7</p>  | <p>8</p>  |
| <p>9</p>  | <p>10</p> | <p>11</p> | <p>12</p> |
| <p>13</p> | <p>14</p> | <p>15</p> | <p>16</p> |

Fonte: Dados da pesquisa

Nessas capas podemos verificar aspectos sobre a etiqueta no universo empresarial brasileiro. Primeiro, a respeito da vestimenta. Em todas as capas em que constam homens podemos observar utilização do traje a rigor, composto por terno, gravata, camisa, calça e sapato social. Somado a isso, há opção por cores escuras. A cor escura seria uma forma, de acordo com a sociologia espontânea, de transmitir respeito e seriedade.

Ainda sobre o traje a rigor é importante observar que as vestimentas no universo empresarial trazem consigo um senso prático, em que a exteriorização primeira, corporificada na imagem, também estaria embebida em aspectos subjetivos. Em outros termos, o traje a rigor não é apenas uma vestimenta material, mas uma vestimenta emocional. Essa vestimenta emocional estaria imersa em uma etiqueta específica inscrita em um duplo processo de interiorização e exteriorização no universo empresarial brasileiro. Na medida em que se interiorizam as normas de apreciação e ação, constitui-se as instituições e suas formas de classificação.

Operando por esse conjunto de classificações, em que os executivos devem vestir-se a rigor, há um fenômeno explicitado por Pierre Bourdieu (2019) como *amnesie da gênese*. Os executivos não saberiam o porquê utilizam determinada roupa, mas o fazem sobre o risco de serem sancionados pela instituição empresarial do qual participam. É dessa forma, que segundo Emile Durkheim (1983), operam as formas de classificação sagradas, por meio de símbolos específicos. Na medida em que não se respeite a norma de vestimenta desse universo, colocara-se em risco sua própria legitimidade de existência.

Essa hipinóse da estrutura (BOURDIEU, 2019), em que utilizam-se vestimentas como símbolos sagrados para operar formas de classificação foram encontradas por Norbert Elias (2011) na armadura dos guerreiros na transição da idade média. Ao trajar a armadura, o guerreiro medieval era autorizado a liberação das suas emoções em batalha. Era autorizado a agir com crueldade e a alegria com a destruição e o tormento de outrem, tal como a prova de superioridade física.

Todavia, com o desenvolvimento da etiqueta e a ampliação de suas formas de classificação social, esse sentimento de prazer com a destruição alheia foram colocadas sob um controle social cada vez mais forte, amparado na organização estatal. Todas essas formas de prazer, limitadas por ameaças de desagrado, gradualmente vieram a se expressar apenas indiretamente, em uma forma *refinada*.

Uma de suas formas refinadas é, justamente, a utilizada sob *justificação* de *concorrência* no universo empresarial.

Desse modo, considerando o terno a rigor como uma forma refinada das antigas armaduras medievais, verificamos que há uma transposição da lógica da guerra nesse universo social. Na medida em que os executivos são autorizados ou sancionados a demonstrar suas emoções no trabalho, a alegria com a destruição de uma empresa concorrente ou até mesmo a superação de um concorrente por uma vaga de empresa, representam um significado emocional objetivamente constituído como intensa alegria ou satisfação, sendo utilizado como exemplo de sucesso nas páginas da revista Exame. Esses são os casos de Luiza Helena Trajano, Steve Jobs, Abilio Diniz, Ivan Zurita e Samuel Klein, trazidos como exemplos de executivos (ou guerreiros) que *esmagaram* a concorrência.

Essa transposição da lógica da guerra para as empresas, objetivada por nós nas vestimentas dos executivos, faz com que a Revista também destaque o papel de consultores militares que ministram palestras por centenas de dólares para empresas. Esse é o caso do Coronel Cole Kingseed, oficial da marinha norte-americana e estrela do *coach* e consultoria empresarial naquele momento. Sua principal ensinamento, segundo a Revista (EXAME, 23/04/2007) era transpor os ensinamentos da guerra para o mundo dos negócios.

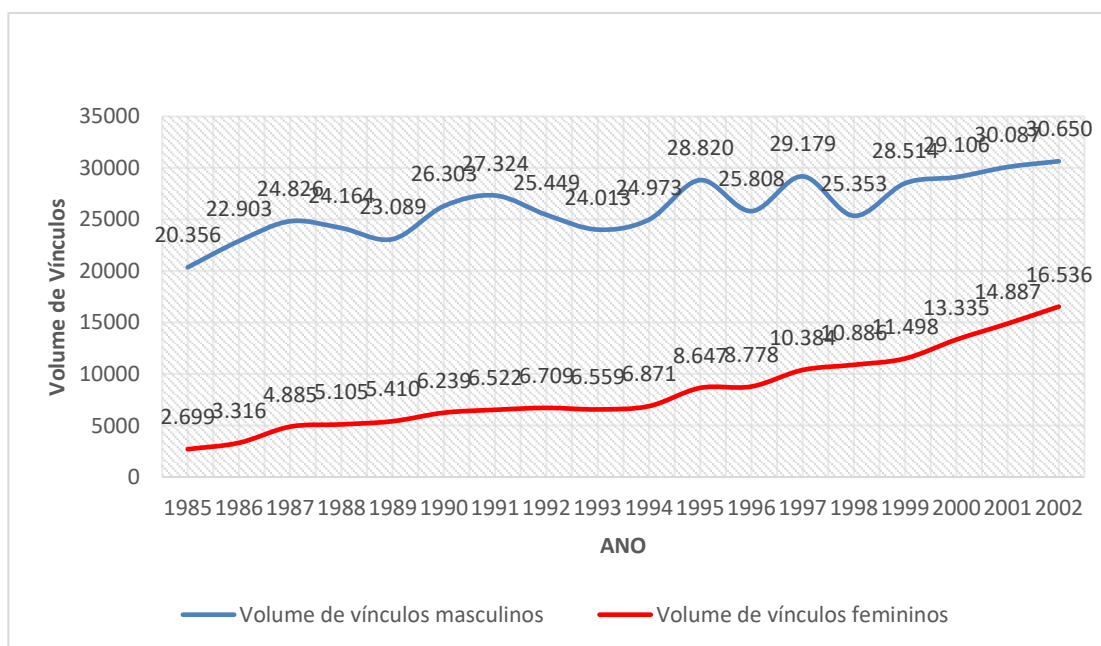
A única coisa ruim de não se estar fazendo nada é que seu inimigo pode estar fazendo alguma coisa”. A frase acima é um dos principais mantras do Exército americano e, não por acaso, foi escolhida pelo coronel Cole Kingseed, um dos militares mais respeitados dos Estados Unidos, para começar as palestras que profere pelo mundo. Diferentemente do que aconteceu nos últimos 20 anos, Kingseed não tem mais diante de si um grupo de soldados ou oficiais. Sua plateia mudou. O coronel transformou-se num dos palestrantes mais requisitados da atualidade pelas grandes empresas. Elas chegam a pagar até 70000 dólares para que Kingseed ensine a seus executivos lições aprendidas no campo de batalha. Num desses recentes encontros, nas praias da Normandia — região no norte da França onde ocorreu o desembarque das tropas aliadas no final da Segunda Guerra —, 35 altos executivos de companhias como Internacional Paper, General Mills e Merrill Lynch estavam lá para ouvir o ex-marine Kingseed. **“A guerra é a competição em seu estado mais intenso”, disse ele a EXAME. “Transpor seus ensinamentos para o mundo dos negócios pode dar às empresas uma larga vantagem sobre seus concorrentes”.** (EXAME, 23/04/2007, P. 40)

Ainda a respeito disso, os únicos agentes sociais desse universo, autorizados a utilizar roupas com cores diferentes são mulheres. Isso ocorre, justamente por uma

revolução simbólica gestada nesse momento. Essa revolução simbólica, ou melhor, a autorização das administrações às mulheres, permitiu a flexibilização das vestimentas, ainda que as capas mais antiga objetivada por nós, número 1, 2 e 4, publicadas na primeira metade de 1990, colocam mulheres vestidas mimeticamente com o traje a rigor masculino. Com o avanço desse processo, de autorização das administrações na segunda metade de 1990, a mulher assume a posição de emergente nesse universo, sendo um importante agente promotor de alterações morfológicas no interior de sua etiqueta, como podemos observar no capítulo seguinte sobre a *cit* doméstica.

Essa informação, inclusive, foi confirmada por nós em consulta a Base de dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) do Ministério do trabalho. A RAIS disponibiliza informações sobre o volume de vínculos empregatícios no recorte de 1985 até 2002. Para isso, observamos o volume de vínculos masculinos e femininos ativos do grupo base gerentes administrativos. O número de vínculos ativos de mulheres em 1990, data das primeiras capas compiladas por nós, era 6.230, passando por 16.536. Um aumento de aproximadamente 265% nos vínculos, reforçando nosso argumento de que as mulheres representam uma força emergente em franca ascensão na gestão empresarial brasileira.

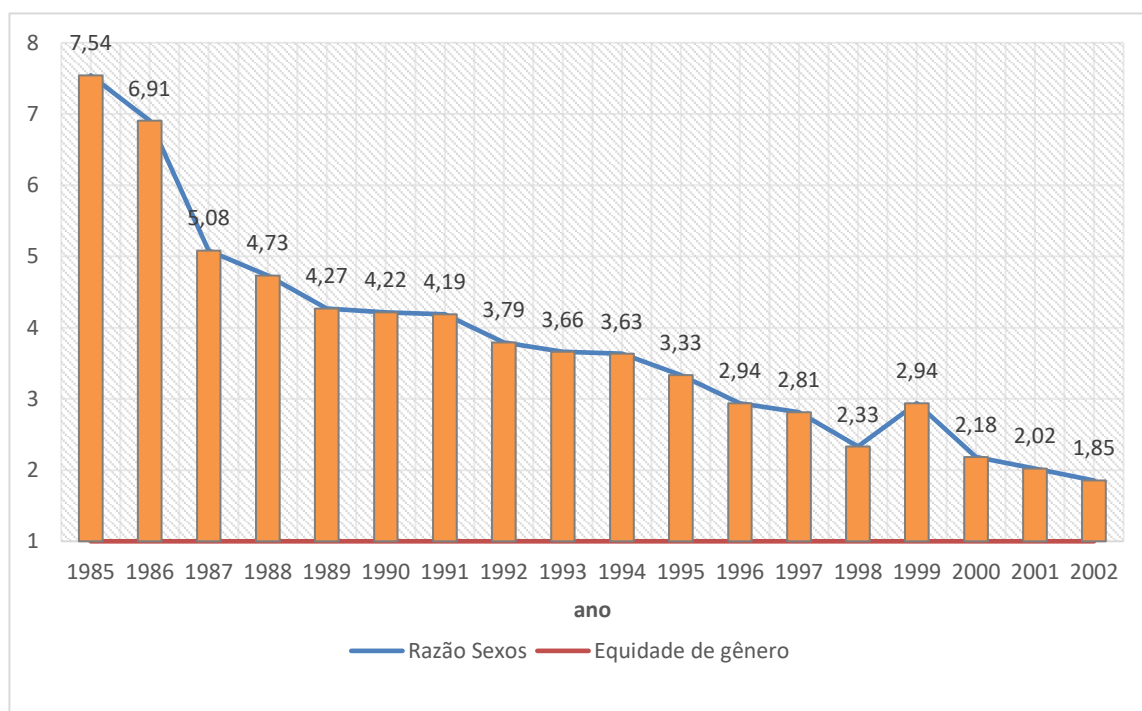
### GRÁFICO I – VOLUME DE VÍNCULOS DO GRUPO BASE GERENTES ADMINISTRATIVOS (1985-2002)



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda para reforçar esse argumento, podemos observar a razão sexos, uma forma de sistematizar quantitativamente a quantidade vínculos masculinos para cada 1 (um) femininos. Enquanto em 1990 tínhamos 4.22 homens para cada mulher ocupando cadeiras de gestão nas empresas brasileiras, em 2002, temos 1.85.

**GRÁFICO II – RAZÃO SEXO DO GRUPO BASE GERENTES ADMINISTRATIVOS (1985-2002)**



Fonte: Dados da pesquisa

Concluída a análise das capas, podemos avançar as *cités*, em que devemos aprofundar a leitura de como os agentes do universo empresarial se avaliam e se representam. Ao analisar as capas pudemos observar que a gestão empresarial brasileira, vista pela revista Exame, é um universo social com formas de representação e ação específicas. Enquanto instituição que opera formas de classificação por meio da etiqueta, o universo empresarial brasileiro garante sua reprodução. Assim, identificada sua etiqueta, avançaremos as suas tomadas de posição, tendo como tipo ideal, as *cités* da opinião, industrial, inspirada, doméstica e projetos. Cada *cité*, portanto, indica uma tomada de posição específica. Assim, ao final da próxima seção, devemos a objetivação das lutas por representação, revestidas de emocionalidade, do universo empresarial.

### A) A *Cité* da Opinião:

O mundo da opinião é definido como aquele onde as pessoas ou organizações atribuem um ordenamento (hierarquia) levando em conta a opinião de outrem. Para tanto, para essa *cité* as pessoas são relevantes (de sucesso) na medida em que estão presentes na opinião pública ou nos espaços midiáticos.

Com isso, o acesso a grandeza somente é possível quando consagrada por outrem de grandeza maior. Assim, muitas vezes não se trata de ter somente um nome, mas junto a ele, insígnias, cargos ou empresas que funcionem como suporte distintivo. Quando maior a extensão desse renome, melhor eficaz será a mensagem transmitida.

Esse interesse pelo renome expressado pela expressão de influências, das quais consiste em capturar, atrair ou estimular, seguidores, leitores ou fãs, a tomarem determinadas atitudes. Sejam elas modas, rumores, técnicas, vestimentas e afins. Nesse sentido, os leitores de uma mensagem na *cité* da opinião estão em um papel duplo: *espectador e ator* (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2021, p. 303). É espectador quando recebe a informação e ator quando toma uma reação de adesão, oposição ou mera indiferença. E, também, na maioria das vezes, levará essa informação a outros públicos, se não seus leitores.

Dessa forma, ser pequeno na lógica desse mundo é ser banal, ou melhor, não ter uma imagem que possa ser reconhecida e apreciada. A luta imbricada nessa *cité* é para não desaparecer enquanto imagem, enquanto autoridade socialmente constituída. Assim, utilizamos para essa *cité* as palavras-chave associadas aos nomes dos agentes, cargo ou local de trabalho.

## IMAGEM I – NUVEM DE PALAVRAS DA CITÉ DA OPINIÃO



Fonte: Dados da pesquisa

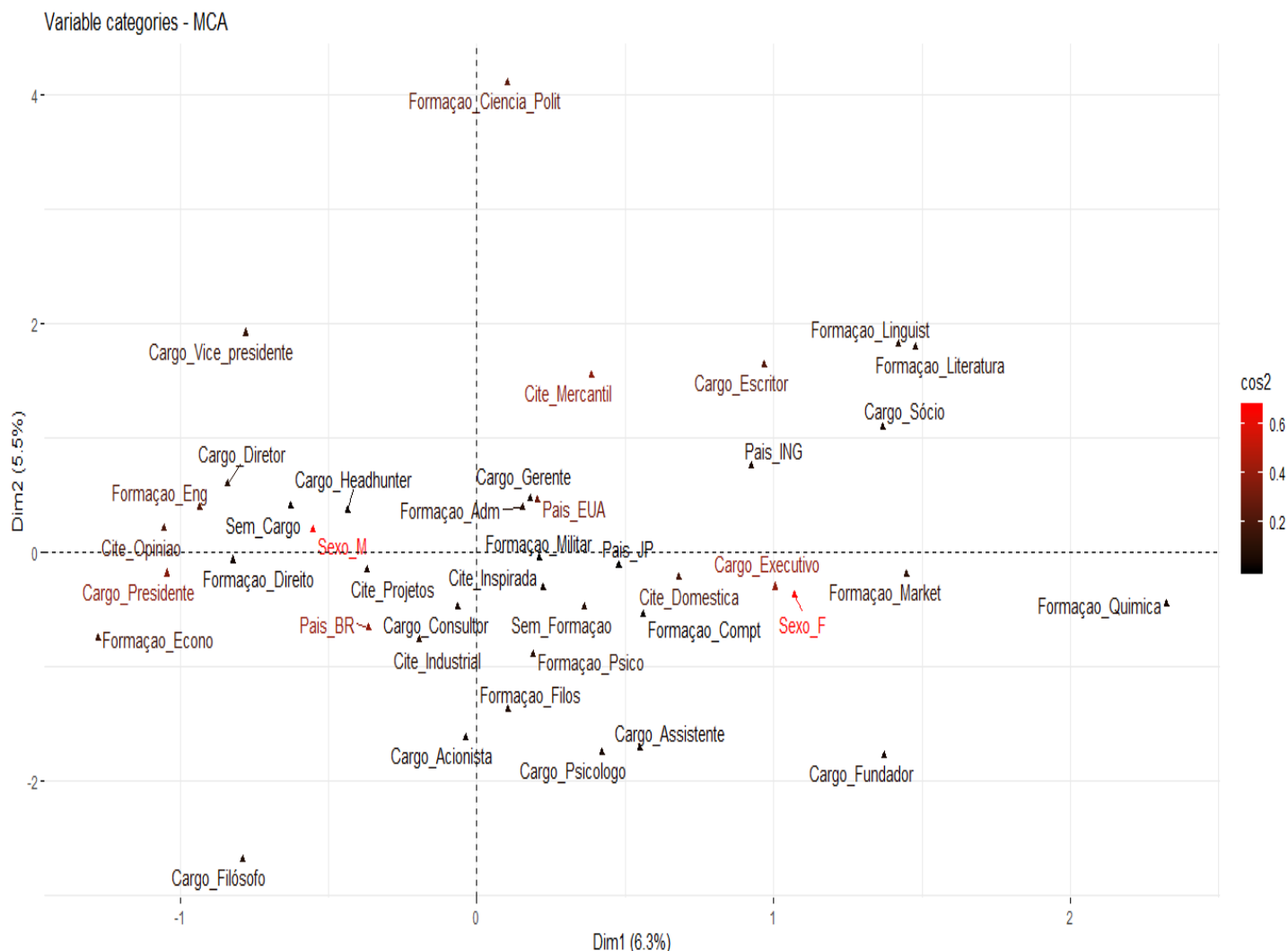
Com isso, obtivemos 155 vozes sobre o tema, ou seja, 155 produtores simbólicos utilizados pela revista Exame para embasar seu discurso. Essas vozes se dividem entre executivos, acionistas, presidentes, economistas, psicólogos e consultores, em sua maioria. Isso reforça nosso argumento a ser desenvolvido na dissertação de que a mídia de negócios voltada para gestão, como destaca Frédéric Lebaron (2012), possui uma fraca autonomia, sendo refém da autoridade e de indivíduos dominantes de outros campos, a exemplo do econômico, como economistas e consultores.

Para mensurar empiricamente esses agentes, realizamos uma análise de correspondência múltipla (ACM) desse universo social, de forma a identificar a formação, sexo, país de origem e cargo ocupado. A ACM foi realizada no software R<sup>4</sup> (LE ROUX; ROUANET, 2012; LEBARON, 2011; ROUANET; ACKERMANN), utilizando os pacotes FactoMiner e FactoExtra<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> O *input* do banco de dados ocorreu no software R, versão 4.1.2, em 64 bits. O computador utilizado foi um notebook com plataforma Windows 11, processador Ryzen 5 e 16gb de memória RAM.

<sup>5</sup> A plotagem da ACM obedeceu os seguinte comandos: “1) `res.mca <- MCA(poison.active, graph = FALSE);` 2) `fviz_mca_var(res.mca, col.var = "contrib", gradient.cols = c("red", "black"), repel = TRUE, # avoid text overlapping (slow) ggtheme = theme_minimal())`”

## IMAGEM II – ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MULTIPLA DO UNIVERSO EMPRESARIAL BRASILEIRO NA REVISTA EXAME



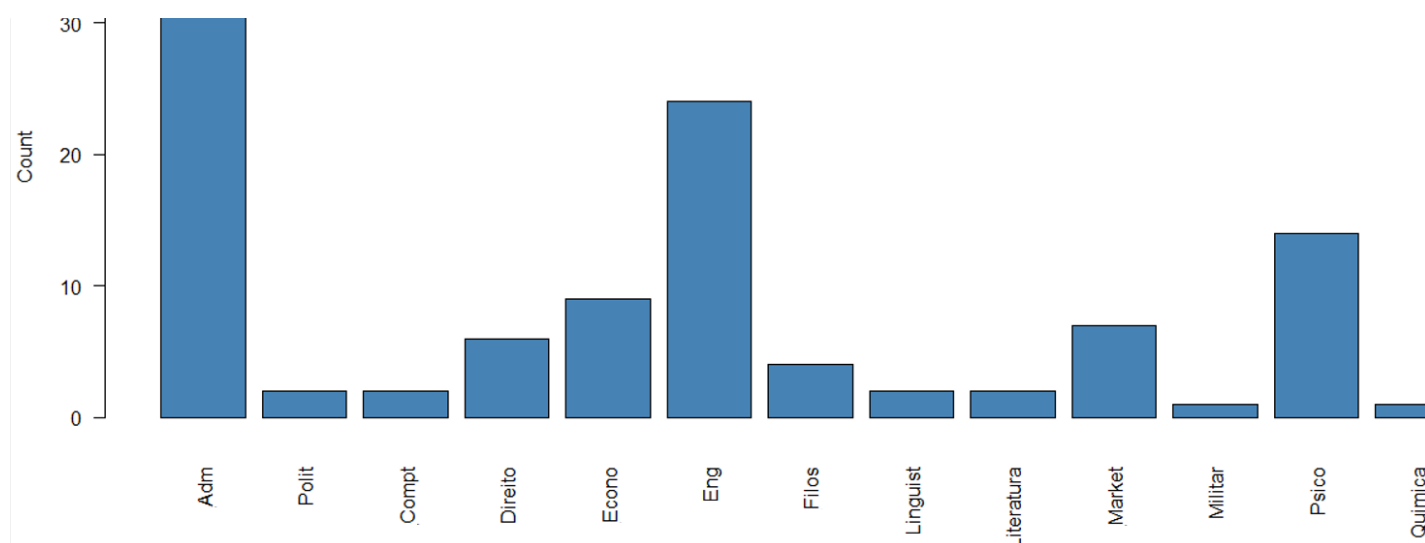
Fonte: Dados da pesquisa

Os autores Michael Grenfell e Frederic Lebaron (2014) ressaltam que aspectos quantitativos das Ciências Sociais são constantemente negligenciados pelos pesquisadores. Assim, efetuamos a plotagem do gráfico com inspiração nas obras *A Distinção: crítica social do julgamento* (BOURDIEU, 1979) e *L'anatomie du goût* (BOURDIEU; SAINT-MARTIN, 1976), em que a estratégia de quantificação geométrica tornou possível a mensuração empírica dos agentes encontrados no *corpus* da revista Exame. A estratégia de quantificação geométrica (LE ROUX; ROUANET, 2005) ou análise de correspondência múltipla (ACM) foi popularizada com Pierre Bourdieu na medida em que representaria uma forma multidimensional de expressar sua tese de que as posições no espaço social ocupadas pelos agentes, também refletiria

disposições sociais.

De forma geral, é possível extrair dessa ACM, que dentro do corpo de 155 especialistas consultados pela revista Exame, os destaques para formação são para Engenheiros e Administradores, corroborando os trabalho desenvolvido por Roberto Grun (1990; 2009). Com mais de 40 ocorrências, a formação administração, seguida das engenharias, constituem um importante *candle* para nossa análise.

**GRÁFICO III – FORMAÇÃO DOS AGENTES COMPILADOS NA REVISTA EXAME**



Fonte: Dados da pesquisa

Como destaca Roberto Grun (1990) os cursos de administração, em sua maioria de universidades privadas, emergem no Brasil como uma estratégia de perpetuação e concentração de capital específico pelas elites locais. Assim, buscava-se converter capital econômico em capital simbólico e cultural. Esse movimento, ocorreu, sobretudo durante os governos militares, especialmente pelo marco de 1968 com as reformas universitárias que ampliaram o número de vagas nas universidades.

Já os engenheiros, entram nesse circuito empresarial em um segundo momento: da internacionalização. Após a década de 1970, até meados de 1990, as empresas brasileiras viram-se em um momento de crise. Existia a necessidade de cumprir as exigências internacionais, bem como adaptar-se as novas lógicas de produção e distribuição advindas, especialmente, dos Estados Unidos, como destaca Roberto Grun (1990). Com isso, palavras como reengenharia, funcionários, profissionais e eficiência, passavam a integrar o cotidiano das empresas. Dessa necessidade, os engenheiros passam a integrar

as cadeiras executivas das empresas com a tarefa de realizar uma atualização de princípios organizacionais catalisados sobre a lógica das reengenharias.

Desse modo, a *eficiência* passou a ser um sinônimo do aumento do valor líquido das empresas. As empresas deviam dar um retorno máximo em um curto período. A lógica de mercado, com enxugamento dos custos de produção e adesão às lógicas de demanda e oferta, performaticamente postas como modismos gerenciais, inundavam as empresas. É justamente nesse contexto que Roberto Grun (1990) demonstra como *modelos de mundo*, ou seja, a mercantilização e a globalização, também refletiam em modelos próprios de empresas, com características culturais e antropológicas próprias.

Destacamos, também, a existência de um terceiro momento, com a incorporação de teses da psicologia positiva nas administrações. Essa psicologia é composta por estudos sobre experiências ditas positivas dos agentes. Nessa perspectiva há destaque para capacidade das pessoas em superar crises em meio às adversidades. Desse modo, os psicólogos positivos também tentam utilizar experiências anteriormente vividas pelas pessoas de modo que elas funcionem como uma orientação das ações no futuro. Assim, há tentativa de apreender o emocional humano, suas emoções em situações anteriormente vividas como uma ponte para tratamento de doenças psicológicas como a depressão. A sistematização dessa abordagem ocorreu na segunda metade da década de 1990, com Martin Seligman, que lançou um conjunto de teses consideradas cânones. Para essa abordagem, há também o destaque para a resiliência e plena satisfação dos seres humanos. Desse modo, a psicologia, por meio de Martin Seligman, retirou do foco as emoções tristes, como melancolia, repulsa e nojo, e centrou-se nas emoções positivas, como alegria, gratidão e esperança.

Como verificado em nosso gráfico, no gráfico III, os psicólogos compõem a terceira força em termos de *clique* da opinião na revista Exame. Com 17 agentes, a revista incorporou os psicólogos como portadores de um saber relevante às empresas, junto de homens de negócios, headhunters e acadêmicos.

Em especial como entender os membros dessa geração que são brasileiros executivos e já galgaram posições de comando no mundo corporativo? Quais os comportamentos comuns, em que valores se baseiam, como lidam com as questões do dia a dia, o que sonham e o que fazem para realizar seus sonhos? O que podemos esperar dos futuros líderes das empresas brasileiras? Perguntas difíceis. Para respondê-las, recorreremos a diversos especialistas: **homens de negócios, headhunters, psicólogos, acadêmicos.** (EXAME, 06/05/1998, p.104)

Esse processo, de incorporação dos psicólogos na *doxa* empresarial já era um

processo experimentado internacionalmente. Fruto de uma orquestração da economia e da psicologia, a chamada economia comportamental galgava degraus nos circuitos de consagração social no final de década de 1990 e o início dos anos 2000. A ponta de lança desse processo foi a consagração do prêmio Nobel de economia ao psicólogo Daniel Kahneman em 2002 pela publicação da obra *Mapping Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice*, como destacamos em trabalho anterior (VASQUES, L.; PORCIONATO, G, 2019).

No bojo dessa orquestração está uma agenda de valorização das emoções enquanto algo a ser domesticado e docilizado, tanto de empregados, quanto de executivos e pela valorização de emoções positivas, como alegria, felicidade e satisfação pessoal dentro das empresas. Essa tendência, analisada por nós em seção posterior sobre a *cit*é da inspiração, valoriza a intuição e as emoções em detrimento das informações objetivas. Trata-se de uma construção antropológica de um *homem empresarial* quem rompe aos paradigmas do *homo economicus* performado pela teoria econômica *mainstream* (BOURDIEU, 1979; GARCIA-PARPET, 2003), como um ente frio e calculista. A nova antropologia empresarial do final da década de 1990 ao início dos anos 2000 é um *homo emotionalis* em que as emoções e a intuição constituem seu cerne.

Essa alteração, inclusive, foi alvo de uma disputa geracional nas páginas da revista Exame. Constitui-se uma disputa entre o *novo* e *velho*, em que as novas gerações de executivos seriam portadoras de características como intuição, flexibilidade e que encontrariam as emoções positivas, de satisfação e realização pessoal no trabalho, em detrimento de uma *velha* geração, calcada no tradicionalismo, na burocracia e na separação emocional entre trabalho e vida pessoal, predominando características como racionalidade econômica e frieza.

A composição entre internacionalização, maior competição e formação acadêmica forjou uma geração de executivos obcecada por informações e métricas. É baseando-se em fatos objetivos que eles decidem, como aponta estudo feito pelas consultorias Integração Psicologia Aplicada e DBM (*veja quadro na pág. 103*). **“Ao contrário da geração anterior, executivos dessa faixa de idade pouco valorizam a intuição e os fatores emocionais no momento de decisão”, diz o psicólogo Simão Reis**, diretor da Integração, com base em testes aplicados em presidentes na faixa dos 32 aos 45 anos. Eis uma questão capaz de acender controvérsias numa época em que criatividade e inovações – associadas ao exercício da intuição – **são apontadas como recursos vitais para manter o crescimento das empresas**. (EXAME, 30/08/2006, p.75)

Como destaca Roberto Grun (1990) essa disputa entre o *novo* e o *velho* ao ser

analisada pelo crivo de uma sociologia evolucionista, poderia sugerir que o *novo* sempre venceria, sendo o *velho* fadado ao esquecimento. Todavia, no Brasil essa disputada *intra-elites* é marcadamente solucionada por certas *estratégias de conciliação*, em que existiria uma fusão de interesses, mesmo que estes sejam contraditórios a priori.

Em outros termos, essa disputa geracional estaria embebida no que Pierre Bourdieu (1983) denominou de *illusio*. Uma aceitação tácita de todos os membros do universo gerencial brasileiro das regras do jogo. Desse modo, mesmo que a disputa esteja explicitada, todos os membros estariam de acordo sobre a necessidade de se *manter o crescimento das empresas* e a *geração do lucro*. Para tanto, tanto *novo*, quanto *velho*, emergem enquanto rótulos para diferentes estratégias para o desenvolvimento e crescimento empresarial. Do mesmo modo que se criam rótulos, os rótulos criam antropologias específicas, que criam agentes no universo empresarial brasileiro.

A gestação desse *novo* rótulo empresarial que prioriza as emoções e a intuição em detrimento da razão instrumentalizada e do cálculo primeiro foi compreendida em alguma medida por Luc Boltanski e Eve Chiapello, como veremos na próxima seção, como um *terceiro espírito do capitalismo* (2012). Esse terceiro espírito do capitalismo seria uma investida contra modelos rígidos de hierarquia empresarial. Porém, os autores pouco investem na compreensão na morfologia emocional que foi substrato dessa alteração.

Essa alteração seria resultado da orquestração entre a psicologia de cunho *positivo* com as administrações. Apesar do lançamento oficial da psicologia positiva acontecer apenas em 1997, a orquestração da psicologia com a administração tem suas origens em 1930, quando Elton Mayo, inspirado na Escola de Relações Humanas, contrariou os modelos tradicionais de administração empresarial ao ressaltar que as empresas deveriam lançar luzes aos efeitos das emoções no trabalho. Ressaltou, portanto, que as empresas deveriam considerar as emoções em todas as etapas de seu desenvolvimento estratégico. Ou seja, trata-se de considerar o bem-estar emocional como uma esfera constitutiva da produção e do desempenho empresarial.

Essa inclinação das teorias da administração tornou possível, na década de 1990, a publicação de diversas obras de autoajuda, tendo como público alvo, gestores, executivos e chefes, sobre a temática das emoções e dos afetos. Destacam-se duas grandes obras, *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman, publicada em 1995, e *O Monge e o Executivo*, de James Hunter, publicado em 1998, sendo essas obras, hoje,

base de diversos cursos de MBA e especialização em gestão empresarial. Como o caso dos cursos oferecidos pela FGV, em que constam, por exemplo, as disciplinas de Inteligência Emocional e competências pessoais integradas a gestão de pessoas.

A respeito dessa proliferação da psicologia positiva, Eva Illouz e Edgar Cabanas (2019) definem o conceito de *ditadura da felicidade*. Segundo os autores, um dos principais produtos comercializados no dito capitalismo neoliberal é a felicidade e as emoções positivas. Todavia, os autores reproduzem o que Pierre Bourdieu (1983) denominou como hipnose da estrutura. Há reprodução de uma *doxa* acadêmica que descola a busca pela felicidade de seus agentes, prescrevendo que a causa e efeito do problema sociológico estariam intimamente relacionados a seus maestros, a dita *Industria da felicidade*.

Assim, reproduz-se uma *amnésia da gênese* (BOURDIEU, 2019) do problema, excluindo suas condições sociais de produção no próprio processo de construção dos agentes. Como pudemos observar na revista Exame, a busca pela autorealização, pela felicidade e alegria no trabalho, eram parte constitutiva de uma *doxa* empresarial, constituindo uma *etiquetização* da gestão pela qual os executivos na década de 1990 foram selecionados. Ou, mais que isso, a instrumentalização dessas emoções *positivas*, mais que um produto vendido pela revista e pela psicologia positiva, tornaram-se parte integrante da construção dos agentes e de sua própria identidade no âmbito do universo empresarial, atuando como um circuito de apreciação e ação, que funcionava como um etiqueta. Para tanto, mais que a busca por um *maestro* como a tal *Industria da felicidade*, como Illouz e Cabanas (2019), optamos por enfatizar seus agentes, como a psicologia positiva, a literatura de auto-ajuda e mídia de negócios. Assim, foi possível reconhecer, também, sua capacidade de dissimular as condições sociais de produção da tristeza e do fracasso, como veremos a seguir ao analisar a *cité* mercantil.

## **B) A *cité* mercantil**

A *cité* mercantil é operada e impulsionada pelos desejos individuais de seus agentes. Esses desejos, normalmente, se referem aos mesmos objetos, a fim deles tomar posse, bens raros, escassos, cuja posse seja alvo de disputa. Assim, seus principais princípios são a coordenação e a concorrência, as quais expressam o lugar social de seus agentes. A competição, portanto, verifica-se na rivalidade por objetos e desejos convergentes.



|               |   |
|---------------|---|
| CLIENTES      | 5 |
| PROMOÇÃO      | 4 |
| RESULTADOS    | 4 |
| COMPETIÇÃO    | 3 |
| EMPRESÁRIO    | 3 |
| FORNECEDORES  | 3 |
| NEGÓCIO       | 3 |
| OPORTUNIDADES | 3 |
| ATIVIDADE     | 2 |
| CARREIRAS     | 2 |
| COISIFICADAS  | 2 |
| CONCORRENTES  | 2 |
| DESEMPENHAR   | 2 |
| EFICIÊNCIA    | 2 |
| RECOMPENSA    | 2 |
| RESULTADO     | 2 |
| TRABALHAR     | 2 |
| TRABALHOS     | 2 |
| VALORIZAÇÃO   | 2 |
| ACIONISTA     | 1 |
| ALÉM          | 1 |
| AMBICIOSOS    | 1 |
| APRENDIZADO   | 1 |
| AVANÇO        | 1 |
| BANHO         | 1 |
| BEM-SUCEDIDA  | 1 |
| CANDIDATO     | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa

Por sua vez, um dos destaques dessa *citée* é o pressuposto que a ascensão feminina à gestão empresarial tem por base o investimento pessoal na carreira. Segundo a Revista (EXAME, 19/09/1990), tal acontecimento tem por base a formação feminina nas universidades. Para exemplificar tal questão, a Revista traz a advogada Sirlene Santos de Noronha, que afirma que as mulheres demoraram *400 anos para ter alma*, bem como *aceitaram por muito tempo posições subalternas*.

“A mulher levou 400 anos para ter alma”, ironiza a advogada Sirlene Santos de Noronha, da Esso, uma das quatro executivas do primeiro time das maiores companhias privadas do país. Formada pelo Sorbonne, ela dá a última palavra sobre todos os assuntos jurídicos da Esso. “Nós aceitamos por muito tempo as funções subalternas das empresas”, acusa. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 19/09/1990, p. 12)

Tal *citée* coloca que da mesma forma que homens se sacrificam para chegar no topo das empresas, as mulheres não teriam a menor chance se não o fizessem (EXAME,

19/09/1990, p. 23). Assim, o argumento da Revista é que as mulheres que chegam no topo, conseguem fazê-lo por competência, não por *vantagens especiais*:

Para subir, ela contou com o respeito do executivo sueco Bengt Hallqvist, que nomeou sua sucessora no cargo de superintendente. “Elana venceu pela competência, por que aqui as mulheres não têm vantagens especiais”, diz ele. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 19/09/1990, p. 20)

Para embasar esse argumento, a Revista costuma trazer exemplos de mulheres que trabalham 10 a 12 horas por dia, que costumam abdicar de momentos próximos a família em detrimento do trabalho, a exemplo da executiva Cláudia, que se compara ao *coelhinho apressado de Alice no País das Maravilhas*:

Faz algum tempo que, em razão de seus novos afazeres, Cláudia trabalha até os fins de semana. Não desgruda do micro para desgosto de seus filhos. Antes acostumados a viajar com ela, neste janeiro tiveram de conformar-se com um adiamento das férias da mãe. Dando duro de 10 a 12 horas por dia, Cláudia se compara ao coelhinho apressado de Alice no País das Maravilhas, que vivia olhando o relógio. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 16/01/1994, p. 15)

Todavia, a Revista também (EXAME, 19/09/1990) traz exemplos de fracassos, de mulheres que divididas entre o lar e a empresa, acabam ficando para trás. Das quais acomodam-se em um cargo de gerência média ou até mesmo abandonam o emprego.

Muitas executivas, divididas entre a empresa e o lar, acabaram ficando para trás na competição pelos postos mais altos. Acomodam-se num cargo qualquer, engolem a frustração e jamais passam das gerências médias. Outras não aguentam a pressão e voltam para casa, a fim de cuidar dos filhos nos primeiros anos de vida. Quando as crianças crescem, elas podem até voltar ao mercado – mas terão perdido anos de batalha ao longo dos quais os rivais masculinos galgaram degraus. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 19/09/1990, p. 21)

Ao tratar dessa divisão da mulher entre o lar e a empresa, a Revista Exame trata de uma profecia autorrealizante (BOURDIEU, 2012), que visa contribuir com a construção de um poder simbólico de natureza patriarcal, onde firma o masculino como único apto a realização e exercício do poder no ambiente de gestão empresarial. O conceito de profecia autorrealizante foi primeiro utilizado pelo sociólogo Robert Merton em 1948 e, depois, em 1955, no campo da linguística, com John Austin (1990). Suas utilizações vão desde a Sociologia de Gênero, com Judith Butler (2003), até a Sociologia Econômica, de Michel Callon (1998). Até mesmo Bourdieu fez uso dessa noção em seu texto sobre *A Dominação Masculina* (2012) ou em *O Poder Simbólico* (1989), como forma de profecia autorrealizante.

Outro exemplo dessa *citée* é ilustrado por Beatriz Aydar. Aydar afirma (EXAME,

16/02/2005) que a maior parte das mulheres, se acordarem cedo e enfrentarem o dia a dia comum de quem trabalhar firme e fanaticamente para crescer, conquistar e vencer, dirão que o preconceito atrapalhará. Todavia, para ela, o espaço das mulheres é pequeno não por culpa dos homens, mas sim das próprias mulheres.

É muito legal, e claro que totalmente "normal", a família ver papai levantar, ir para o trabalho, voltar no fim do dia, muitas vezes tarde da noite, e todos em casa serem solidários e se orgulharem do sacrifício pessoal do homem da casa. Mas o que acontecerá se mamãe sair cedo, juntou não com o companheiro, para enfrentar todo aquele dia-a-dia comum de quem trabalha firme e fanaticamente para crescer, conquistar e vencer? A maior parte das mulheres dirá que o preconceito atrapalhará a empreitada. E eu entendo que não. Na minha modestíssima opinião, as mulheres decidiram construir um raciocínio segundo o qual seu espaço não se abre por culpa dele, do homem. Mas eu suspeito que ele muitas vezes (talvez na maior parte dos casos) não se abra por culpa dela. (*ibidem*)

Nesse caso da Revista Exame, podemos compreender como o fracasso é colocado como algo individual, não como uma questão coletiva e socialmente constituída. Segundo Dardot e Laval (2016), essa é uma característica própria do neoliberalismo e da sua racionalidade. Afinal, para eles, antes de ser uma mera ideologia ou política econômica, o neoliberalismo é uma racionalidade. Desse modo, o neoliberalismo é capaz de estruturar não só a conduta dos governantes, mas dos governados. Para isso, utiliza-se como plano de fundo uma subjetividade tipicamente empresarial: “A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como norma de subjetivação” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 17).

A Revista (*ibidem*) prossegue afirmando que esse raciocínio, de acreditar que as mulheres não progredem na carreira por culpa do preconceito, é tolo. Justifica essa afirmação, utilizando a seguinte frase: *As mulheres não chefiam empresas, porque não querem chefiar as empresas.*

As mulheres se acostumaram a construir um discurso segundo o qual os homens ocupam os postos de trabalho mais importantes do país e não deixam que elas progridam por pura discriminação. Eu mesma já me vi difundindo esse raciocínio, que agora reconheço ser parcialmente tolo. As mulheres não chefiam empresas porque não querem chefiar empresas. Eu queria, e chefiou uma. (*ibidem*)

Desse modo, segundo a Revista, é necessário que as mulheres enfrentem todos os preconceitos e obstáculos sem que coloquem a culpa disso nos homens. As desculpas

que as mulheres utilizam da dupla jornada e a de que é dever da mulher cuidar dos filhos e da casa, não devem servir de *escapismo* para mascarar a *costumeira falta de apetite feminino pelos negócios*. Todas as executivas conhecidas por Aydar preferem mil vezes bater pernas num *shopping center* a escrever relatórios. Já os homens, pelo contrário, preferem escrever relatórios, e *ganham com isso*.

Por que nos sentimos no direito de alegar que é obrigação nossa cuidar dos filhos e da casa pra justificar nossa costumeira falta de apetite para os negócios? Arrisco dizer que cobramos mais isso de nós mesmas do que os próprios homens, o que, no fundo, no fundo, é um escapismo. A maior parte das executivas prefere mil vezes sair batendo pernas num shopping center do que ficar atravessando um relatório chato que pode ser profissionalmente decisivo. Eles fazem o contrário. E ganham com isso. (*ibidem*).

Nesse caso, a *cité* mercantil é utilizada como uma ferramenta de violência simbólica (BOURDIEU, 2012). A violência simbólica é um dos mecanismos pelos quais os dominantes tentam realizar a manutenção de sua posição. A violência simbólica é uma violência não percebida, naturalizada (*illusio*), que se fundamenta na legitimação do jogo social e da ordem estabelecida. Ou seja, a violência simbólica é reproduzida em sua própria naturalização. Sua função é essencialmente política, de manter ao longo da história uma ordem estabelecida entre dominantes e dominados.

As mulheres devem, também, contar e exigir a compreensão dos filhos, companheiros e família, se decidirem seguir uma carreira. Todavia, não podem voltar atrás no meio do caminho, já que essa seria *uma atitude tipicamente feminina*. Isso ocorre, porque, segundo ela, as mulheres só querem ser iguais aos homens quando convém e diferentes quando vale a pena. Por fim, ressalta que as mulheres não podem culpar os homens como se eles tivessem o poder. Os empresários, acionistas, e clientes não se importam se negociam com homens ou mulheres. Eles só querem fechar o melhor contrato possível.

Se a mulher se impõe a construção de uma carreira – e eu tomei essa decisão –, ela vai ter de adiar alguns projetos e contar com a compreensão do companheiro, dos filhos, da família, até do cachorrinho. Contar aliás é pouco. Ela tem de exigir. Só não vai voltar atrás no meio do caminho, uma atitude típica da mulher. Queremos ser iguais aos homens quando nos convém, queremos ser diferentes quando vale a pena. Vamos parar de culpar os homens, como se eles tivessem o poder. O empresário, o acionista, o cliente, ninguém prefere negociar com homem ou com mulher. As pessoas querem fechar o melhor contrato possível. Se seu interlocutor usa saias, não fazer a menor diferença. (*ibidem*)

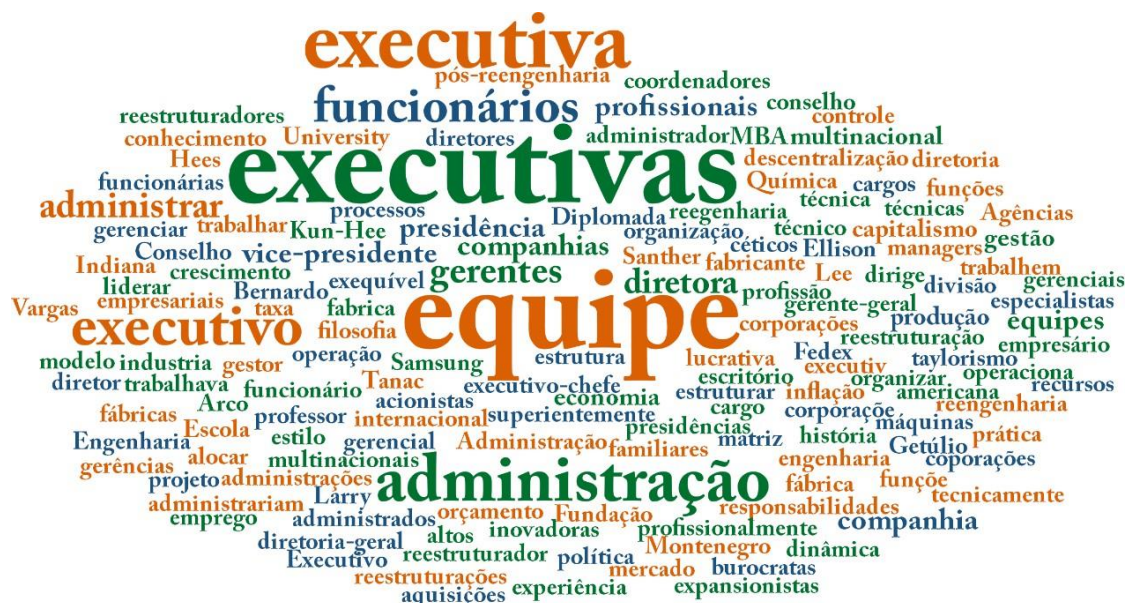
O que vemos por meio da interlocutora da Revista Exame, Beatriz Aydar, é chamado por Bourdieu (2012) como *paradoxo da doxa*, quando um dominado (no caso mulher) reproduz os instrumentos da própria dominação (de natureza patriarcal e masculina). Bourdieu (2012) identifica um paradoxo no interior da *doxa*. Da mesma maneira que ela é capaz de criar os antagonismos, ou seja, a disputa, também promove a aceitação tácita desse ordenamento. Ou seja, segundo o autor, a lógica de dominação, entre dominados e dominantes, é ratificada por ambos. Ambos são praticantes da crença de que o jogo social e a ordem estabelecida são legítimas. Há, por isso, um *paradoxo da doxa*, ou seja, o compartilhamento tácito dos dominados e dominantes na legitimidade do campo e das regras sociais e hierarquias nele inscritas. Nesse sentido, os dominados aceitam não só uma ordem estabelecida, mas a própria forma de pensar dos dominantes. Segundo Bourdieu (2012, p. 46), “Os dominados aplicam categoriais construídas do ponto de vista dos dominantes às relações de dominação, fazendo-as assim ser vistas como naturais”.

### **C) A Cité Industrial**

A *cité* industrial é aquele no qual estão presentes os objetos técnicos e científicos do universo empresarial. Nele, a terminologia, portanto, está inscrita em ordenamento de eficiência, desempenho e produtividade. Com isso, a forma de coordenação industrial se constitui como uma maneira de atribuir qualidades ou grandezas sobre critérios funcionais, operacionais ou profissionais.

Nessa *cité*, as pessoas não têm sucesso quando não demonstram utilidade, são improdutivas ou não se dedicam ao trabalho. Nesse mundo, as pessoas são hierarquizadas por uma qualificação profissional ligada à sua atividade desenvolvida. Desse modo, cria-se uma escala (hierarquia) de competências e grandezas marcada pela distribuição de responsabilidades. Por isso, a dignidade humana acaba sendo substituída pelo tratamento das pessoas como funções ou coisas.

#### IMAGEM IV – NUVEM DE PALAVRAS DA *CITÉ* INDUSTRIAL



Fonte: Dados da pesquisa

Especialmente, essa *cité* demonstra a importância dada pela Revista a administração e, especialmente, a economia. Frederic Lebaron (2012) considera que a administração   uma das ciências irmãs da economia e atua fortemente, desde sua g nese, operando um fortalecimento da chamada *doxa* econômica. Para tanto, vemos a valorização de palavras como administração, executivos, executivas, administrar e economia.

**TABELA VI – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA CITÉ INDUSTRIAL**

| <b>PALAVRA</b>  | <b>FREQUÊNCIA</b> |
|-----------------|-------------------|
| EQUIPE          | 15                |
| EXECUTIVAS      | 15                |
| EXECUTIVA       | 12                |
| ADMINISTRAÇÃO   | 11                |
| EXECUTIVO       | 10                |
| FUNCIONÁRIOS    | 8                 |
| ADMINISTRAR     | 6                 |
| GERENTES        | 6                 |
| DIRETORA        | 5                 |
| COMPANHIA       | 4                 |
| COMPANHIAS      | 4                 |
| EQUIPES         | 4                 |
| PRESIDÊNCIA     | 4                 |
| PROFISSIONAIS   | 4                 |
| VICE-PRESIDENTE | 4                 |
| CAPITALISMO     | 3                 |

|                  |   |
|------------------|---|
| ECONOMIA         | 3 |
| GESTÃO           | 3 |
| MULTINACIONAL    | 3 |
| PRODUÇÃO         | 3 |
| ADMINISTRADOR    | 2 |
| BUROCRATAS       | 2 |
| CARGOS           | 2 |
| CONSELHO         | 2 |
| CORPORAÇÕES      | 2 |
| DIRETORIA        | 2 |
| ENGENHARIA       | 2 |
| ESTRUTURA        | 2 |
| FABRICANTE       | 2 |
| FUNÇÕES          | 2 |
| GERENCIAL        | 2 |
| HISTÓRIA         | 2 |
| INFLAÇÃO         | 2 |
| MBA              | 2 |
| MODELO           | 2 |
| ORGANIZAÇÃO      | 2 |
| REESTRUTURAÇÃO   | 2 |
| REESTRUTURADORES | 2 |
| TÉCNICAS         | 2 |
| TÉCNICO          | 2 |
| ACIONISTAS       | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa

Essa valorização de palavras ligadas a teoria econômica e a sua ciência co-irma, a administração, estão inseridas, historicamente, em uma contexto de economia composta por várias pequenas firmas, que deveriam ser preservadas por meio da *mão invisível do mercado* com a defesa ampla e irrestrita da concorrência. Afinal, nenhuma empresa poderia sobressair-se e influenciar significativamente sobre o mercado. Deste modo, cada empresa deveria ser gerida de modo a atender os gostos e as demandas dos consumidores. Verificamos essa inspiração nas teses da Revista ao evidenciar que executivos de sucesso colocam o consumidor no centro das operações da empresa, como o caso de Deborah Wright:

"Deborah sempre se preocupou em conhecer as necessidades do consumidor final nos mínimos detalhes." Ele afirma que foi sua idéia por exemplo providenciar a colocação de conservadoras de sorvete junto aos caixas na saída dos supermercados. Assim, o cliente pode fazer todas as compras e deixar o sorvete para pegar no final. "cabou aquele negócio de pegar uma caixa de sorvete no início das compras e chegar em casa com uma caixa de suco", diz mauro. (EXAME, 01/12/1999, p. 7)

E, mais que isso, o mercado, através do mecanismo da *mão invisível*, orientaria o egoísmo de cada indivíduo em prol do bem-estar da sociedade. Para isso, por meio dos estudos de Ricardo e Smith, e combinando-se<sup>6</sup> o hedonismo e o individualismo moral do utilitarismo, fazia crer-se que o sistema capitalista era um modo de produção naturalmente harmônico.

Assim, em meados do final do século XIX, constitui-se a emergência de empresas burocratizadas e hierarquizadas, capazes de atuar e influenciar as dinâmicas do mercado e da própria concorrência. Era o começo de um processo que culminaria na criação de exércitos de operários em linhas de montagens, com a produção massificada. Mais tardiamente, em 1914, o empresário norte-americano sintetiza, sob a palavra fordismo, esse *modus operandi* capitalista.

Deste modo, poderia parecer que seria abandonada a crença de que o sistema capitalista era um sistema harmônico. Afinal, havia indícios de uma vertiginosa concentração econômica do capitalismo empresarial. Todavia, não foi isso o que ocorreu. Já na década de 1870, os economistas Wiliam Stanley Jevons, Carl Menger e León Walras deram prosseguimento a defesa do individualismo utilitarista, bem como às teses de Ricardo e Smith sobre a *mão invisível dos mercados*.

O reconhecimento dessa teoria e de seu discurso, acabou por criar um moinho satânico (POLANYI, 2000, p. 51) que triturou homens, transformando-os em um animal econômico (MAUSS, 2003, p. 307). Noutras palavras, criou-se o *homo economicus*. O *homo economicus* funciona como instrumento de consagração da teoria econômica ortodoxa. É por meio dele que esses economistas constituem o mercado como uma esfera autônoma da vida social (ABRAMOVAY, 2004, p. 39).

Foram nossas sociedades ocidentais que, muito recentemente, fizeram do homem um "animal econômico". Mas nem todos somos ainda seres desse gênero. Em nossas massas e em nossas elites, o dispêndio puro e irracional é de prática corrente; ele é ainda característico dos poucos fósseis de nossa nobreza. O *homo economicus* não está atrás, está adiante de nós; assim como o homem da moral e do dever; assim como o homem da ciência e da razão. O homem foi por muito tempo outra coisa e não faz muito que é uma máquina, complicada de uma máquina de calcular. (MAUSS, 2003, p. 307).

---

<sup>6</sup> Essa visão de uma economia capitalista combinava com o individualismo e com o hedonismo moral do utilitarismo, para se poder chegar à conclusão de que o capitalismo era um sistema econômico no qual havia uma harmonia social natural. Embora os escritos de Smith e Ricardo combinassem essa visão com uma perspectiva da teoria do valor-trabalho, que levava a conclusões muito diferentes, Bentham, Say, Senior e Bastiat tinham ido além, dissociando a perspectiva individualista, utilitária, das perigosas conclusões a que tinha chegado a perspectiva da teoria do trabalho, de que haveria conflitos de classes.

O *homo economicus* é o indivíduo performado pela teoria econômica ortodoxa. Posta-se como um agente puramente racional, que busca maximizar o lucro por meio da realização de interesses. Os economistas acreditam que os indivíduos são independentes e autônomos e que desses resulta toda a ordem social, inclusive o próprio mercado. (ABRAMOVAY, 2004). Com isso, o mercado assume uma forma sacralizada, desenraizado<sup>7</sup> da vida social. Essa autonomia da vida social demonstra que, para os economistas, o mercado é um ente dotado de vida própria, essencialmente racional e impessoal.

Essa vida própria da economia foi identificada por Karl Polanyi em meados do século XVIII com a Revolução Industrial, em que a sociedade permitiu e criou um mercado autorregulado. Segundo Polanyi (2000, p. 51), esse processo culminou em um gigantesco moinho satânico que triturou os homens transformando-os em massa e desarticulou totalmente a vida das pessoas comuns. Dessa forma, esse moinho, sendo um fenômeno histórico, criado socialmente, não poderia ser desenraizado, como afirmaram os economistas ortodoxos.

O papel exercido pela economia no mundo social é apresentado de forma bastante clara por Steiner (2016). O autor demonstra como a economia atingiu o status de produtora de crenças, tal qual nós entendemos crença religiosa, abordagem desenvolvida por Bourdieu e seus herdeiros, entre eles Frederic Lebaron.

Essa contradição também foi identificada por Marie France Garcia-Parpet (2003) em seu estudo sobre a venda de morangos em *Fontaines-en-sologne*, na França. Segundo Garcia-Parpet, nessa região da França existia um mercado tecnológico para venda de morangos. À priori, o mercado aparentava servir de modelo à teoria econômica ortodoxa. Existia naquele mercado uma concorrência perfeita, autorregulada. Todavia, a posteriori, foi identificado que, na verdade, a própria teoria econômica estava servindo como base para fundamentação daquele mercado e não o contrário, como aparentava. Portanto, a autora demonstrou que aquele mercado não era desenraizado, autônomo ou impessoal. Foi construído pelo estabelecimento de laços entre os agentes, em que um de seus mentores tinha formação em economia.

Tal crítica a economia ortodoxa representada por Polanyi e Garcia-Parpet, ocorreu na sociologia econômica, segundo Abramovay (2004, p. 44), no movimento

---

<sup>7</sup> O enraizamento social é um dos principais conceitos da Sociologia Econômica e foi popularizado por Granovetter (1985), que o utiliza de uma forma diferente de Polany, conforme Jardim e Alvarez (2021).

denominado de virada cognitiva que propôs os mercados como resultados de formas específicas, enraizadas, socialmente determinadas de interação social. Esse movimento gestado desde os clássicos da sociologia, contrapôs-se totalmente ao *homo economicus* e utilizou-se do *homo sociologicus*. O *homo sociologicus* atua socialmente, está inserido em relações de poder e é capaz de gerir mercados através da cultura e da história. Dessa forma, segundo Jardim (2015, p. 7), o mercado pode ser objetivado como uma instituição histórica, localizada no tempo e espaço, “(...) nem sagrado e nem profano, apenas um fato social ou ainda, um fato social total onde indivíduos expressam seus gostos e preferências por meio de suas escolhas”.

Trata-se de uma formação historicamente definida no tempo e no espaço, formada por indivíduos, os quais, diferentemente do *homo racional* pregado pelos economistas, são homens e mulheres de carne e osso, cujas decisões, nada racionais, são orientadas pela cultura e pela formação simbólica na qual estão envolvidos (JARDIM; CAMPOS, 2012, p. 1).

Assim sendo, na medida em que a economia ortodoxa se firma em suas perspectivas de *homo economicus*, concorrência perfeita e racionalidade, a sociologia e antropologia econômica praticam a defesa do enraizamento social, da compreensão do mercado inserido no tecido social, gerido por agentes historicamente situados. Há assim, um movimento e um contra-movimento. Performatividade e contra-performatividade. Segundo Steiner (2016, p. 234), as ciências sociais utilizam de seu arcabouço teórico para limitar a influência da performatividade econômica sobre as sociedades contemporâneas. Todavia, como demonstraram Ambroise (2015) e Brisset (2016), os dispositivos de reconhecimento social e consagração social, as relações de poder e as relações políticas, dão a economia maior potencial para atuar sobre a sociedade.

Autores como Comte, Durkheim e Bourdieu se preocuparam em entender os efeitos da propagação da teoria econômica. Tal propagação produz um efeito sobre as representações práticas dos indivíduos. Simiand (1934), ao realizar seu estudo sobre salários, dá pistas para entendermos as causas e consequências dessa performatividade econômica. A primeira delas, o aumento da institucionalização do ensino da economia como disciplina didática em toda Europa. Outra pista, ao discutir fórmulas de cálculos dos salários e adicionais de remuneração com objetivo de incitar os trabalhadores, o autor aponta que tal estruturação é papel dos *experts* (economistas). Nesse momento se estabelece a teorização e o comportamento capaz de produzir um efeito teoria, ou seja, incorporação social da teoria nas instituições (STEINER, 2016).

Steiner (2016) constrói a perspectiva de grande performatividade unindo a teoria

geral da performatividade econômica (CALLON, 1998; MACKENSIE; MUNIESA; SIU, 2007; CALLON; MILLO; MUNIESA, 2007) às teses de Karl Polanyi em *A grande transformação: as origens de nossa época* (2000). A grande performatividade objetiva um duplo movimento performativo. Há, portanto, um movimento que busca instaurar a racionalidade econômica, através da teoria econômica ortodoxa ou *mainstream*. Todavia, por outro lado, há também uma tentativa de enfraquecer a influência dessa teoria na sociedade por meio da sociologia e da antropologia econômica.

A performance é o processo de conversão do conhecimento em ação. Segundo a teoria geral da performatividade econômica (CALLON, 1998; MACKENSIE; MUNIESA; SIU, 2007; CALLON; MILLO; MUNIESA, 2007), a teoria econômica não está apenas interessada em descrever como o mercado funciona, mas operá-lo. Essa operação ocorre por meio da aplicação de modelos econômicos. Apesar de outras disciplinas como sociologia, antropologia e psicologia também performarem o mercado à sua maneira, quando falamos em mercado, a teoria econômica assume algo muito parecido com um trono legítimo para atuar sobre ele.

Vale destacar também que a teoria econômica ortodoxa ou *mainstream* é a *doxa*<sup>8</sup> do campo econômico<sup>9</sup>. Essa posição dominante ocorre por conta do reconhecimento político e social. Segundo Bruno Amboise (2015, p. 33, tradução nossa), a eficiência performativa dessa teoria está intimamente ligada ao seu reconhecimento social. Esse reconhecimento é conquistado por meio de relações de poder, por disputas políticas. Ou seja, para além do valor científico, algumas teorias são mais aceitas que outras, simplesmente pelas relações de poder que as envolvem (BRISSET, 2016).

#### **D) A *cité* inspirada**

A *cité* inspirada é aquela na qual os seres devem acolher mudanças conforme sua inspiração ou estado de espírito. Ela se manifesta por meio de emoções, paixões e é vivida como algo devoradora, entusiasmante e inquietante. Sua grandeza é normalmente qualificada de forma negativa, com objetivo de se enfatizar aquilo que falta, a fim de se conquistar ou avaliar.

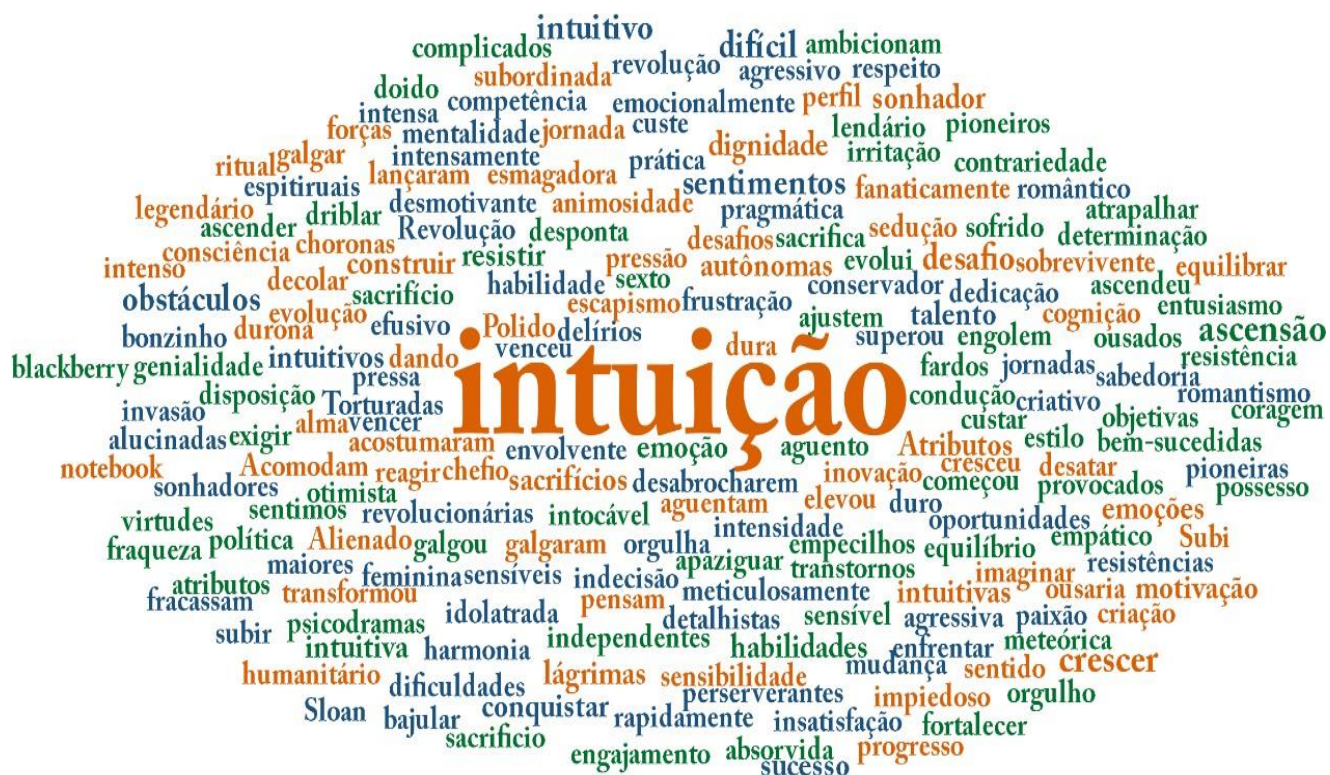
---

<sup>8</sup> Pierre Bourdieu (2013) define a *doxa* como um sistema de crenças capaz de (re)produzir a dominação no interior de um campo social. É através dela que a classe dominante realiza a manutenção da sua posição social. Além disso, essa dominação é aceita e legitimada pelos dominados. O engajamento em um determinado campo envolve a adesão tácita a uma mesma *doxa* (BOURDIEU, 2001, p. 124).

<sup>9</sup> Ler *O campo econômico* de Pierre Bourdieu, publicado em 2005 na Revista Política e Sociedade, nº6.

Desse modo, o agente inspirado não tem de ser definido como irracional, mas se vangloria por adotar maneiras estranhas à lógica tradicional. Assim, eles escapam à lógica de dispositivos domésticos e utilizam-se da extravagância para acolher aquilo que é misterioso e original. São indivíduos movidos pela paixão, em que o desejo é criar através da inspiração ou de estados de espírito.

#### IMAGEM V - NUVEM DE PALAVRAS DA *CITÉ* INSPIRADA



Fonte: Dados da pesquisa

Por esse mundo, vemos a utilização na Revista pela valorização da intuição e da sensibilidade em detrimento a modelos tradicionais de gestão, baseados na racionalidade e na inflexibilidade. Visualizamos isso com a frequência da palavra intuição, intuitiva, sentimentos, motivação, autonomia e etc. É, também, sobre a defesa dessa *cité* que a Revista coloca uma suposta valorização das mulheres como gestoras empresariais.

**TABELA VII – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA CITÉ INSPIRADA**

| <b>PALAVRA</b> | <b>FREQUÊNCIA</b> |
|----------------|-------------------|
| INTUIÇÃO       | 13                |
| ASCENSÃO       | 4                 |
| CRESCER        | 4                 |
| ATRIBUTOS      | 3                 |
| DESAFIO        | 3                 |
| DIFÍCIL        | 3                 |
| INTUITIVO      | 3                 |
| OBSTÁCULOS     | 3                 |
| SENTIMENTOS    | 3                 |
| AUTÔNOMAS      | 2                 |
| COMEÇOU        | 2                 |
| CONQUISTAR     | 2                 |
| CONSTRUIR      | 2                 |
| DIGNIDADE      | 2                 |
| EMOÇÃO         | 2                 |
| EMOÇÕES        | 2                 |
| HABILIDADES    | 2                 |
| INTUITIVA      | 2                 |
| INTUITIVAS     | 2                 |
| INTUITIVOS     | 2                 |
| LÁGRIMAS       | 2                 |
| MOTIVAÇÃO      | 2                 |
| RESISTIR       | 2                 |
| REVOLUÇÃO      | 2                 |
| SACRIFÍCIOS    | 2                 |
| SONHADOR       | 2                 |
| SUCESSO        | 2                 |
| TALENTO        | 2                 |
| ABSORVIDA      | 1                 |
| ACOMODAM       | 1                 |
| ACOSTUMARAM    | 1                 |
| AGRESSIVA      | 1                 |
| AGRESSIVO      | 1                 |
| AGUENTAM       | 1                 |
| AGUENTO        | 1                 |
| AJUSTEM        | 1                 |
| ALIENADO       | 1                 |
| ALMA           | 1                 |
| ALUCINADAS     | 1                 |
| AMBICIONAM     | 1                 |
| ANIMOSIDADE    | 1                 |

Fonte: Dados da pesquisa

As mulheres, assim, seriam vistas como capazes de administrar equipes, sendo mais

pacientes e coletivas:

As mulheres são vistas como pessoas capazes de administrar eficientemente as diversidades, de compreender as necessidades individuais de cada membro de sua equipe, diz Marilyn. Esse é um perfil emergente dentro das empresas. Num momento em que treinamento é a preocupação de 10 entre 10 empresas, mais uma vez as mulheres podem ser valiosas. Não se sabe ao certo a razão, mas muitos especialistas em comportamento feminino afirmam que as mulheres tendem a ser mais pacientes para ensinar pessoas. Talvez porque as lições aprendidas na infância são carregadas para o local de trabalho, diz Deborah Tannen. O fato é que as mulheres buscam mais intensamente o desenvolvimento da equipe e procuram compartilhar mais seus conhecimentos. O subordinado só tem a ganhar com isso. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 30/07/1997, p. 11)

Para tanto, se busca promover nas empresas o que a Revista denomina de resgate da dignidade (EXAME, 14/04/2004). Trata-se de “(...) admitir que as pessoas têm emoção. E que devem ter o direito de expressar sua emoção no ambiente de trabalho”. Assim, estimula-se a equipe a reagir, envolver e deixar suas marcas nas propostas e processos das empresas.

Para que isso não ocorra, é preciso promover nas empresas o resgate da dignidade. Como? Primeiro, é preciso admitir que as pessoas têm emoção. E que devem ter o direito de expressar sua emoção no ambiente de trabalho. Não se trata de transformar o escritório em espaço dado a psicodramas, mas estimular a equipe a reagir, a dar sua opinião, a discutir se o grupo deve ou não aderir a uma nova prática. Pessoas coisificadas podem realizar muitas coisas. Mas só pessoas maiores, autônomas e, portanto, independentes vão se comprometer com um projeto. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 14/04/2004, p. 15)

Esse resgate da dignidade tem por objetivo substituir o modelo de gestão parecido com os quartéis por outro, cuja a flexibilidade é seu cerne. O perfil gerencial substitui-se por chefes menos autoritários, que trabalhem em equipe, capaz de promover a autogestão. Todos esses elementos reunidos acabam sendo terreno fértil para ascensão feminina nas empresas:

Companhias de todo o mundo vem tentando livrar-se do modelo de gestão parecido com o dos quartéis. O que elas buscam hoje é a flexibilidade, chefes menos autoritários, capazes de ouvir sugestões e críticas de cada funcionário. "Nunca ficarei convencido de que um líder, não importa sua capacidade ou poder, possa gerenciar uma organização sozinho melhor do que se contasse com o conhecimento conjunto de todos os funcionários", escreveu o legendário empresário japonês Konosuke Matsushita, fundador da Matsushita Electronics. As empresas estão colocando seus funcionários em equipes autogerenciadas e com múltiplas funções. Eles programam seu próprio trabalho, elaboram orçamentos e tratam diretamente com clientes e fornecedores. É um terreno fértil para a ascensão das mulheres. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 30/07/1997, p. 1)

Também sobre a lógica da guerra, em vez de abater seus inimigos, as mulheres, segundo Exame (*ibidem*), preferem cooptá-los como aliados. Assim, a entrada das mulheres na gestão favorece a criação de um ambiente mais cooperativo, na medida em que as mulheres seriam capazes de encorajar seus funcionários na divisão de responsabilidades.

"As mulheres hábeis em manejar o poder preferem fortalecer seus opositores, cooptá-los como aliados, em vez de abrir uma guerra", disse Harriete a Exame. A abordagem convencional de poder tende a concentrar a responsabilidade e os resultados nos ombros do gerente. As mulheres, ao contrário, contribuíram para instaurar um clima mais cooperativo, já que elas não apreciam muito o estilo "eu tenho poder, eu mando, você obedece". Isso, na era da administração participativa, é muito valorizado como fonte de motivação. "A visão feminina procura encorajar a participação dos funcionários e na divisão das responsabilidades", diz Marilyn. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 30/07/1997, p. 12)

Tal processo, segundo Exame (*ibidem*), ficou conhecido como reengenharia: a implosão das hierarquias rígidas e verticalizadas nas empresas em meados de 1990. Essa estrutura rígida e verticalizada seria um empecilho às exigências dos clientes e as modificações do próprio mercado. Em contraponto, passou-se a valorizar o trabalho em equipe.

Há uma poderosa razão que contribui para valorizar o estilo feminino de administrar. Um dos principais impactos da reengenharia nas empresas foi a implosão de uma hierarquia rígida e verticalizada. Tal estrutura passou a ser vista como um empecilho à necessidade de responder as novas exigências dos clientes e às rápidas mutações do mercado. Em vez disso, passou a pontificar o trabalho em equipe, um sistema mais flexível. E é exatamente aí que se encaixa a valorização do jeito feminino de administrar. "Uma equipe é uma das coisas mais difíceis de dirigir. É realmente preciso ótimo gerente para formar um tipo de equipe na qual as pessoas de gato trabalhem em conjunto, se ajustem, aceitem sugestões e vão em frente como uma unidade", diz o consultor Peter Drucker, em seu livro administrando em tempos de grandes mudanças. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 30/07/1997, p. 15)

Outro elemento que segundo a Revista (*ibidem*) favoreceu a ascensão feminina é a valorização da intuição e da sensibilidade. Essas seriam qualidades essenciais para oferecer aos executivos informações sobre as atitudes de seus funcionários. A partir disso, seria possível ter uma sintonia maior com a equipe. E essas qualidades estariam ligadas ao feminino:

Por fim, a intuição vem ganhando força por causa da preocupação das empresas com a eficiência na administração de seu pessoal. A sensibilidade e a intuição trabalham juntas para fornecer aos executivos dados úteis sobre a percepção e as atitudes dos funcionários. Elas tornam possível ao executivo



Sob essa *cité*, a Revista Exame retoma as tradições para justificar o sucesso de executivos através do casamento, bem como coloca o homem como referência de comportamento até mesmo para mulheres. Assim, constantemente, trata-se a empresa sob uma linguagem doméstica. Há também o trato dos executivos homens sobre os brasões de bigodes e barbas, enquanto as mulheres são tratadas por saia e batom. Através disso, recorre-se a construções dominantes de homem e mulher para explicar a aptidão ou a grandeza para os negócios e a gestão empresarial.

**TABELA VIII – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA CITE   DOMÉSTICA**

| <b>PALAVRA</b> | <b>FREQUÊNCIA</b> |
|----------------|--------------------|
| HOMENS         | 43                 |
| MULHER         | 22                 |
| HOMEM          | 15                 |
| CASA           | 14                 |
| FILHOS         | 14                 |
| FEMININO       | 13                 |
| PODER          | 12                 |
| LÍDERES       | 10                 |
| GUERRA         | 8                  |
| FAMÍLIA       | 7                  |
| MÃE           | 7                  |
| MARIDO         | 7                  |
| FEMININA       | 6                  |
| LIDERANÇA     | 6                  |
| MILITARES      | 6                  |
| BATALHA        | 5                  |
| CARGO          | 5                  |
| CHEFES         | 5                  |
| ESTILO         | 5                  |
| GERAÇÕES      | 5                  |
| HIERARQUIA     | 5                  |
| LÍDER         | 5                  |
| MASCULINO      | 5                  |
| POSTOS         | 5                  |
| RELACIONAMENTO | 5                  |
| ALTO           | 4                  |
| CASADA         | 4                  |
| COMANDO        | 4                  |
| FILHO          | 4                  |
| MILITAR        | 4                  |
| BATALHAS       | 3                  |
| CASAMENTO      | 3                  |
| COOPERATIVO    | 3                  |
| DIRIGE         | 3                  |
| DONA           | 3                  |
| DONOS          | 3                  |

|              |   |
|--------------|---|
| EXÉRCITO     | 3 |
| FEMINO       | 3 |
| HERDEIROS    | 3 |
| JEITO        | 3 |
| LINHA-DURA   | 3 |
| MASCULINA    | 3 |
| MESA         | 3 |
| PODEROSA     | 3 |
| SAIAS        | 3 |
| SALTO        | 3 |
| SEXOS        | 3 |
| SUBORDINADOS | 3 |
| TIRANO       | 3 |
| TOPO         | 3 |
| TRADICIONAL  | 3 |
| ABSORVENTES  | 2 |

Fonte: Dados da pesquisa

No âmbito da *cit* doméstica, a Revista ressalta (EXAME, 06/06/2007) a autoridade executiva como uma atividade atribuída a um *macho-alfa*. A justificativa está embasada em uma homologia do universo empresarial a um campo de batalha, de como o papel do executivo dentro de uma empresa está para de um sargento no campo de batalha.

A tendência foi detectada no artigo dos americanos Kate Ludeman e Eddie Erlandson, recentemente publicado pela Harvard Business Review. Os dois identificaram que 75% dos altos executivos dos estados unidos são o que eles chamam de "machos alfa" - ambiciosos, beligerantes e agressivos. O mundo ideal prega o líder corporativo. O mundo real mostra que o chefe implacável tem mais chances de ascensão. Há pelo menos duas explicações. A primeira tem caráter cognitivo. Vários estudos mostram que a simples de articulação de maneira incisiva pode causar a impressão de que o interlocutor é competente. A outra tem sentido prático. O chefe linha-dura costuma crescer sobretudo em momentos de adversidade. Como um sargento no campo de batalha, ele não tem tempo para ouvir questionamentos durante um bombardeio nem para ser um democrata. "o chefe linha-dura é valorizado por que faz a coisa acontecer custe o que custar", diz o filósofo e consultor de empresas Mário Sérgio Cortella. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 06/06/2007, p. 1)

Essa homologia do universo empresarial com a guerra, continua a Revista (*ibidem*), ao afirmar que esse estilo gerencial *linha-dura* se mostra mais eficiente, porque obriga a equipe a trabalhar em um ritmo acima da média. Um dos exemplos de sucesso desse *jeito de administrar* é o fundador e executivo da norte-americana *Apple*, Steve Jobs, que mesclava autoritarismo e genialidade.

O estilo, de acordo com ele, pode ser eficiente à medida que ajuda toda a equipe a aprender a fazer sempre melhor num ritmo acima da média. Um nome de peso representa bem a sua tese - Steve Jobs, o lendário fundador da Apple,

famoso pelo autoritarismo e pela genialidade. "é ingênuo acreditar que os chefes babacas sempre causam mais mal do que bem", diz Sutton. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 06/06/2007, p. 2)

A explicação da Revista (*ibidem*) para esse sucesso de líderes *linha-dura*, que tratam a empresa como quartel e a disputa como guerra, é representada pela voz do ex-oficial da marinha dos Estados Unidos, Kingseed. Kingseed é um famoso palestrante empresarial em seu país. Em suas palavras: "A guerra é a competição em seu estado mais intenso", disse a EXAME. "Transpor seus ensinamentos para o mundo dos negócios pode dar às empresas uma larga vantagem sobre seus concorrentes".

Essa posição é retomada (EXAME, 23/04/2007) ao trazer a identificação dos problemas enfrentados por Napoleão Bonaparte, nas trincheiras do século XIX, com os dos executivos nas empresas do século XXI. A Revista (*ibidem*) cita: defesa de territórios, estratégias de ataque, transporte de armas e alimentos e mobilização das pessoas pela vitória.

Quando Napoleão Bonaparte cruzou a Europa com 400.000 homens, no início do século 19, muitos de seus problemas não diferiam muito dos desafios enfrentados por uma empresa nos dias de hoje. Além de uma série de dificuldades práticas — como defesa dos territórios conquistados, estratégias de ataque e transporte de alimentos e armas —, ele tinha de mobilizar um enorme contingente de pessoas em torno de um objetivo comum: a vitória. Outro ponto de contato entre os dois mundos é o decisivo papel exercido pela tecnologia. O domínio das técnicas mais modernas, mais eficazes, dá uma vantagem competitiva importante tanto para os que disputam uma batalha como para aqueles que desejam conquistar mercados. "Um executivo pode aprender muito a partir da experiência militar", diz Bolko von Oettinger, diretor de estratégia da consultoria Boston Consulting Group. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 23/04/2007, p. 8)

A Revista (EXAME, 23/04/2007) também considera que essa lógica militar e belicosa está presente nas empresas brasileiras. Palavras como *ataque* ou *nosso exército* são habituais. Mas, o caso mais emblemático dessa lógica, é a empresa de telefonia *Brasil Telecom* (*ibidem*). Seus executivos foram apelidados com nomes de generais da Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Desde que o atual grupo de acionistas (Citibank e fundos de pensão) assumiu a empresa, em setembro de 2005, referências militares fazem parte do dia a dia dos negócios. Seus principais executivos receberam apelidos com o nome de grandes generais da Segunda Guerra (Patton, Montgomery e Eisenhower são alguns deles) e praticamente todos os projetos da companhia são batizados com o nome de batalhas inesquecíveis do conflito. Um deles, em curso atualmente, é a operação Iwo Jima, referência à invasão dos aliados a uma das ilhas japonesas. A paixão pela Segunda Guerra começou como uma brincadeira entre dois de seus principais dirigentes, o presidente, Ricardo Knoepfelmacher, e o diretor de suprimento, André Rizzi. Aficionados de histórias de batalhas e conflitos bélicos, os dois começaram a utilizar metáforas militares quando ainda

brigavam com a Opportunity pelo controle da Brasil Telecom. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 23/04/2007, p. 6)

Assim, o *líder de verdade*, na perspectiva da Revista (EXAME, 30/07/1997), seria aquele “(...) intocável, emocionalmente distante, agressivo, aquele que toma as decisões.” Afinal, adota-se um modelo tradicional de liderança que busca reproduzir a lógica militar dos quartéis. Busca-se a vitória sobre os adversários. E aqueles que estão subordinados ao comandante (executivo) jamais ousariam questionar suas ordens:

Essas empresas são as que ainda adotam o modelo tradicional de liderança, muito similar ao serviço militar. No exército, a meta principal é vencer ou triunfar sobre os seus adversários. (Você já reparou como o jargão de negócios está embebido de linguagem militar? São comuns expressões como estratégia, tática e ofensiva.) E quem está abaixo do comandante jamaisousaria questionar suas ordens. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 30/07/1997, p. 1)

Essa homologia ao exército e as disciplinas de quartel no universo empresarial estão intimamente ligadas ao que Pierre Bourdieu (2012) nomeou como dominação masculina ou patriarcal. Em seu bojo estão formas de agir, pensar e sentir capazes de criar princípios de visão e divisão de mundo. Tal como nos coloca Norbert Elias (2001), formas de agir, sentir e se apresentar ao mundo também são alvos de processos hierarquizantes.

Essa *cité*, ainda, parte do pressuposto de que as mulheres seriam inaptas ao exercício da gestão executiva, seja pela maternidade ou demais preconceitos, tais como seus períodos menstruais. Outro ponto levantado pela Revista (EXAME, 17/01/1996), junto a consultora norte-americana Barbara Ley Toffler, é que o mundo dos negócios seria um “(...) mundo de machos, muito ríspido para as mulheres”.

A busca de um espaço na galeria de senhores do universo, na expressão consagrada pelo escritor americano Tom Wolfe, tem muito pouco de charmosos. “É um mundo de machos, muito ríspido para as mulheres”, disse, numa entrevista a Exame, a consultora americana Barbara Ley Toffler, especialista em questões éticas. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 17/01/1996, p. 3)

Concretamente, a Revista também nos coloca que, muitas vezes, o maior *elogio* que uma mulher pode receber é que se parece com um homem, tal como o caso da publicitária Christina. Além disso, Christina também foi *elogiada* como *melhor homem da companhia*.

“Para mim você é um homem”, disse-lhe o empresário Geraldo Alonso, fundador da Norton, morto em 1988, um homem tão conservador quanto franco. Alonso foi além. Numa entrevista à imprensa, declarou que seu melhor na Norton era Christina Carvalho Pinto. “Houve melindres na Norton por uma semana”, recorda ela. “Mas depois as coisas voltaram a seu curso normal.” Christina só deixou a agência por causa do convite para entrar nas fileiras do

grupo Young & Rubicam com a signação “presidente” impressaem seu cartão. Nas palavras de Alonso, fica visível a mentalidade que dominaas companhias. Frequentemente, o maior elogio que se faz a uma mulher é compará-la a um homem. O mais interessante de tudo é que muitas mulheres, ao ouvir tal comparação, se enchem de orgulho. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 19/09/1990, p. 15)

Além disso, as executivas têm que conviver com constantes *piadinhas machistas* e, segundo a Revista (*ibidem*), levam com bom humor:

Do nível gerencial para cima, a Mesbla tem mais mulheres do que homens. Com tal ambiente em volta, Cláudia nada de braçada e encara com bom humor piadinhas machistas “Às vezes ouço sugestões do tipo ‘vamos parar um pouco a reunião para tomar um uísque e falar de mulher’”, diz ela. “Não me incomoda nem um pouco.”. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 16/01/1994, p. 14)

Ainda, para a Revista, imagina-se que muitas mulheres não levem a carreira a sério, em detrimento da família. Ainda mais, que não sejam capazes de exercer autoridade, suportar pressão. Ou, também, que seus períodos menstruais prejudiquem seu desempenho:

Imagina-se que a mulher na leva a carreira tão a sério quanto o homem – e vai sair correndo da empresa para a casa ao primeiro acesso de tosse de um filho. Imagina-se que ela não saiba mandar, suportar pressões ou absorver golpes, e se derrete em lágrimas à primeira contrariedade. Supõe-se também que, dividida entre a profissão e o lar, mais cedo ou mais tarde ela vá largar o emprego para cuidar da família. Imagina-se, enfim, no maior dos preconceitos, que seus períodos menstruais prejudicam o desempenho profissional. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 19/09/1990, p. 10)

Algumas executivas também não têm filhos e acabam priorizando totalmente a carreira, o que causa, segundo a Revista (*ibidem*), um sentimento de inveja de outras mulheres que são mães:

Madalena é uma daquelas mulheres que se preparam para se casar e cuidar da família, mas se lançaram com toda a energia à carreira por não ter filhos. Divorciada após um casamento de dezessete anos, ela não esconde que o mundo dos negócios foi sua segunda opção. Algumas semanas atrás, sua vizinha, uma dona de casa que vive atrás dos filhos, bateu em sua porta para dizer que admirava sua vida de executiva superatarefada. “Logo ela”, suspira Madalena, “que tem a vida que eu sempre quis ter”. ‘claro que hoje, depois de dedicar-se tanto ao banco e ter chegado tão alto em sua hierarquia, Madalena encontra muita recompensa no trabalho. “Como dizia Milan Kundera, o dilema do homem é não poder levar duas vidas ao mesmo tempo”, filosofa.

Já as executivas que optam em ter filhos, acabam tendo que viver com um sentimento de culpa por não ser uma mãe presente. Isso faz com que as executivas busquem auxílio em terapias:

Graças a muitos anos de terapia, ela diz que conseguiu deixar para trás a culpa que sentia em relação aos filhos por não ter sido uma mãe tão presente

como gostaria. "Hoje, percebo o quanto foi importante para eles o fato de eu ter mantido minha profissão e independência", afirma. Há três anos, depois de 24 anos de casamento, ela e o marido se separaram. Esse tipo de situação - acredita - em que todos ganham quando a mulher trabalha fora. (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 12/01/2000, p. 15)

Ainda, a Revista (19/09/1990) afirma que para galgar postos na hierarquia de comando das empresas, as mulheres têm que *aprender a mandar*. E desse aprendizado, emergem duas situações; se são duras demais, podem criar problemas com seus comandados; e se são *moles demais*, o *sexo frágil leva culpa*.

“Para subir aos primeiros escalões, as mulheres têm de aprender a mandar”. Eis um aprendizado difícil. Se são moles demais fracassam, e o sexo frágil leva a culpa. Se são duras, podem criar animosidade com o pessoal de baixo e ficar mal com o pessoal de cima. “Trato com o mesmo respeito o presidente da empresa e o office-boy, e essa é a fórmula certa”, diz a portuguesa Madalena Gouveia, de 42 anos, controller e vice-presidente do banco americano J.P. Morgan, em São Paulo.

Outra situação que decorre da ascensão feminina aos postos de comando é que algumas mulheres não gostam de ser tratadas como poderosas, tal qual o caso de Lucila Ávila. A Revista (EXAME, 30/07/1997) traz a história de que Lucila demitiu uma secretária que a tratava como “Deus no céu e eu na terra”:

Não gosto que me tratem como poderosa", diz Lucila Ávila, 39 anos, gerente geral da Arco Química no Brasil. Lucila foi contratada pelo grupo americano Arco Chemical (o mesmo que já foi dono da Atlantic no Brasil) em 1991. (...). Lucila dispensa secretária exclusiva e motorista. Cuida pessoalmente de suas contas no banco. Ela mesma busca café na cozinha e costuma atender (e fazer) as próprias ligações telefônicas. A única pessoa que Lucila demitiu nesses anos foi justamente uma secretária que, segundo ela, a tratou como muito poderosa. "Ela colocava Deus no céu e eu na terra. Não gostei de ser idolatrada como a presidente, diz Lucila. (*ibidem*)

A Revista Exame (EXAME, 12/01/2000) também demonstra que algumas executivas acabam sendo muito duras e agressivas em negociações, tal qual o caso de Ana Carolina, o que acaba gerando um desconforto em seus colegas de trabalho.

Quem olha para Ana Carolina, com um par de brincos de design arrojado na orelha e esse jeito manso de conversar, não imagina que está diante da mulher tida como um azougue na mesa de negociações. Franca, incisiva, direta, dura e até mesmo chata são alguns dos adjetivos que costumam lhe atribuir. "Quero estar sempre do lado dela numa negociação", diz o presidente da Ford, Antônio Maciel Netto, seu ex-colega nos conselhos de administração da Ferropasa e da Ferroban à época em que dirigia o grupo Itamaraty. "Às vezes, ela é tão dura que, se não fosse mulher, muita gente pularia no seu pescoço." (Banco de dados Revista Exame\EXAME, 12/01/2000, p. 10)

Assim, a base da argumentação da Revista Exame sobre *os jeitos femininos e*

*masculinos* de administrar podem ser verificados no que Bourdieu (2012) denominou de dominação masculina, em que as crenças essencialistas<sup>10</sup> performatizam as concepções de masculino e feminino. Essas crenças definem de forma fixista e engessada o significado de masculino e feminino. Trata-se de uma divisão relacional. Ou seja, tudo que é masculino é definido por tudo que é feminino, e vice-versa.

Tendo apenas uma existência relacional, cada um dos dois gêneros é produto do trabalho de construção diacrítica, ao mesmo tempo teórica e prática, que é necessário à sua produção como corpo socialmente diferenciado do gênero oposto (sob todos os pontos de vista culturalmente pertinentes), isto é, como *habitus* viril, e, portanto, não feminino, ou feminino, e, portanto, não masculino. (BOURDIEU, 2012, p. 34).

Essas crenças essencialistas somente servem ao propósito de atuar sobre a realidade como promotor de uma ordem engendrada. Todavia, segundo Almeida (2000, p. 60), esses essencialismos não correspondem à realidade. Na realidade concreta, o feminino e o masculino podem ser verificados no campo do sexo oposto. Mulheres podem comportar-se como homens e homens podem comportar-se como mulheres. Só não podem tomar esses comportamentos para si ou exercê-los exclusivamente. A grande diferença é que o homem nunca será definido por isso. Os homens têm um papel social, uma conduta e um reconhecimento social:

Na prática do cotidiano, as coisas não são tão rígidas: masculinidade e feminilidade são vividas enquanto conjuntos de qualidade que podem verificar-se no campo sexual oposto. Assim, é reconhecido que um homem pode ter certos comportamentos, emoções ou atividades “femininas” e vice-versa. Não pode é possuí-las ou exercê-las exclusivamente, o que remeteria para anormalidade. Para definir a feminilidade ou masculinidade de uma emoção, ação ou situação são centrais as noções de atividade e passividade. Estas operam ainda a um outro nível de complexificação da dicotomia sexual: o facto de um homem nunca ser apenas isso, mas alguém com um papel social específico e uma conduta moral, papel esse que muda na vida, no cotidiano e pode mesmo coexistir com um outro papel; assim, é-se um marido, um pai, um filho, um patrão, um empregado, um rico, um pobre, um desgraçado etc. (*idem*)

Dito isso, fica evidente que homens podem ser afetuosos, passivos, expressarem

---

<sup>10</sup> Faz-se necessário abordar a oposição existente entre o construcionismo social e os modelos essencialistas. O “construcionismo social” (...) basicamente pretende fazer é argumentar que só podemos compreender as atitudes em relação ao corpo e à sexualidade em seu contexto histórico específico, explorando as condições historicamente variáveis que dão origem à importância atribuída à sexualidade num momento particular, compreendendo as várias relações de poder que modelam o que vem a ser visto como um comportamento normal ou anormal; aceitável ou inaceitável. O construcionismo social contrapõe-se ao “essencialismo” sexual, exemplificado na posição expressa na definição de Krafft-Ebing e dominante na maioria das discussões sobre sexualidade até recentemente” (WEEKS, 2000, p. 40).

compaixão, fragilidade e ternura; mulheres podem ser ativas, práticas, racionais e expressarem agressividade. Obstante, a questão central é que não podem manter esses comportamentos por muito tempo sem que sejam socialmente sancionados ou reprimidos. Isso ocorre, porque essa dualidade não é uma classificação “(...) neutra ou inocente. É valorada. A relação entre feminino e masculino não é como duas faces de uma mesma moeda, mas sim assimétrica e desigual” (ALMEIDA, 2000, p. 242). Ou seja, não se trata apenas de significar os comportamentos, mas de valorá-los através da ontologia masculino/feminino para fins de controle social e dominação.

O efeito principal deste discurso é o controle social. Controle que se exerce tanto mais sobre os homens concretos, quanto mais eles se afastarem do modelo hegemônico. Isto implica um alto grau de autocontrole ou vigilância, que se aplica a todos os domínios da experiência humana em interação: o modo de falar, o que se diz, o modo de usar o corpo, a roupa, as atitudes a tomar perante situações de tensão, conflito, emotividade, (...). (ALMEIDA, 2000, p. 242)

No livro *A negociação da intimidade* (2011), Viviana Zelizer objetiva que essa ontologia masculino/feminino orienta também uma divisão na esfera econômica. Tal ontologia participa de um conjunto de crenças que orientam o mundo em dualidades, tais como mercado e não-mercado, racional e pessoal, eficiente e sentimental (ZELIZER, 2009). A autora identifica (2009; 2011) que tais crenças estão baseadas em argumentos complementares e autônomos. Relacionam-se a 1) teoria dos mundos hostis e das esferas separadas e 2) *nada além de*.

A teoria dos mundos hostis e das esferas separadas engloba duas crenças gêmeas para perceber as ditas esferas da economia e da intimidade. Apesar de autônomas, ou seja, de terem sido concebidas de formas diferentes, tais teorias são gêmeas na medida em que uma completa a outra. A primeira, das esferas separadas, acredita que o mundo é recortado por dois domínios. Em um primeiro domínio, reside a lógica econômica, da racionalidade instrumental, do controle e planejamento. Noutro lado, reside a esfera das emoções, dos sentimentos e da intimidade. Dessa forma, a teoria dos mundos hostis, de forma complementar, afirma que essas duas esferas, da racionalidade e das emoções, são completamente incompatíveis e não podem se misturar.

A sua mistura, continua a teoria, contamina ambos; a invasão do mundo sentimental pela racionalidade instrumental seca-o, enquanto a introdução do sentimento nas transações racionais produz ineficiência, favoritismo, compadrio e outras formas de corrupção. Somente os mercados limpos de sentimentos podem gerar uma verdadeira eficiência. (ZELIZER, 2011, p. 30)

Já a crença em *nada além de* é baseada em três princípios: a) *nada além da* racionalidade; b) *nada além de* política; c) *nada além de* cultura. Esses três princípios têm em comum a crença em *nada além de* uma esfera, seja ela política, racional ou cultural. Para os teóricos do *nada além de* racionalidade, há o entendimento de que toda vida e todo mundo são organizados sobre o princípio da racionalidade.

Interpretações comuns da intersecção entre o intercâmbio econômico e as relações íntimas, como vemos, variam desde as preocupações morais dos teóricos de mundos hostis até o pragmatismo das visões econômicas *nada além de*, o construtivismo dos culturalistas *‘nada além de’* e a crítica política dos analistas de poder *‘nada além de’*. No caso dos argumentos de esferas separadas e mundos hostis, as esferas das transações econômicas e da intimidade permanecem moralmente irreconciliáveis e praticamente antagônicas; no caso das visões *‘nada além de’*, somente uma esfera é importante. (ZELIZER, 2011, p. 36)

A tese de Zelizer (2009; 2011) é de que tais teorias, dos mundos hostis e das esferas separadas e *nada além de*, são falhas. Segundo Zelizer (2009, p. 240), essa crença “(...) pode ser superada reconhecendo-se a existência de laços diferenciados que atravessam situações sociais particulares”. Ou seja, no reconhecimento de que a realidade empírica está fundada em múltiplas dimensões, tais como a social, econômica, cultural, política e histórica. A manutenção de tais crenças somente cumpre o objetivo de segregar espaços, comportamentos e pessoas. Nessa perspectiva, Zelizer (2009; 2011) mobiliza o exemplo dos cuidados pagos para comprovar sua tese.

A crença dos mundos hostis e das esferas separadas criou, no caso dos cuidados pagos, a crença de que os cuidados não podem ser remunerados. Ou seja, justifica-se que uma filha não receba para cuidar dos pais ou que uma tia não receba por prestar assistência à um sobrinho. Ou seja, o cuidado não é remunerado, muito menos reconhecido. Todavia, Zelizer (2009, p. 250-251) argumenta que não é isso que ocorre na prática. Na prática, descobriu-se uma economia variada dos cuidados, com os mais variados laços:

A observação desses cuidados não revela duas esferas radicalmente diferentes, uma antissepticamente econômica e outra reconfortantemente sentimental. Descobrimos, ao invés, uma economia variada dos cuidados, com múltiplas combinações entre pagamento e laços de intimidade. Explicações causais dualísticas também não dão conta do que ocorre. Ao contrário dos argumentos sobre as esferas separadas, o mundo não se separa em dois processos causais contrastantes, um para cada domínio. Ao contrário do que dizem as doutrinas dos mundos hostis, o contato entre os dois tipos de atividade não faz com que um contamine inexoravelmente o outro. Como no caso das moedas locais, encontramos pessoas criando relações sociais bem delimitadas e marcadas,

com distintos pagamentos, símbolos e sentidos compartilhados. (*idem*)

Portanto, as teorias essencialistas das esferas separadas envolvendo os cuidados pagos, servem para não só dividir o mundo em racional e irracional, feminino e masculino, mas, entre aqueles que podem ser remunerados e aqueles que não. Dessa forma, esferas separadas e mundos hostis fomentam a divisão sexual do trabalho em que as principais atividades executadas por mulheres são definidas como não econômicas, tais como os cuidados.

Essa ontologia é objetivada por Bourdieu no seu livro *A Dominação Masculina* (2012). Nessa objetivação das relações de gênero é demonstrada que a *doxa* dominante, ou seja, o conjunto de crenças dos indivíduos mais poderosos dos campos sociais, é predominantemente androcêntrica, marcada pela inferiorização das mulheres. Essa inferiorização é naturalizada de modo que características construídas socialmente como masculinas serão mais valorizadas que as femininas. Nesse sentido, todo o mundo social e simbólico é dividido por uma fronteira simbólica que define tudo que é feminino e masculino em uma relação hierárquica e engendrada (BOURDIEU, 2012). Essa hierarquia naturalizada prepara mulheres e homens para aceitarem como evidentes, naturais e inquestionáveis as proscições e prescrições engendradas na ordem das coisas e dos corpos (*idem*, p. 71). Dessa forma, todo homem possui, por sua condição de nascença, uma posição hierárquica superior à mulher. Nesse sentido, se estrutura a dominação masculina. E ainda, o autor, as palavras cumprem um importante papel nesse processo, logo na nomeação ao nascer, com *é menino* ou *é menina*. Tal nomeação, longe de ser um ato neutro ou desenraizado, tem uma função social de definir o *lugar no mundo* em que essa criança irá ocupar e qual será seu papel social.

Segundo Bourdieu (2012), essa divisão entre masculino e feminino também está na ordem das coisas. Tais oposições se justificam entre si, ou seja, são naturalizadas em seu funcionamento como esquemas de percepção, de pensamento e de ação, ou seja, são naturalizados (*Illusio*) no *habitus*. Portanto, mulheres, bem como homens, dominados e dominantes, (re)produzem estruturas objetivas e estruturas cognitivas que engendram e naturalizam a ordem dóxica masculina nas coisas e nos corpos.

Bourdieu (2012), ao analisar o fenômeno da dominação masculina, faz-se necessário adotar uma perspectiva relacional, porque corremos o risco de adotar modos de pensamento que são eles próprios produtos da dominação, e só assim, objetivar os efeitos duradouros que a ordem masculina exerce sobre os corpos e as mentes. Para

isso, também se faz necessário explorar a transcendentalidade das categorias do entendimento e das formas de classificação, fazendo uma interpretação, tal qual construímos na seção sobre Durkheim. Noutras palavras, o autor propõe uma socioanálise do nosso inconsciente androcêntrico, das nossas práticas mais naturalizadas, com vistas a afastar qualquer resquício da dominação masculina nas análises acadêmicas.

Conquanto, os órgãos sexuais longe de serem um simples registro de propriedades naturais, são características valoradas e hierarquizáveis. “A dominação masculina é legitimada por uma relação de dominação baseada em características biológicas, que são por sua vez, produtos de uma construção naturalizada e engendrada” (BOURDIEU, 2012, p. 33). Tanto meninos quanto meninas tendem a passar por dois processos opostos, em que os meninos são virilizados<sup>11</sup> e as meninas feminilizadas. Os meninos são despojados de tudo aquilo que neles poderiam ser relacionados ao mundo feminino, já as meninas são constituídas como uma entidade negativa, definida pela falta de virtudes. Todo trabalho de socialização feminina tende a impor-lhes limites referentes a própria socialização e ao corpo (BOURDIEU, 2012, p. 37). Bourdieu (2012, p. 39) ainda objetiva que a feminilidade se mede pela arte de se fazer pequena, em que as mulheres são mantidas numa espécie de cerco invisível, enquanto os homens são espaçosos e expansivos.

Dessa forma, todo o mundo social e simbólico é recortado por uma fronteira simbólica, que baseada em uma relação de dominação, institui duas classes de *habitus* opostos e homólogos: feminino e masculino. Bourdieu (2012, p. 37) ainda objetiva o caráter de *hexis* corporais, que levam a constituir esses esquemas de ação de e percepção (*habitus*) ou ainda seu sistema classificatório (categorias do entendimento) diletantemente opostos, mas complementar, que são engendradas na ordem dos corpos e das coisas. Dessa forma, a dominação masculina encontra as condições para sua plena realização, sendo uma primazia universalmente concedida aos homens (BOURDIEU, 2012, p. 45). Todavia, apesar dessa universalidade, Bourdieu (*idem*) admite que tal dominação depende de matrizes das percepções, dos pensamentos e da objetivação das estruturas sociais, das atividades produtivas e de reprodução de uma determinada

---

<sup>11</sup> Bourdieu (2012) objetiva a questão da virilidade na constituição da masculinidade na seção ‘Virilidade e Violência’ (*idem*, p. 63-67).

sociedade ou de um determinado campo social:

A primazia universalmente concedida aos homens se afirmar na objetividade de estruturas sociais e de atividades produtivas e reprodutivas, baseadas em uma divisão sexual do trabalho de produção e de reprodução biológica e social, que confere aos homens a melhor parte, bem como nos esquemas imanentes a todos os *habitus*: moldados por tais condições, portanto objetivamente concordes, eles funcionam como matrizes das percepções, dos pensamentos e das ações de todos os membros da sociedade, como transcendentais históricos que, sendo universalmente partilhados, impõem-se a cada agente como transcendentais. Por conseguinte, a representação androcêntrica da reprodução biológica e da reprodução social se vê investida da objetividade do senso comum, visto como senso prático, dóxico, sobre o sentido das práticas. (*idem*)

Assim, a dominação masculina fundamentada na violência simbólica é capaz de docilizar as mulheres rumo ao engendramento de uma ordem androcêntrica que as inferioriza. Esse engendramento ocorre pela orientação de esquemas de ação e de percepção constituídas em uma matriz histórica duradoura, que faz com que, historicamente, as mulheres aceitem como naturais, evidentes e inquestionáveis, as desigualdades entre os gêneros.

As injunções continuadas, silenciosas e invisíveis, que o mundo sexualmente hierarquizado no qual elas são lançadas lhes dirige, preparam as mulheres, ao menos tanto quanto os explícitos apelos à ordem, a aceitar como evidentes, naturais e inquestionáveis prescrições e proscricções arbitrárias que, inscritas na ordem das coisas, imprimem-se insensivelmente na ordem dos corpos. (BOURDIEU, 2012, p. 71)

Essa ordem se estrutura, sobretudo, sobre os ditames da divisão sexual do trabalho, em que mulheres ocupam cargos e realizam ocupações ditas inferiores e tem menor reconhecimento em relação aos homens. Além disso, uma mesma ocupação, quando realizada por homem, em vez de uma mulher, é vista como enobrecida, tal como o caso dos cozinheiros:

(...) o homem não pode, sem derrogação, rebaixar-se a realizar certas tarefas socialmente designadas como inferiores (entre outras razões porque está excluída a idéia de que ele possa realizá-las), as mesmas tarefas podem ser nobres e difíceis quando são realizadas por homens, ou insignificantes e imperceptíveis, fáceis e fúteis, quando são realizadas por mulheres, como nos faz lembrar a diferença entre um cozinheiro e uma cozinheira, entre o costureiro e a costureira; basta que os homens assumam tarefas reputadas femininas e as realizem fora da esfera privada para que elas se vejam com isso enobrecidas e transfiguradas: "É o trabalho, observa Margaret Maruani, que se constitui sempre como diferente segundo seja efetuado por homens ou por mulheres". (BOURDIEU, 2012, p. 75)

A divisão sexual do trabalho é uma forma de divisão social do trabalho. Nesse caso, por meio do sexo. Na sociologia de gênero existe um debate em torno das

definições de gênero e sexo. Segundo Mathieu (2009), no *Dicionário Crítico do Feminismo*, o sexo é biológico e o gênero social. Nesse sentido, a autora afirma que a humanidade atribui aos sexos funções diferentes e hierarquizadas. Dessa forma, há uma gramática do gênero, sendo um tipo feminino e outro masculino. É culturalmente imposto à fêmea e ao macho que assumam posições sociais hierárquicas distintas. A mulher torna-se *mulher social*. O homem torna-se *homem social*. Sendo, uma das grandes manifestações dessa ordem, a divisão sexual do trabalho.

Em suma, a divisão sexual do trabalho é uma forma de organizar hierarquicamente o trabalho masculino e o trabalho feminino. Nesse sentido, o trabalho masculino é valorizado, remunerado, já o feminino é desvalorizado, e na maioria das vezes, não remunerado, como o caso dos cuidados. Por isso, essa divisão social do trabalho se organiza sobre dois princípios: o da separação (existem trabalhos de homens e outros de mulheres) e o da hierarquização (um trabalho de homem *vale* mais do que um de mulher). (KERGOAT, 2009).

Bourdieu (2012) demonstra também que a feminização<sup>12</sup> das profissões pode resultar na diminuição do seu valor social, bem como quando uma mulher, em raros os casos, consegue chegar a uma posição de poder, seja ela em uma empresa ou na política, o olhar<sup>13</sup> dos outros, homens e mulheres, acabam por reduzir a ascensão feminina ao penteado, a roupa e a família:

(...) chamando-as e reduzindo-as, de algum modo, à sua feminilidade, pelo fato de desviar a atenção para seu penteado, ou para tal ou qual traço corporal, ou de usar, para se dirigir a elas, de termos familiares (o nome próprio) ou íntimos ("minha menina", "querida" etc.) mesmo em uma situação "formal" (uma médica diante de seus pacientes), ou outras tantas "escolhas" infinitesimais do inconsciente que, acumulando-se, contribuem para construir a situação diminuída das mulheres e cujos efeitos cumulativos estão registrados nas estatísticas da diminuta representação das mulheres nas posições de poder, sobretudo econômico e político. (BOURDIEU, 2012, p. 75)

Segundo Bruschini (1979, p. 18), a sexualização das ocupações e do trabalho reflete uma hierarquia: “(...) enquanto os homens detêm as posições de mais alto prestígio, as mulheres encontram ocupações apenas em posições secundárias”. Ainda,

<sup>12</sup> Vale ressaltar que a feminilização, aumento quantitativo do número de mulheres em determinada ocupação, não significa necessariamente feminização, transformação do valor social do vínculo empregatício feminino (YANNOULAS, 2011).

<sup>13</sup> “Assim, o olhar não é apenas um simples poder universal e abstrato de objetivação, como supõe Sartre; é um poder simbólico cuja eficácia depende da posição relativa daquele que percebe e daquele que é percebido, e do grau em que os esquemas de percepção e de apreciação postos em ação são conhecidos e reconhecidos por aquele a quem se aplicam” (BOURDIEU, 2012, p. 81).

segundo a autora (*idem*), uma das explicações para a segregação ocupacional pode ser encontrada na “(...) tradicional divisão de tarefas entre homens e mulheres dentro da família e seria responsável pela preservação de uma característica básica, a não-competição, contribuindo para manutenção de uma hierarquia ocupacional por sexo”. Isso significa que há transposição da premissa da não competição no lar para o trabalho. Tanto no lar quanto no trabalho, homens e mulheres não competem entre si.

Esse mecanismo é sustentado, sobretudo, para Bruschini (*idem*), sobre a atuação na demanda e na oferta de mão de obra. Há restrição das oportunidades para mulheres em determinadas ocupações “(...) através do processo de socialização formal e informal (...) ele atua sobre a oferta da mão-de-obra, na medida em que encaminha as jovens para ocupações tidas como próprias para a mulher”, já do lado da procura isso ocorre “(...) por parte tanto dos empregadores como dos próprios colegas de trabalho”.

Para Bruschini (*idem*), um dos maiores efeitos desse mecanismo são as discrepâncias salariais entre homens e mulheres. Homens são muito mais bem remunerados que mulheres. Por isso, segundo ela, há existência de um mercado *dual*, um para homens e outro para mulheres, em que o princípio da não concorrência impera para justificar as desigualdades salariais.

Apesar desse mercado *dual* em que mulheres não concorrem diretamente com homens e vice-versa, Bourdieu (2012, p. 78) objetiva que é característica dos dominantes tornar sua maneira de ser universal, ou seja, como *doxa* nos campos sociais. A definição de excelência, de autoridade e de liderança estão permeadas, em seu valor social, de caracteres ligados a masculinidade e ao mundo masculino. E, para uma mulher conseguir alcançar uma posição de liderança, ela deve não só possuir os requisitos explícitos para o cargo, como também os implícitos, assumindo agressividade e segurança, características ligadas, historicamente, a masculinidade, deixando de lado tudo que esteja ligado ao mundo feminino<sup>14</sup>, haja vista que essas posições foram talhadas sob medida para os homens:

É característico dos dominantes estarem prontos a fazer reconhecer sua maneira de ser particular como universal. A definição de excelência está, em todos os aspectos, carregada de implicações masculinas, que têm a particularidade de não se mostrarem como tais. A definição de um cargo,

---

<sup>14</sup> “Ser “feminina” é essencialmente evitar todas as propriedades e práticas que podem funcionar como sinais de virilidade; e dizer de uma mulher de poder que ela é “muito feminina” não é mais que um modo particularmente sutil de negar-lhe qualquer direito a este atributo caracteristicamente masculino que é o poder” (BOURDIEU, 2012, p. 118).

sobretudo de autoridade, inclui todo tipo de capacitações e aptidões sexualmente conotadas: se tantas posições dificilmente são ocupadas por mulheres é porque elas são talhadas sob medida para homens cuja virilidade mesma se construiu como oposta às mulheres tais como elas são hoje. Para chegar realmente a conseguir uma posição, uma mulher teria que possuir não só o que é explicitamente exigido pela descrição do cargo, como também todo um conjunto de atributos que os ocupantes masculinos atribuem usualmente ao cargo, uma estatura física, uma voz ou aptidões como a agressividade, a segurança, a "distância em relação ao papel", a autoridade dita natural etc, para as quais os homens foram preparados e treinados tacitamente enquanto homens. (*idem*)

Quando as mulheres acessam o poder, para Bourdieu (2012, p. 84), elas acabam em uma situação de *duble blind*; se comportam-se como homens, correm o risco de deixar perder sua feminilidade<sup>15</sup>; e se agem como mulheres, acabam sendo vistas como inaptas a realizar aquele trabalho. Nesse sentido, objetivamente, temos a valoração e a hierarquização de dois tipos de socialização que historicamente orientam esquemas de percepção e de apreciação inscritos no corpo dos agentes em interação. De um lado, temos uma socialização que orienta os homens a amar os jogos de poder. E, de outro, oposto, mas complementar, que orienta as mulheres a amar os homens que jogam.

A socialização diferencial predispõe os homens a amar os jogos de poder e as mulheres a amar os homens que os jogam; o carisma masculino é, por um lado, o charme do poder, a sedução que a posse do poder exerce, por si mesma, sobre os corpos cujas próprias pulsões e cujos desejos são politicamente socializados. (BOURDIEU, 2012, p. 98)

Nesse sentido, a dualidade feminino/masculino e todas as outras decorrentes dessa primeira, tais como fraco/forte, grande/pequeno, inscritas na estrutura dos campos sociais, fundamentam as estruturas cognitivas que, por meio de sistemas de adjetivos, produzem julgamentos hierarquizantes engendrados na ordem dos corpos e das coisas (BOURDIEU, 2012, p. 124). Tais dualidades, estendidas às estruturas objetivas dos campos sociais, não podem ser abolidas em um passe de mágica. Afinal de contas, “(...) os gêneros, longe de serem simples papéis com que se poderia jogar à vontade (...), estão inscritos nos corpos e em todo um universo do qual extraem sua força” (BOURDIEU, 2012, p. 122). Ou seja, não estamos falando apenas de nomeações verbais ou de palavras, como masculino/feminino, mulher/homem, mas de sistemas de classificação historicamente (re)produzidos e enraizados no tecido social.

---

<sup>15</sup> “Delas se espera que sejam "femininas", isto é, sorridentes, simpáticas, atenciosas, submissas, discretas, contidas ou até mesmo apagadas. E a pretensa "feminilidade" muitas vezes não é mais que uma forma de aquiescência em relação às expectativas masculinas, reais ou supostas, principalmente em termos de engrandecimento do ego. Em consequência, a dependência em relação aos outros (e não só aos homens) tende a se tornar constitutiva de seu ser” (BOURDIEU, 2012, p. 82).

Tais dualidades podem induzir a crença em uma espécie de eterno feminino, ou seja, na crença de uma *mulher universal*, que seja universalmente dominada, independente das relações históricas e de força que as cercam. Para romper com esse mito do eterno feminino, faz-se necessário adotar uma visão relacional da dominação masculina, que seja capaz de objetivar os determinados momentos da história, sua relação com o todo, e as posições ocupadas por esses sujeitos, não só na própria história, mas no campo social.

Assim, uma apreensão verdadeiramente relacional da relação de dominação entre os homens e as mulheres, tal como ela se estabelece em todos os espaços e subespaços sociais, isto é, não só na família, mas também no universo escolar e no mundo do trabalho, no universo burocrático e no campo da mídia, leva a deixar em pedaços a imagem fantasiosa de um "eterno feminino", para fazer ver melhor a permanência da estrutura da relação de dominação entre os homens e as mulheres, que se mantém acima das diferenças substanciais de condição, ligadas aos momentos da história e às posições no espaço social. Esta constatação da constância trans-histórica da relação de dominação masculina, longe de produzir, como por vezes se finge temer, um efeito de des-historicização, e portanto de naturalização, obriga a reverter a problemática ordinária, fundamentada na constatação das mudanças mais visíveis na condição das mulheres: na realidade, isto obriga a colocar a questão, sempre ignorada, do trabalho histórico, sempre renovado, que se desenvolve para arrancar da História a dominação masculina e os mecanismos e as ações históricas; trabalho este que é responsável por sua aparente des-historicização e que toda a política de transformação histórica tem que conhecer sob pena de se ver fadada à impotência. (BOURDIEU, 2012, p. 122)

Agora, podemos avançar para nossa última cité, a cité projetos, em que analisaremos como esse *corpous* empírico coletado na revista Exame interage com aspectos macrosociológicos do *modus operandi* do capitalismo.

### F) *Cité* projetos

### IMAGEM VIII – NUVEM DE PALAVRAS DA CITÉ PROJETOS



Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do mapeamento dessa *cité* projetos, pudemos verificar as transformações sistematizadas por Luc Boltanski e Eve Chiapello denominadas como terceiro espírito do capitalismo, em que predomina palavras como projeto, reestruturação, fusões, burocratas, verticalidade, flexibilidade e reestruturar, em seu léxico.

**TABELA IX – FREQUÊNCIA DE PALAVRAS DA CITÉ PROJETOS**

| PALAVRA        | FREQUÊNCIA |
|----------------|------------|
| PROJETO        | 19         |
| EQUIPE         | 17         |
| ADMINISTRAÇÃO  | 15         |
| EXECUTIVAS     | 15         |
| EXECUTIVA      | 14         |
| FUNCIONÁRIOS   | 12         |
| EXECUTIVO      | 11         |
| HIERARQUIA     | 10         |
| REESTRUTURAÇÃO | 9          |
| PRODUÇÃO       | 8          |
| ADMINISTRAR    | 7          |
| COMPANHIA      | 7          |
| COMPANHIAS     | 7          |

|                  |   |
|------------------|---|
| PROJETOS         | 7 |
| GERENTES         | 6 |
| MERCADO          | 6 |
| OPERAÇÃO         | 6 |
| OUTRO            | 6 |
| PROFISSIONAIS    | 6 |
| DIRETORA         | 5 |
| EQUIPES          | 5 |
| ESTILO           | 5 |
| GESTÃO           | 5 |
| GRANDES          | 5 |
| REESTRUTURADORES | 5 |
| ALGUNS           | 4 |
| ÁREA             | 4 |
| BRASILEIRO       | 4 |
| CAPITALISMO      | 4 |
| CARGOS           | 4 |
| CONSULTORIA      | 4 |
| DIRETOR          | 4 |
| DIVISÃO          | 4 |
| ECONOMIA         | 4 |
| ÉPOCA            | 4 |
| MULHER           | 4 |
| MULTINACIONAL    | 4 |
| PARTIR           | 4 |
| PASSOU           | 4 |
| PESSOAL          | 4 |
| PODER            | 4 |
| PRESIDÊNCIA      | 4 |
| PROCESSOS        | 4 |
| REENGENHARIA     | 4 |
| RESULTADOS       | 4 |
| SEGUNDA          | 4 |

Fonte: Dados da pesquisa

Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009), em sua obra *O novo Espírito do Capitalismo*, analisam os manuais de gestão da década de 1960 até 1990. Neles, objetivaram um processo de reengenharia das forças de produção capitalista. Por meio dessa reengenharia, o capitalismo realizou uma série de incorporações de valores pelos quais era criticado.

Essa crítica constitui-se em três efeitos. O primeiro, ocuparia uma função de deslegitimar os espíritos anteriores e subtrair-lhes a eficácia. Na década de 1960, nos Estados Unidos, com a intensa especialização do ascetismo protestante, proliferaram-se modalidades laboriosas de trabalho, com intensa especulação e exploração da mão de

obra. Por outra via, proliferava-se o hedonismo materialista do consumo, modo de vida que os assalariados das empresas se viam obrigados a adotar. Deste modo, esse hedonismo passa a fazer frente aos valores do labor e da poupança do protestantismo ascético.

Já o segundo efeito da crítica capitalista é que, quando ouvida, ou pelo menos parcialmente, “(...) é ver que uma parte dos valores por ela mobilizados para opor-se à forma assumida pelo processo de acumulação foi posta a serviço dessa mesma acumulação (...)” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 63). Deste modo, quando o capitalismo responde aos movimentos realizados pela crítica, ele incorpora uma parte dos valores em nome dos quais era criticado. O último efeito da crítica sobre o capitalismo não leva a criação de dispositivos mais justos, mas a transformação destes dispositivos de modo que tudo fique desorganizado em relação aos referenciais anteriores. Deste modo, “O velho mundo que ele denunciava desapareceu, mas não se sabe o que dizer sobre o novo” (*idem*).

Em síntese, para os autores, a crítica que é vencida possibilita que o modo de produção capitalista afrouxe os dispositivos de justiça, desmantelando as garantias oferecidas até então. Mas se essa crítica ganha virulência e credibilidade, o capitalismo se vê obrigado a produzir um reforço nesse dispositivo de justiça, aprimorando-se de modo a satisfazer as regras do jogo.

Nessa dialética, portanto, o espírito do capitalismo se renegocia. Dessa reengenharia, emergiram dois novos espíritos subsequentes. O segundo espírito do capitalismo é marcado pela década de 1960 e a superação do protestantismo ascético como referência moral e emocional. O terceiro espírito do capitalismo encontra sua emergência na década de 1990 com a superação dos modelos de gestão verticalizados e, especialmente, com o empoderamento e a centralização da figura do CEO (*Chief Executive Officer*) ou *manager* para além das hierarquias rígidas. Saem do palco capitalista os gerentes burgueses e assumem os especialistas e animadores de equipe.

Na literatura de gestão dos anos 1960, estudada por Boltanski e Chiapello, são encontrados dois grandes pontos que embasam um segundo espírito do capitalismo, sendo eles: 1) a insatisfação dos executivos e 2) as dificuldades de gestão associadas ao gigantismo das empresas (*idem*, p. 92). Com relação ao primeiro problema, os executivos da época se queixavam de serem apenas porta-vozes de cima e de baixo. Ou seja, porta-vozes dos patrões aos empregados e vice-versa. Esses sujeitos, aspiravam,

sobretudo, compartilhar o poder de decisão, ter mais autonomia, compreender as políticas da direção, ter informações sobre a marcha dos negócios.

Desse modo, os executivos na década de 1960 começam a encarar os primeiros sinais da modernidade e se sentem sufocados por ela. Sufocados pela burocracia, pelas grandes máquinas burocráticas e pela hierarquia rígida. Portanto, as grandes burocracias, tal como as grandes empresas, impunham medo. Postavam-se como uma ameaça aos países democráticos. Na visão dos autores, a burocracia se colocava como um fator distintivo do Ocidente frente ao bloco comunista. Por isso, a grande empresa capitalista comungava dos mesmos inconvenientes da empresa fascista.

Para driblar essas problemáticas, um novo modelo de gestão emergia, baseado nos preceitos da descentralização, meritocracia e administração por objetivos. Deste modo, a batalha travada pelos autores dos anos 1960 tem o objetivo essencial de impor essas novas modalidades de gestão, para poder dar aos executivos a autonomia à qual eles aspiravam.

Aos executivos, passam a ser concedidos alguma autonomia, mas apenas dentro de padrões pré-estabelecidos através da descrição dos cargos que estabelecem os limites da autonomia. Deste modo, o executivo será julgado através da realização de objetivos, no menor ou no maior sucesso. Por isso, o controle não é mais diluído nas suas ações, mas na correspondência dos objetivos delegados. Graças a esse engenhoso dispositivo, os burgueses mantiveram o controle de suas empresas, do mesmo modo que delegaram aos executivos especializados não somente a função de gerir a empresa, mas de motivar a equipe.

Deste modo, há uma rejeição, por parte do segundo espírito do capitalismo, da esfera doméstica. O nepotismo e a pessoalidade perdem espaço para os julgamentos impessoais baseados no mérito. Por isso, a legitimação do executivo tem como correspondência a deslegitimação do patronato tradicional. O modelo da empresa familiar é colocado em xeque. E, por consequência, todas as formas de gestão dele derivado começam a ser questionadas. Para isso, são designados alguns executivos, como Inês Correa, como agentes da mudança:

Inês é severa quando arrisca uma avaliação sobre como é vista por parte dos 120 funcionários da casa. "É possível que muitos aqui me considerem uma megera", afirma com uma expressão conformada no rosto. "Sou uma agente de mudança e não é todo mundo que gosta do que estamos fazendo." Seu desafio é substituir a cultura personalista e muitas vezes improvisada, típica de uma instituição familiar, por outra compatível com os códigos de conduta

e padrões de qualidade seguidos pelo WDR nos mais de 40 anos onde opera. Ela diz que em muitas empresas familiares os funcionários não são estimulados a ter iniciativa própria, dar sugestões e apresentar soluções. "Mas entramos agora numa **cultura nova**, em que as pessoas têm de prestar contas e produzir resultados", afirma Inês. "Não há mais ninguém lá em cima lhes dizendo o que tem de fazer." Muitos no banco - continua ela - perceberam que as mudanças poderiam significar um salto profissional importante e passaram a "chutar a gol". (EXAME, 08/03/2000, p. 15)

Essa *cultura nova*, incorporada com a radicalização da crítica às hierarquias e a burocracia, resultou em um terceiro *ethos* capitalista na literatura e na mídia de gestão empresarial na década de 1990. Já na década de 1960, ocorre uma reengenharia dos dispositivos de consagração social no espaço empresarial através da valorização do mérito e da impessoalidade, em detrimento dos modelos tradicionais de gestão. Essa valorização acaba sendo levada ao extremo na década de 1990. Recusou-se toda forma de hierarquia. Toda forma de hierarquia, inclusive aos operadores, passou a ser vista como uma forma de organização arcaica e superada. Lançava-se o terreno fértil para germinação do terceiro espírito do capitalismo.

Deste modo, toda a organização empresarial passa a ser posta em termos de objetivos e metas, estruturada sobre a meritocracia. Conquanto, há uma valorização do trabalho em rede, especificamente do trabalho em equipe, baseada na mobilização geral dos trabalhadores graças as visões de seus líderes (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 102). Sobre isso, a Revista Exame coloca os executivos na *faixa dos 40 anos* como grandes promotores dessa lógica que valoriza as metas, que redesenharam empresas em todo o mundo.

É uma questão de ênfase. "Empresas em todo o mundo ingressaram num ciclo de execução de metas de planejamento surgido do redesenho de suas operações nos últimos cinco ou dez anos. E os presidentes na faixa dos 40 anos foram treinados exatamente para essa tarefa", diz Cristina. No Brasil, fazem parte desse grupo executivos como o engenheiro Luiz Eduardo Falco, de 45 anos, que assumiu em julho a presidência da Telemar. Antes, Falco atuara por anos como braço direito do comandante Rolim, na TAM, e tornara a operação de celulares da Oi um modelo para o próprio grupo Telemar. Também integra o time Emilio Umeoka, de 43 anos, ex-presidente da Microsoft no Brasil, que, a exemplo de Gavazzi, rumo para o exterior. Umeoka está de partida para Cingapura, onde vai coordenar, a partir de setembro as operações de 11 países da região Ásia-Pacífico da companhia de Bill Gates. "Minha geração ouviu muito discurso e viu pouca gente botando a mão na massa para transformar", diz Luiz Fernando Edmond, presidente da Ambev, de 40 anos. "Transformar é a nossa missão". (EXAME, 30/08/2006, p. 45)

Esse modelo de estruturação da empresa passou a ser denominado de *entreprise maigre* (empresa magra). Tal modelo de estruturação hierárquica se uniu ao modelo de

produção *lean production* (produção enxuta) como forma de construção da empresa moderna. Segundo Boltanski e Chiapello (2009, p. 102), esse modelo foi constituído a partir da observação de empresas japonesas. Seus princípios de organização basearam-se no *just-in-time*, qualidade total, processo de melhoramento contínuo, equipes autônomas de produção. Somado-se a essas alterações, o mundo também assistia a transformações no plano tecnológico e do trabalho, que segundo a Revista, obrigaram toda uma geração a *reagir*.

Nos últimos 10 anos, o mundo passou por transformações excepcionais, e o Brasil se abriu a elas. Computadores e internet, fortalecimento de blocos, internacionalização do trabalho, livre migração de capitais, fim da guerra fria e Da Lógica bipolar que dividia o mundo em duas grandes áreas de influência, downsizing e reengenharia, ênfase na produtividade. Ah tudo isso essa geração teve que reagir. E reagiu com as ferramentas que adquiriu nas últimas três décadas. (EXAME, 06/05/1998, p. 105)

Portanto, nascia um novo modelo empresarial baseado na supressão das hierarquias e da burocracia, com a formação de redes interpessoais. O modelo de redes se cristaliza neste contexto. As empresas passaram a investir cada vez mais em alianças estratégicas e *joint ventures*, baseadas em serviços terceirizados, trabalhadores temporários e empresas coligadas. Por isso, os trabalhadores acabam sendo organizados em pequenos grupos holísticos, flexíveis, inventivos e autônomos, em que o verdadeiro patrão é o cliente, e para ele deve ser direcionado todas as metas e relações da empresa. Para tanto, uma das principais habilidades destacadas para essa *geração dos 40* de executivos é a habilidade de persuadir *colaboradores* e cumprir metas:

Outro traço que distingue a geração dos 40, apontado pelo estudo, é a habilidade para persuadir as equipes a mobilizar-se na direção de metas. “Hoje as relações nas empresas são em rede, e as informações devem ser compartilhadas com a equipe, sem limite de hierarquia e cargos”, diz Cabrera, sócio da consultoria PMC-Amrop. “Ordens só são cumpridas quando bem compreendidas”. Primeira presidente da fabricante de celulares taiwanesa BenQ Mobile no Brasil, Denise dos Santos, impôs uma regra aos executivos: à medida que chegam, as novas informações – sobre mercado ou sobre a empresa – devem “descer” o mais rápido possível para suas equipes. A cada mês e meio, ela viaja a Manaus para conversar com os operários da fábrica. “É claro que, nessas ocasiões, procuro não mencionar siglas como Ebitda”, diz. “Mas a comunicação repetitiva é necessária para que todos remem na mesma direção”. (EXAME, 30/08/2006, p. 76)

Essa alteração na morfologia empresarial é caracterizada por Boltanski e Chiapello (2009) como uma reengenharia do modo de produção capitalista em que não somente o processo produtivo é constituído na formatação de redes, mas até mesmo as equipes de

trabalhadores. Ou seja, o Brasil, visto pela Revista Exame, estaria imerso em uma lógica ampla do modo de produção capitalista internacional. Afinal de contas, as próprias fronteiras espaciais foram redefinidas com as revoluções tecnológicas. Deste modo, as equipes passam a ser compostas não somente por trabalhadores, mas por fornecedores, clientes, consultores e especialistas internos.

Dessa maneira, o líder abandona sua função meramente hierárquica. Não se trata mais de exercer um poder essencialmente hierárquico, mas um poder que consiga organizar essas equipes autogeridas sem recorrer à força. Enfim, o líder passa a ser uma figura capaz de transmitir um sentido e um significado ao trabalho. Essa operação é realizada pela motivação, de forma a garantir o engajamento. Entra em cena, então, o líder e suas visões, capaz de operar um sentido ao trabalho de cada um (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 105). Por meio desse sentido compartilhado, cada trabalhador sabe exatamente o que precisa fazer, sem a necessidade da ordem externa e coercitiva. Por isso, o trabalhador adere não só a visão do líder, mas ao projeto da empresa. Um exemplo eficaz para exemplificar essas transformações é o *rito de comunhão* implementado por Luiza Helena Trajano no Magazine Luiza.

Em 1991, quando grupo Luiza já tinha vários negócios, os acionistas decidiram profissionalizar a administração e Luiza Helena assumiu o comando do Magazine. A empresa já tinha crescido muito desde a primeira lojinha comprada em 1957 e sustentava uma estrutura pesada, compartimentada, típica dos anos 80. Luiza Helena resolveu mudar tudo. Um dos símbolos dessa mudança é o rito de comunhão, feito em cada uma das lojas e também na sede do Magazine. O rito tem quatro partes. Na primeira, os três organizadores escolhidos para aquela semana passam os resultados da empresa, comunicam promoções, informam sobre qualquer evento de interesse dos funcionários. Em seguida, alguém coloca a bandeira do Brasil no centro da sala e todos cantam o Hino Nacional. "Uma das nossas prioridades é resgatar o sentido de cidadania", diz Luiza Helena. Depois, a bandeira é retirada e todos cantam o hino da empresa (uma cançãozinha singela que identifica as iniciais da empresa com "Minha Luta" e "Meu Lar"). A terceira parte do rito é uma dinâmica de grupo, inventada pelos organizadores. Pode ser uma brincadeira de dança das cadeiras, uma palestra de um convidado, alguns minutos de dança das cadeiras, uma palestra de um convidado, alguns minutos de dança no salão, uma discussão sobre algum tema. No dia 9 de março, os 90 funcionários da administração foram divididos em quatro grupos, dois de homens e dois de mulheres, e fizeram colagens sobre o Dia internacional da Mulher. Na quarta parte do rito, todos se deram as mãos e entoam um Pai-Nosso. "É a hora da comunhão com o absoluto", diz Luiza Helena. (EXAME, 25/03/1998, p. 34)

O rito de comunhão do Magazine Luiza é um exemplo eficaz desse chamado terceiro *ethos* do capitalismo. De como Luiza Helena Trajano, superintendente e

executiva do Magazine Luiza, confere um sentido ao trabalho de seus colaboradores, realizando dinâmicas que promovam a integração e a horizontalidade do trabalho. Assim, todos os funcionários, ou melhor, colaboradores, acabam sendo engajados ao trabalho, sentindo-se como parte essencial para o funcionamento da empresa.

Porém, a participação nesse rito não é uma mera alienação, em seu sentido constituído no marxismo. Afinal, os colaboradores que organizam as próprias atividades, propondo-se a chegar 45 minutos antes no trabalho. Nesse sentido, verificamos a *doxa* em seu sentido paradoxal, como observado por Pierre Bourdieu (2012), em que os funcionários da empresa atuam no fortalecimento das estruturas cognitivas objetivamente constituídas que fabricam sua própria dominação. Para tanto, os ritos atuam como uma forma institucionalizada de etiqueta empresarial, com a finalidade da naturalização de formas de agir, pensar e sentir, dentro dos alicerces da empresa. Dessa forma, Luiza Helena Trajano consegue orientar como seus colaboradores sentem e administram suas emoções, tanto em relação a própria empresa, quanto em relação aos outros funcionários e a ela própria.

A importância do rito para os funcionários pode ser medida pelo simples fato de que ele não é obrigatório - e mesmo assim a quase totalidade dos empregados se dispõe a chegar 45 minutos antes do início do expediente toda segunda-feira. A maneira como é feito o rito também demonstra o estilo de gerência de Luiza Helena. São os funcionários que têm responsabilidade pelas atividades. "Ela costuma fazer assim, cria e depois descentraliza", diz sua assistente, Adriana Souza. A descentralização não se limita à escolha imediata com o negócio. Pelo contrário. Cada loja é considerada uma unidade de negócios e o gerente tem independência para estabelecer rumos, criar promoções, fixar preços, distribuir prêmios. Quando uma loja ultrapassa os resultados esperados, o prêmio pelo excedente de produtividade vai para o gerente, que pode distribuí-lo da maneira que achar melhor. (EXAME, 25/03/1998, p. 35)

Em virtude disso, toda a responsabilidade de operar a fabricação dessa etiqueta emocional, de transmitir essa visão, recai sobre a figura do líder, no exemplo de Luiza Helena Trajano. Ou seja, se o líder hierárquico e tradicional se enfraqueceu, porém, paradoxalmente, as responsabilidades de comandar uma empresa só aumentaram. Agora dependem exclusivamente da engenharia emocional de um ser excepcional. A performance do executivo deverá estar sempre em alto nível. Afinal, o executivo tornou-se, também, um garoto propaganda da marca empresarial, responsável por transmitir, tanto para acionistas, quanto para clientes, uma imagem de moderno e plenamente adaptado ao novo *modus operandi* do capitalismo.

Desse modo, os novos líderes, como Luiza Helena Trajano, não dirigem, nem dão

ordens. Segundo Boltanski e Chiapello (2009), esses papéis estão superados. Os *managers* tornaram-se animadores de equipe (*animateurs d'équipe*), catalisadores (*catalysateurs*), visionários (*visionnaires*), *coaches* (*coachs*), inspiradores (*donneurs de souffle*), atletas da empresa, *coach*, animador ou parteiro. Todos esses nomes servem como alcunha para os novos heróis da empresa (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 107).

Por isso, a autoridade desses líderes não é fundada na hierarquia, mas na confiança de sua equipe. Um dos pilares dos ritos do Maganize Luiza é justamente a confiança depositada na empresa por seus colaboradores. Essa confiança fundamenta-se não mais na figura do líder econômico, frio, racional e calculista. Pelo contrário, os novos líderes, constituem suas decisões de forma intuitiva, humanista, inspiradora, visionária e generalista.

Esse novo jeito de administrar, importado de um modelo japonês de empresa, está bastante interessado no autocontrole das equipes. Portanto, trata-se de uma forma de orientação através de um processo civilizatório, sendo este processo civilizatório orientado através de um *ethos* capitalista. Nesse sentido, as emoções passam a ser incorporadas através desse processo civilizatório. O bom gestor, tal como demonstram Boltanski e Chiapello (2009), é aquele capaz de gerir não somente as suas emoções, mas aquele capaz de estimular e promover a autogestão e o autocontrole da equipe.

### **CONCLUSÃO: A Emoção como Justificação e a Economia das Práticas Emocionais**

Em nossa dissertação, além de fornecer algumas coordenadas sobre as disposições sociais do universo empresarial brasileiro, de sua subjetividade objetivamente considerada, tendo como caso empírico a Revista Exame e sua *etiquetização* da gestão, fornecemos, também, possibilidades de considerar as emoções enquanto objeto sociológico relevante. O caminho teórico metodológico para alcançar os primeiros resultados foi, primeiramente, identificar as *cités* (no sentido de Boltanski e seus colaboradores) presentes no material coletado e, em seguida, identificar como este material enquadra subjetividades e emoções.

Desse modo, para além de um terceiro *ethos* capitalista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), que valoriza a verticalidade e o trabalho em equipe, objetivamos como a Revista Exame atua como um manual de etiqueta para apreciação e ação, funcionando como uma possível orientação das formas de agir e sentir no universo empresarial brasileiro. Assim, fomos capazes de explicitar o papel das emoções nesse processo, primeiro através de palavras-chave como sensibilidade e intuição, utilizadas como justificação, ou melhor, como um princípio de visão e divisão das práticas sociais. Portanto, as *cités* doméstica e da inspiração, enquanto ordens de grandeza, funcionaram como justificações, tanto em um primeiro momento, para a entrada das mulheres na gestão empresarial na década de 1990, como também para valorização de práticas consideradas modernas, em detrimento do velho, arcaico e superado.

Somado a isso, também pudemos objetivar como uma orquestração entre a psicologia positiva e a administração empresarial produziram alterações *dóxicas* na gestão empresarial. Se em um primeiro momento, anteriormente a década de 1990, valorizava-se a empresa como um local frio, calculista e burocrático, pudemos observar que as emoções subiram as cadeiras da gestão empresarial brasileira. Essa subida aos gabinetes de gestão deu-se, em um primeiro momento, com a valorização da intuição, como resgatado anteriormente, mas também pela crença de que os funcionários e os próprios executivos deveriam ser plenamente felizes e realizados com o trabalho, colocando o fracasso e a tristeza no ambiente de trabalho como problemas individuais,

patologizados sobre a ótica de uma psicologia positiva.

Essa constatação foi realizada, justamente sob o escopo analítico da *cité* da opinião, em que conseguimos explicitar que os psicólogos funcionavam como uma terceira força na consultoria empresarial, atrás apenas de engenheiros e administradores, a frente até mesmo dos economistas. Assim, os psicólogos positivos acabam por fornecer justificações para o fracasso como algo meramente individual, dissimulando as condições sociais de produção do fracasso, da tristeza e da melancolia no ambiente de trabalho.

Após isso, verificamos como essa dissimulação das condições sociais de produção do fracasso estavam inseridas também no escopo analítico das *cités* mercantil e industrial, em que consideramos seus nexos com a análise de Dardot e Laval (2016) com o homem empresarial. Assim, explicitamos o papel da teoria econômica e de seu poder performático, especialmente pela atuação de economistas marginalistas, com a crença no *homo economicus* e nas teses da mão-invisível do mercado. Assim, tentou-se produzir uma antropologia humana descolada do tecido social, em que os agentes deveriam medir suas ações sobre o princípio da utilidade.

Finalmente, observamos como essas transformações estariam incluídas em um processo mais amplo de reengenharia do capitalismo, pela análise da *cité* projetos. A valorização das emoções e da intuição estariam imersas no que Boltanski e Chiapello (2009) denominaram de terceiro *ethos* capitalista, com a incorporação das críticas dos movimentos sociais. Dessa reengenharia da gestão empresarial, as emoções humanas assumiram um protagonismo inédito, tendo manuais de etiqueta, canais midiáticos, como a Revista Exame. Esses canais midiáticos atuaram como circuitos de apreciação e ação que serviram de mediação para diversas disputas, como a entre o moderno e o velho, arcaico.

Após essa verificação empírica do protagonismo das emoções na gestão empresarial brasileira, podemos considerar que esse trabalho encontrou trabalhos anteriores desenvolvidos pelo nosso grupo de pesquisa, o Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Emoções, Sociedade, Poder, Organização e Mercados (JARDIM, 2017; 2019). Assim, por meio desse trabalho, conseguimos lançar bases teóricas e metodológicas para explicitar a importância das emoções na vida social. Para tanto, consideramos que as emoções estão embebidas em uma gramática social que podem revelar aspectos sociológicos indispensáveis para objetivação do mundo social. Nessa perspectiva, observamos que as emoções poderiam ser vistas em uma economia das práticas sociais

(Bourdieu, 1983), na medida em que são (re)produzidas socialmente. Para isso, sugerimos o termo *práticas emocionais* que tem sido amplamente utilizado por historiadores das emoções, como destaca Monique Scheer (2012) em seu artigo *Are Emotions a Kind of practice (and is that what makes them have a history)? A bourdieuvian approach understanding emotion*.

Para compreender como as emoções podem ser objetivadas através da noção de prática em Pierre Bourdieu (1979; 1983; 2005; 2013), primeiro retomaremos seu conceito de *habitus*. O *habitus*, em Bourdieu (1983), é definido como sistema histórico capaz de carregar em si uma matriz de percepções e ações. Essa matriz é carregada pelos indivíduos no corpo e na mente, durante uma existência histórica, enquanto disposições sociais. Essa matriz nada mais é que uma disposição dos indivíduos a tomarem determinados comportamentos e ações. Noutras palavras, trata-se de uma tendência criada socialmente e socialmente explicada capaz de orientar os comportamentos. Vale ressaltar que, para Bourdieu (*idem*), o *habitus* é tão somente uma pré-disposição, não uma certeza objetiva. Não é certo que alguns indivíduos tenham, por exemplo, dado a um *habitus* de classe, uma certeza para certos comportamentos, mas há, seguramente, uma pré-disposição, criada por origem social.

(...) *habitus* – entendido como um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas, que permitem resolver os problemas da mesma forma, e às correções incessantes dos resultados obtidos, dialeticamente produzidos por esses resultados. (BOURDIEU, 1983, p. 65)

Nessa perspectiva, o *habitus*, enquanto uma matriz histórica de percepção e ação, teria sua materialização enquanto prática em um duplo processo de interiorização e exteriorização. Dessa constatação, segundo Bourdieu (1983), emergem duas possibilidades de crítica à ciência da ação prática (*praxiologia*); de operar sobre uma fenomenologia, por considerar o *habitus* como interiorização, ou como objetivista, por tratá-lo em sua exteriorização.

Assim, ao tomar a prática como um duplo processo de exteriorização e interiorização, faz-se necessário romper com um psicologismo, bem como com uma hipnose da estrutura. Para tanto, o *habitus*, enquanto princípio de ações, pode ser fruto de estratégias sociais para os mais diversos fins, sem que isso seja necessariamente implicado por uma consciente intenção estratégica. Do mesmo modo, o *habitus* pode ser

determinado não enquanto um projeto ou uma estratégia, mas sim como fruto de uma trajetória social.

Portanto, para nós, ao se considerar as emoções enquanto uma prática, temos ao mesmo tempo sua significação como um ato relativamente autônomo, resultado de uma dialética entre uma situação e *habitus*. Ou seja, em uma dialética entre *habitus* e uma situação objetiva, socialmente condicionada no espaço social, temos a prática da emoção, a prática emocional. Por essa capacidade de se expressar através de uma matriz histórica de percepções e ações expressas em condições específicas, socialmente produzidas em um determinado universo social, é que as emoções têm sua capacidade de reproduzir regularidades em disposições corporais, imanentes a condições objetivas de produção, ajustadas ou desajustadas as situações em que são diretamente confrontadas.

Noutras palavras, se as emoções são postas como inconscientes ou automáticas por um psicologismo, seria justamente por sua capacidade de se fazer esquecer da história, aquilo que Bourdieu (1983) denomina de amnésia da gênese. Assim, como uma segunda natureza incorporada e corporificada, as emoções se visceralizam<sup>16</sup> por determinadas condições objetivas de existência. Desse modo, fruto de uma orquestração sem maestro, cuja unidade se refere a uma classe ou um grupo, as emoções são objetivamente adaptadas às suas realidades práticas, estas dotadas de sistemas de apreciação específicos, responsáveis por sancioná-las ou reafirmá-las<sup>17</sup>.

Portanto, as emoções são fruto de uma economia da intenção ou de uma transferência intencional para o outro (BOURDIEU, 1983), na medida em que são corporificadas. Afinal, quer queira o agente ou não, tornar-se-á produtor e (re)produtor de sistemas históricos de apreciação e ação adaptados as suas situações objetivas de existência. Destarte, Bourdieu (1983) nos mostra que, diferentemente do que colocam os escolásticos, as práticas ultrapassam suas intenções conscientes, pois quando um indivíduo chora, ri, sente raiva etc. está situando-se socialmente e também sendo portador e propagador de um determinado esquema de apreciação à ação frente ao mundo social.

Assim, o *habitus*, enquanto uma mediação universal, segundo Bourdieu (1983), faz

---

<sup>16</sup> Cabe destacar que objetivar as emoções não significa apenas se prender somente ao momento de sua interação, ou melhor, de sua expressão. Talvez, uma das maiores contribuições de uma abordagem prática das emoções seja transcender o momento da interação e compreender as emoções em suas disposições corporais inscritas historicamente. Assim, uma abordagem prática sobre emoções não se resume a expressão emocional, mas também sobre seus silêncios.

<sup>17</sup> Essa característica das emoções faz, por exemplo, que em determinados espaços, como velórios, seja desautorizada a alegria ou a sua expressão através do riso. Bem como, por sua vez, sejam autorizados e encorajados o choro e a expressão da lágrima, através de uma *mimesis* social, como abordaremos à frente.

com que práticas sem razões aparentes ou sem intenções, sejam classificadas como sensatas ou razoáveis. Ou seja, é precisamente por esse efeito universal do *habitus* que, por exemplo, a emoção da tristeza, corporificada pelo choro, é vista como razoável ou sensata para um luto familiar. Do mesmo modo que a alegria, corporificada pelo riso, seria sancionada e desajustada. Afinal, se as emoções são a prática social corporificada, emocionar-se é envolver-se de forma prática e visceral com o mundo.

Abalizando, as emoções são, portanto, o senso prático corporificado em esquemas motores e automatismos corporais. Sua prática e lógica de operação permanecem obscuras aos seus próprios produtores, pois estão ajustadas às outras práticas e as próprias estruturas das quais estão socialmente situadas.

O senso prático, necessidade social tornada natureza, convertida em esquemas motores e em automatismos corporais, é o que faz com que as práticas, em e por aquilo que nelas permanece obscuro aos olhos de seus produtores e por onde se revelam os princípios transobjetivos de sua produção, são sensatos, ou seja, habitados pelo senso comum. É porque os agentes jamais sabem completamente o que eles fazem e o que fazem tem mais sentido do que imaginam. (BOURDIEU, 2013, p. 113)

As estruturas as quais os indivíduos estão socialmente situados, seu universo social, aproveita-se dessa capacidade do corpo de funcionar como uma matriz histórica de percepções e ações, orientando-o em uma situação apropriada para (re)produzir pensamentos e emoções que lhe são associados. Para tanto, Bourdieu (2013) argumenta que isso é notado, especialmente, em rituais de encenação em grandes cerimônias coletivas, como no baile dos solteiros, em sua cidade natal, Béarn, no sudoeste da França. A partir desse estudo de campo, Bourdieu (2006) verificou que o sentimento de vergonha passou a incorporar a estrutura cognitiva dos camponeses, na medida em que sua compreensão do próprio corpo foi incorporada por ideais urbanos.

Isso nos leva a considerar os efeitos das emoções em sua eficácia simbólica, ou melhor, em seu poder de um indivíduo sobre outro. Segundo Bourdieu (2013), a eficácia simbólica de uma prática é constituída por sua possibilidade de funcionar mimeticamente. Ou melhor, de atuar sobre as disposições corporais, especialmente em suas expressões e disposições, como rir ou chorar. Com isso, através de uma disposição verbo-motora, o indivíduo tem a capacidade de agir sobre outrem mimeticamente.

É assim que a atenção dada à encenação nas grandes cerimônias coletivas se inspira não somente na preocupação (evidente, por exemplo, no aparato das festas barrocas) em oferecer uma representação solene do grupo como também, como mostram tantos usos da dança e do canto, da intenção sem

dúvidas mais obscura de ordenar os pensamentos e de sugerir os sentimentos mediante o ordenamento rigoroso das práticas, a disposição regulada dos corpos, e especialmente da expressão corporal da afeição, como risos os lágrimas. A eficácia simbólica poderia encontrar seu princípio no poder que dá sobre os outros, e especialmente sobre seu corpo e sua crença, a capacidade coletivamente reconhecida de agir, por meios bem diversos, sobre as montagens verbo-motores mais profundamente ocultas, seja para neutralizá-las, seja para reativá-las fazendo-as funcionar mimeticamente. (BOURDIEU, 2013, p. 113-114)

Todavia, essa capacidade de atuar mimeticamente das emoções, não tem nada de um esforço consciente para reencená-la. Trata-se de um processo de reativação prática, que se coloca além da consciência individual. Afinal, o corpo crê naquilo que vive. Ele não memoriza o passado, ele age o passado. Segundo Bourdieu (*ibidem*), o corpo crê naquilo que ele expressa, seja alegria, tristeza ou melancolia.

## REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. **Órganon**. Bauru: Editoria Edipro, 2015.
- ALMEIDA, M. **Senhores de Si: Uma Interpretação Antropológica da Masculinidade. Fim do Século**: Lisboa. 2000.
- AUSTIN, J. **Quando dizer é fazer: palavras e ação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.
- AMBROISE, B. **Performativité de Leconomie ou pouvoir symbolique?** Revue Française de Socio-Économie, 2015/2 Hors-série, p.19 - 35. 2015.
- ABRAMOVAY, R. **Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais**. Tempo Social, revista de sociologia da USP, v. 16, n. 2. 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: Bauer, M.; Gaskell, G. (Orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis, Editora Vozes, p.189-217, 2015
- BRISSET, N. **Economics is not always performative: some limits for performativity**, Journal of Economic Methodology, 23:2, 160-184, 2016
- BOURDIEU, P.; DE SAINT MARTIN, M. **Anatomie du gout. Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 2, n. 5, p. 2–81, 1976.
- BOURDIEU, P. **O desencantamento do mundo: estruturas economicas e estruturas temporais**. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina**. Tradução Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- BOURDIEU, P. **Sociologia**. (Organizado por Renato Ortiz). São Paulo: Ática. 1983.
- BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BOURDIEU, P. (1979). **A Distinção: Crítica Social do Julgamento**. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk. 2007.

BOURDIEU, P. **A Economia das Trocas Linguísticas: O que falar e o que dizer**. 2. Ed. São Paulo: Editoria da Universidade de São Paulo. 2008.

BOURDIEU, P. **O Campo Econômico**. Dossiê Política e Sociedade. N. 6, abril de 2005

BOURDIEU, P. **O Senso Prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2019.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, É. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes. 2009.

BOLTANSKI, L; THÉVENOT, L. **A Justificação: sobre as economias da grandeza**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2021

CABANAS, E; ILOUZ, E. **A Ditadura da Felicidade**. Como a Ciência da Felicidade Controla as Nossas Vidas. Lisboa: Temas e Debates, 2019

CALLON, M. **Introduction: the embeddedness of economic markets in economics in The Laws of the markets**. Oxford: Blackwell, 1998.

CALLON, M. MILLO, Y. MUNIESA, F. (Ed.). **Market devices**. Oxford: Blackwell, 2007

DARDOT, P.; LAVAL, C.. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016

DIMAGGIO, P; POWELL, W. (1983). **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields**. American Sociological Review, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

DONADONE, J. C. **Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 24., 2000. Florianópolis, SC. Anais... [S.l.: s.n.], 2000. ANAIS do XXVI EnANPAD – Encontro Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração, Curitiba, 2000.

DOUGLAS, M. **Como as Instituições Pensam** Vol. 16. São Paulo: Edusp, 1998.

DURKHEIM, Émile, **As formas elementares da vida religiosa**. Trad. Carlos Alberto

Ribeiro de Moura. In: Coleção Os Pensadores, São Paulo: Abril Cultural, 1983.

ELIAS, N. DUNNING, E. **A Busca da Excitação**. Lisboa: Memória e Sociedade.1992.

ELIAS, N. **O processo civilizador**, volume I, uma história dos costumes. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

ELIAS, N. **Conceitos Sociológicos Fundamentais** in Escritos e Ensaios: Estado, Processo, Opinião Pública. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2006.

GARCIA-PARPET, M. **A construção social de um mercado perfeito: o caso de Fontaines-en-sologne**. Estudos Sociedade e Agricultura, 20, abril 2003.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence**. Bantam Books: New York, 1995.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. American Journal of Sociology, n. 90, 1985.

GRÜN, Roberto. (1990), **A Revolução dos Gerentes Brasileiros**. Tese de Doutorado, IFCH/ Unicamp.

GRÜN, Roberto. (2010), "**A crise financeira, a guerra cultural e as transformações do espaço econômico brasileiros em 2009**". Dados, vol.53 nº 2. Acesso 10/05/2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v53n2/01.pdf>. ISSN: 0011-5258.

HUNTER, J. **The Servant**. Prima Publisher: New York. 1998.

HIRSCHMAN, Albert O. **As Paixões e Os Interesses - Argumentos políticos a favor do capitalismo antes do seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

JARDIM, M; CAMPOS, R. **A Construção social dos mercados e a crítica da Ciência Econômica**. REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 4, n. 2, jan./jul. 2012.

JARDIM, M. Mercados: **Nem sagrados, nem profanos**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015

JARDIM, M. **A crise financeira de 2008: os discursos e as estratégias do governo e dos fundos de pensão**. Dados [online]. v. 56, n. 4, pp. 901-941, 2013.

JARDIM, M; CANDIDO, Silvio. **A sociologia econômica nos Estados Unidos: principais autores, conceitos e debates**. Revista brasileira de informação bibliográfica em Ciências Sociais-BIB, São Paulo, n. 88, p. 1-23, 2019.

JEVONS, W. (1871). **The Theory of Political Economy**. AKM: New York, 2009

KERGOAT, D. **A Divisão Sexual do Trabalho** in Dicionário crítico do feminismo (organizado por Helena Hirata). São Paulo: UNESP, 2009.

KAHNEMAN, D. **Mapping Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice**. New York: Princeton University, 2002.

LEBARON, F. **A formação dos economistas e a ordem simbólica mercantil**. REDD, 2012

LE ROUX, B.; ROUANET, H. **Multiple Correspondence Analysis**. 2455 Teller Road, Newbury Park California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc., 2012.

LEBARON, F. **Geometric Data Analysis in a Social Science Research Program**. In: Geometric Data Analysis in a Social Science Research Program. London: Chapman and Hall, 2011. p. 77–89.

LOURO, G. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LOURO, G. **O Corpo educado: pedagogia da sexualidade**. Belo Horizonte: Autêntica. 2000.

MACKENZIE, D. MUNIESA, F. SIU, L.(org). **Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics**. United Kingdom: Princeton University. 2007.

MATHIEU, N. Sexo e Gênero in **Dicionário crítico do feminismo** (organizado por Helena Hirata). São Paulo: UNESP, 2009.

MAUSS, M. (2003), **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac & Naify.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe e dez cartas**. Tradução de Sérgio Bath, 3. ed. Brasília: Editora UnB, 1999.

MENGER, C. (1976). **Principles of Economics**. Ludwig Von Mises Institute:

Alabama. 2007

MERTON, R. K. **The self-fulfilling prophecy.** *The Antioch reviews*. v.8, n.2,p.193-210, 1948.

GRENFELL, M; LEBARON, F. **Bourdieu and Data Analysis: Methodological Principles and Practice.** London: Peter Lang, 2014

MACKENZIE, D.; MUNIESA, F.; SIU, L. (Ed.). **Do economists make markets?: on the performativity of eco-nomics.** Princeton: Princeton University Press, 2007.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens de nossa época.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

ROUANET, H.; ACKERMANN, W.; LE ROUX, B. The Geometric Analysis of Questionnaires: the Lesson of Bourdieu's La Distinction. **Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique**, v. 65, n. 1, p. 5–18, 22 jan. 2000.

SIMIAND, F. **La monnaie, réalité sociale.** *Annales Sociologiques*, Paris, série D, n.1, p.1-86, 1934.

STEINER, P. **A Grande Performatividade in Altruísmo, dons e trocassimbólicas: abordagens sociológicas da troca.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

VASQUES, L. PORCINATO, G. **Grande Performatividade e Economia Comportamental.** *Revista Espaço Diálogo e Desconexão – REDD*, V. 11, n. 2, 2019.

VASQUES, L. SOUZA, T. **Do Confessionário ao Divã: Uma Análise Sobre a Grande Performatividade in Socioanálise das Emoções.** Araraquara: Cultura Acadêmica. 2021.

VASQUES, L.; JARDIM, M. **Emoções e Sociologia Econômica. Ensaio**, v. 18 (2021): Jan/Jun 2021.

WALRAS, L. (1874). **Éléments d' économie politique pure: la thórie de la richesse sociale.** Paris: Librairie Général de Droit et de Jurisprudence, 1952.

Welzer-Lang, D. **Les hommes aussi changent.** Paris, Payot, 2004.

ZELIZER, V. **A gendered division of, Economic Sociology:** *European Electronic Newsletter*, ISSN 1871-3351, Vol. 1, Iss. 3, pp. 2-5. 2000.

ZELIZER, V. **Dualidade perigosa**. Revista Mana, vol.15 no.1 Rio de Janeiro Apr.2009.

ZELIZER, V. **A negociação da intimidade**. Coleção Sociologia. Tradução de Daniela Barbosa Henriques. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

**EDIÇÕES DA REVISTA EXAME UTILIZADAS**

REVISTA EXAME, ed. 462, 19/09/1990

REVISTA EXAME, ed. 551, 16/01/1994

REVISTA EXAME, ed. 585, 07/06/1995

REVISTA EXAME, ed. 588, 19/07/1995

REVISTA EXAME, ed. 593, 27/09/1995

REVISTA EXAME, ed. 595, 25/10/1995

REVISTA EXAME, ed. 601, 17/01/1996

REVISTA EXAME, ed. 641, 30/07/1997

REVISTA EXAME, ed. 658, 23/03/1998

REVISTA EXAME, ed. 661, 06/05/1998

REVISTA EXAME, ed. 701, 17/11/1999

REVISTA EXAME, ed. 702, 01/12/1999

REVISTA EXAME, ed. 705, 12/01/2000

REVISTA EXAME, ed. 709, 08/03/2000

REVISTA EXAME, ed. 711, 05/04/2000

REVISTA EXAME, ed. 718, 12/07/2000

REVISTA EXAME, ed. 801, 17/09/2003

REVISTA EXAME, ed. 815, 14/04/2004

REVISTA EXAME, ed. 836, 16/02/2005

REVISTA EXAME, ed. 875, 30/08/2006

REVISTA EXAME, ed. 893, 23/04/2007

REVISTA EXAME, ed. 894, 06/06/2007

REVISTA EXAME, ed. 898, 01/08/2007

REVISTA EXAME, ed. 903, 10/10/2007