

GOVERNAR PELO AFETO: EMOÇÕES E PODER SIMBÓLICO NO DISCURSO EMPRESARIAL DA REVISTA EXAME

GOVERNING THROUGH AFFECT: EMOTIONS AND SYMBOLIC POWER IN THE CORPORATE DISCOURSE OF EXAME MAGAZINE

GOBERNAR A TRAVÉS DEL AFECTO: EMOCIONES Y PODER SIMBÓLICO EN EL DISCURSO EMPRESARIAL DE LA REVISTA EXAME

*Lucas Flôres Vasques**

RESUMO: Este artigo analisa a emergência das emoções no universo empresarial brasileiro, tomando como objeto empírico 148 edições da Revista Exame (1990-2007). Fundamentado na sociologia relacional de Pierre Bourdieu na sociologia configuracional de Norbert Elias. O estudo analisa como as emoções, para além da subjetividade, são orientadas como formas legítimas de distinção e consagração simbólica. A Exame é analisada como instância de consagração social que, ao prescrever estilos emocionais desejáveis, como empatia, autocontrole e entusiasmo, institui uma “etiqueta emocional corporativa”. Para isso, mobilizamos a análise de conteúdo, com uso do software MAXQDA, construindo um dicionário de termos e uma codificação do material compilado. A pesquisa evidencia que a gestão emocional se converte em gramática moral, estruturando as hierarquias no universo empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Capital simbólico. Dominação simbólica. Emoções. Gestão empresarial. Pierre Bourdieu. Norbert Elias. Revista Exame. Etiqueta emocional. Sociologia econômica. Liderança empresarial.

* Doutorando em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Mestre em Ciências Sociais (UNESP). Pesquisador-bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) desde 2016 (TT1, IC, MS e DR). Pesquisador no NESPOM (Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Emoções, Sociedade, Poder, Organização e Mercado). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1124-8506>. E-mail: lucas.vasques@unesp.br.

ABSTRACT: This article examines the emergence of emotions in the Brazilian corporate world, using as its empirical corpus 148 issues of *Revista Exame* (1990–2007). Grounded in Pierre Bourdieu's relational sociology and Norbert Elias's configurational sociology, the study analyzes how emoticons, beyond subjectivity, are oriented as legitimate forms of distinction and symbolic consecration. *Exame* is approached as an instance of social consecration that, by prescribing desirable emotional styles such as empathy, self-control, and enthusiasm, institutes a “corporate emotional etiquette.” To this end, we employ content analysis with the MAXQDA software, constructing a dictionary of terms and coding the compiled material. The research shows that emotional management becomes a moral grammar that structures hierarchies in the business field.

KEYWORDS: Symbolic capital. Symbolic domination. Emotions. Corporate management. Pierre Bourdieu. Norbert Elias. *Revista Exame*. Emotional etiquette. Economic sociology. Corporate leadership.

RESUMEN: Este artículo analiza la emergencia de las emociones en el universo empresarial brasileño, tomando como corpus empírico 148 ediciones de la *Revista Exame* (1990–2007). Con base en la sociología relacional de Pierre Bourdieu y en la sociología configuracional de Norbert Elias, el estudio examina cómo las emociones, más allá de la subjetividad, se orientan como formas legítimas de distinción y consagración simbólica. *Exame* se aborda como una instancia de consagración social que, al prescribir estilos emocionales deseables, como empatía, autocontrol y entusiasmo, instituye una “etiqueta emocional corporativa”. Para ello, empleamos análisis de contenido con el software MAXQDA, construyendo un diccionario de términos y una codificación del material recopilado. La investigación muestra que la gestión emocional se convierte en una gramática moral que estructura las jerarquías en el campo empresarial.

PALABRAS CLAVE: Capital simbólico. Dominación simbólica. Emociones. Gestión empresarial. Pierre Bourdieu. Norbert Elias. *Revista Exame*. Etiqueta emocional. Sociología económica. Liderazgo empresarial.

Introdução

Nas últimas décadas, testemunha-se a crescente valorização da subjetividade nas esferas empresariais, fenômeno que desloca as fronteiras historicamente construídas entre razão instrumental e expressão afetiva nas práticas organizacionais (Vasques, 2022; Vasques, Jardim, 2021; Jardim, Vasques, 2019). Longe de serem percebidas como perturbações irracionais do cálculo utilitário, as emoções vêm sendo reconvertidas em formas legítimas de valorização simbólica, atuando como disposições distintivas no interior do universo corporativo. Este artigo analisa essa

transformação: a emergência das emoções como princípio estruturante de hierarquias e classificações sociais no universo empresarial brasileiro, com especial atenção às formas simbólicas de sua veiculação e regulação pelo jornalismo econômico, aqui representado pela Revista Exame.

Parte-se do pressuposto de que a emocionalidade, longe de expressar uma interioridade subjetiva autêntica, deve ser compreendida como construção social e política, normativamente orientada e performativamente produzida (Vasques, 2022). Quando integradas aos discursos gerenciais, as emoções assumem uma morfologia da subjetivação, legitimando esquemas de dominação e naturalizando critérios de consagração ajustados a disposições historicamente incorporadas de classe, gênero e autoridade. Nesse sentido, as emoções não apenas são sentidas: elas são socialmente ensinadas, codificadas, orientadas e valorizadas de maneira diferencial, conforme matrizes simbólicas que instituem o que pode, deve ou não ser sentido, e por quem.

Inspirando-se na teoria do processo civilizador de Norbert Elias (2011) e na sociologia relacional de Pierre Bourdieu (1979, 1983, 2007a, 2013), este trabalho busca analisar como os discursos emocionais disseminados pela Exame constituem autênticas “gramáticas morais”, orientando a formação de etiquetas compatíveis com os imperativos normativos do universo da gestão. Elias (2011) contribui ao elucidar a função civilizadora da etiqueta nos modos de regulação afetiva, enquanto Bourdieu (1979, 1983, 2007a, 2013) fornece o instrumental analítico para compreender a lógica dos capitais simbólicos, as disputas classificatórias e a performatividade dos habitus como operadores de distinção. Acresentam-se ainda as contribuições de Mary Douglas (1986), sobretudo sua reflexão sobre sistemas classificatórios e pureza simbólica, e de Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009), no tocante à mobilização da subjetividade no “novo espírito do capitalismo”.

Nesse horizonte teórico, a Exame é concebida como instância de consagração simbólica, cuja atuação excede a dimensão informacional para assumir funções pedagógicas e disciplinares: prescreve modelos afetivos de conduta profissional e institui, por meio da midiatização de sensibilidades, uma etiqueta emocional empresarial. As emoções, aqui, não são apreendidas como expressões privadas da psique, mas como formas socialmente reguladas de sentir e agir, sancionadas por sua aderência às normas implícitas da racionalidade organizacional.

Ao propor uma sociologia das emoções ancorada na teoria da dominação simbólica, o artigo investiga como a Exame participa na construção de um *ethos* emocional corporativo, no qual competências afetivas, como empatia, entusiasmo, resiliência e autocontrole, operam como capitais simbólicos altamente valorizados. Em jogo está não apenas a conformação de subjetividades ajustadas à nova moralidade empresarial, mas a própria produção de hierarquias legítimas no interior do universo da gestão, fundadas na aptidão para mobilizar as emoções exigidas pelo jogo.

Metodologicamente, a pesquisa apoia-se na análise de conteúdo conforme sistematizada por Laurence Bardin (2000). O corpus empírico compreende 148 edições impressas da Revista Exame, publicadas entre 1990 e 2007, intervalo anterior à transformação simbólica provocada pela crise financeira global de 2008 (Grun, 2010; Jardim, 2013). As edições foram digitalizadas via OCR, e as unidades mínimas de análise foram constituídas pelas reportagens de capa e entrevistas principais. O tratamento dos dados, realizado com o software MAXQDA Analytics Pro 2024 (v.24.2), integrou codificações manuais e automatizadas (Kuckartz; Rädiker, 2019). A partir de um dicionário inicial, aplicou-se o recurso de Smart Autocode; após ciclos de leitura, consolidou-se uma grelha final de categorias, destacadas a seguir.

O recorte empírico permite, assim, apreender um momento de hegemonia simbólica da racionalidade empresarial neoliberal (Dardot, 2016), quando a emoção é ressignificada como virtude gerencial desejável. Conforme observado por Grun (2010) e Jardim (2013), a crise de 2008 redesenhou os contornos da legitimidade, colocando em xeque modelos afetivos até então glorificados. Analisar esse interstício histórico oferece, portanto, uma janela privilegiada para compreender a constituição de disposições emocionais ajustadas aos imperativos morais e simbólicos do capitalismo brasileiro.

Esse recorte permite analisar um momento de transformação da racionalidade empresarial (Dardot; Laval, 2016), no qual a emoção é transformada em um modelo gerencial. Conforme assinalado por Grun (2010) e Jardim (2013), a crise de 2008 redesenha os contornos da legitimidade, tensionando modelos afetivos antes glorificados. Analisar esse movimento histórico fornece, portanto, uma possibilidade privilegiada para objetivar a constituição de disposições emocionais ajustadas aos imperativos morais e simbólicos do capitalismo brasileiro. Por conseguinte, o artigo organiza-se em três movimentos: primeiro, apresenta-se a fundamentação teórica; em seguida, detalha-se o percurso metodológico e a matriz de categorias; por fim, discutem-se os resultados, enfatizando a articulação entre emoções, performatividade e classificações simbólicas no espaço empresarial.

Matriz de categorias e protocolo de codificação

Para tornar explícitos os critérios de classificação adotados e garantir a replicabilidade do percurso analítico, apresenta-se, na Tabela 1, a matriz de categorias utilizada na codificação das passagens da *Revista Exame*. A construção dessa matriz decorre diretamente do referencial teórico mobilizado no trabalho: de um lado, a economia política dos capitais, das lutas classificatórias e do mercado linguístico em Bourdieu (1998), que nos orienta a tratar as emoções como recursos de valorização simbólica e como atos de fala socialmente situados; de outro, a sociologia

configuracional de Elias (2011), que permite apreender a etiqueta como forma de regulação emocional, historicamente incorporada e diferencialmente distribuída. A essas chaves soma-se o enquadramento pragmático dos regimes de justificação, tal como proposto por Boltanski e Thévenot (1991), no qual as ordens de grandeza funcionam como gramáticas de legitimação. Em termos operacionais, a matriz articula dois níveis complementares: um nível de “regimes” (as *cités* mercantil, industrial, inspirada, doméstica, de opinião/renome e de projetos), que explicitam por que e como a excelência é justificada no discurso de negócios; e um nível de marcadores de sensibilidade e forma enunciativa (etiqueta emocional corporativa, metáfora bélica, liderança carismática, empatia/cuidado gerencial, autocontrole/disciplina, resiliência/superação, mercado linguístico/performatividade e gênero e carreira), que indicam de que modo os afetos são prescritos, encenados e convertidos em valor.

Tabela 1: Livro de códigos

Categoría	Definição operacional	Termos do dicionário relacionados
Cité da Opinião (renome midiático)	Justificação por reconhecimento/visibilidade: vozes autorizadas, especialistas e ‘gurus’ cuja autoridade opera como prova.	renome; opinião; mídia; reputação; autoridade; especialista; consultor
Cité Mercantil (lucro/mercado)	Justificação por mercado e resultados contratuais (lucro, clientes, competição).	lucro; mercado; clientes; resultados; dólares; competição; negócio; oportunidade
Cité Industrial (eficácia/métricas)	Justificação por eficiência, técnica, métricas e controle do processo.	eficiência; produtividade; métricas; engenharia; reengenharia; qualidade
Cité Inspirada (carisma/criatividade)	Justificação pela inspiração, carisma e autêntica capacidade de mobilizar.	carisma; inspiração; valores; exemplo; autenticidade; felicidade; legado
Cité Doméstica (hierarquia/família)	Justificação por hierarquia, proximidade e papéis familiares; legitimidade e autoridade.	família; respeito; fidelidade; tradição; lar; cuidado
Cité Projetos (rede/flexibilidade)	Justificação por flexibilidade, rede, mobilidade, entusiasmo e capacidade de ‘fazer acontecer’.	projetos; iniciativa; rede; flexibilidade; entusiasmo; empregabilidade
Etiqueta emocional corporativa	Código tácito de ‘como sentir e exibir’ afetos legítimos no trabalho (empatia estratégica, entusiasmo comedido, autocontrole).	etiqueta; postura; decoro; emoção; empatia; entusiasmo; autocontrole
Metáfora bélica na gestão	Tradução de repertórios militares (guerra, ataque, disciplina) para o mundo corporativo.	guerra; batalha; ataque; exército; disciplina; vigilância

Categoria	Definição operacional	Termos do dicionário relacionados
Liderança carismática	Autoridade fundada em atuação performativa que mobiliza e consagra.	liderança; carisma; exemplo; mobilização; plateia; impacto
Empatia/cuidado gerencial	Prescrição do ‘saber ouvir’ e do cuidado como competência de coordenação e liderança.	empatia; ouvir; cuidado; escuta; pessoas; equipe
Autocontrole/ Disciplina emocional	Regulação e contenção afetiva como sinal público de competência e legitimidade.	autocontrole; comedimento; equilíbrio; disciplina; vigilância
Resiliência/ superação	Capacidade de suportar pressão e reconfigurar-se após crises, mantendo alinhamento com metas.	resiliência; pressão; crise; superação; antifrágil
Mercado linguístico/ Performatividade	Discursos cuja força deriva da posição do locutor e do reconhecimento do público; atos de fala que instituem a realidade.	discurso; autoridade; performatividade; reconhecimento; doxa
Gênero & carreira (barreiras e méritos)	Codificação diferencial dos afetos e trajetórias por gênero; meritocracia, sacrifícios, dupla jornada.	mulher; maternidade; carreira; sacrifício; mérito; ascensão

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa estrutura é coerente com a hipótese central do artigo: a *Exame* opera como instância de consagração simbólica que, ao prescrever estilos emocionais desejáveis, institui uma etiqueta emocional corporativa ajustada aos imperativos do campo empresarial. Por isso, cada excerto empírico recebeu uma categoria primária correspondente ao regime de justificação predominante, e até dois marcadore transversais quando a passagem explicitava códigos afetivos ou emocionais. A opção por um vínculo primário e marcadore auxiliares evita a sobreposição indevida de rótulos e, simultaneamente, preserva a semântica das passagens em que razões de eficácia (industrial), de mercado (mercantil) e de inspiração carismática (inspirada) coexistem com gramáticas afetivas específicas, como empatia, entusiasmo ou autocontrole. Tal desenho permite analisar a homologia entre as ordens de grandeza que legitimam a os estilos emocionais e gerenciais que a revista naturaliza como credenciais de pertencimento, em linha com a noção bourdieusiana (1989) de conversão de disposições sociais em capital simbólico.

Do ponto de vista substantivo, a matriz evidencia três movimentos que atravessam o período analisado e dialogam com as seções seguintes do artigo. Primeiro, observa-se a prevalência das justificações industrial e mercantil na definição do que conta como eficácia e sucesso, o que reforça a leitura de que a gestão emocional se converte em gramática moral quando subordinada a métricas e a resultados.

Segundo, amplia-se o recurso à *cité* inspirada como ponte de legitimação afetiva, sobretudo em crenças sobre liderança carismática, empatia gerencial, entusiasmo estratégico, resiliência, é tratada como competência distintiva e como signo de autoridade reconhecida no mercado linguístico da revista. Terceiro, consolidam-se marcadores simbólicos que compõem a etiqueta emocional corporativa, organizando quem pode sentir o quê, quando e como: a metáfora bélica disciplina o registro expressivo em contextos de competição; a empatia e o “saber ouvir” funcionam como dispositivos de governo das pessoas; o autocontrole reaparece como credencial de maturidade profissional. Em conjunto, esses achados sustentam a proposição de que as emoções, para além de produtos subjetivos, são mobilizadas como capital e operam socialmente nesse espaço.

A Revista Exame como instância de consagração simbólica: midiatação das emoções e a dominação simbólica

A trajetória da *Revista Exame* inscreve-se no longo processo de constituição de um campo jornalístico-econômico orientado à formação simbólica da elite gerencial brasileira (Donadone, 2000). Desde sua fundação, a revista opera não apenas como veículo de informação, mas como instância normativa, incumbida de difundir e consolidar um *habitus* empresarial ajustado às exigências morais e cognitivas do capitalismo gerencial. Criada em 1971 sob a direção de Roberto Civita, herdeiro da Editora Abril e imerso na tradição editorial estadunidense, a *Exame* emerge como tradução local de modelos internacionais de racionalidade econômica, notadamente *Fortune* e *Harvard Business Review*, cujos formatos editoriais e conteúdos discursivos são adaptados ao público empresarial brasileiro a partir de 1974, com a estabilização de sua periodicidade e estrutura organizacional.

Desde então, a *Exame* assumiu a função de mediadora cultural da gerência globalizada, operando como vetor privilegiado de difusão de estilos de pensamento, regimes de competência e linguagens afetivas oriundos dos centros hegemônicos do capitalismo ocidental. A performatividade dessa mediação manifesta-se na apropriação não apenas de layouts e terminologias da imprensa econômica norte-americana, mas, sobretudo, na legitimação de discursos de autoridades consagradas, Peter Drucker, Tom Peters, Marilyn Loden, cujas intervenções passam a compor um cânone de referência no espaço editorial da revista. Ao citar, referendar e nacionalizar tais vozes, a *Exame* institui-se como órgão de consagração simbólica, convertendo-se em instância pedagógica da sensibilidade empresarial.

O efeito estruturante da revista não se limita à transposição de modelos exógenos. A *Exame* mobiliza também um repertório de consultores, executivos e especialistas, nacionais e estrangeiros, que atuam como produtores simbólicos

(Bourdieu, 1996), isto é, como agentes legitimadores de disposições afetivas, cognitivas e comportamentais. Figuras como Robert Sutton, Betânia Tanure, Marcelo Mariaca e Luiza Trajano são convocadas como autoridades discursivas cuja função é normatizar as emoções e os estilos de liderança considerados legítimos no interior do universo organizacional. Em lugar de apenas reportar práticas, a revista prescreve afetos, comportamentos e formas de percepção: ela constrói, regula e consagra subjetividades (Souza; Vasques, 2023).

Isso pode ser analisado na reportagem de 30 de agosto de 2006, na qual se destaca a mudança geracional entre os executivos brasileiros. Um estudo conduzido pelas consultorias Integração Psicologia Aplicada e DBM revela que os presidentes de empresas entre 32 e 45 anos são descritos como “obcecados por informações e métricas”, rejeitando a intuição e os fatores emocionais na tomada de decisão. Segundo o psicólogo Simão Reis, “ao contrário da geração anterior, executivos dessa faixa de idade pouco valorizam a intuição e os fatores emocionais no momento de decisão”, o que marca uma inflexão na sensibilidade empresarial: a emoção é suspensa ou reconfigurada como dado instrumentalizado, reforçando a naturalização de disposições técnicas como superiores (Exame, 30/08/2006, p. 75).

No entanto, a própria Exame também promove, seletivamente, formas específicas de afetividade como recursos performáticos de liderança. Esse é o caso de Luiza Helena Trajano, apresentado na edição de 17 de setembro de 2003. Durante uma palestra com jovens líderes da empresa, a executiva articula repertórios emocionais, como ética, legado espiritual, felicidade e família, com discursos sobre metas, empreendedorismo e sucesso. Em pé, abrindo os braços sem parar e convocando a plateia a se manifestar, ela pergunta: “O que devemos fazer para que o Magazine Luiza venda mais brinquedos neste ano?”. Após ouvir sugestões do público, discute-as e conclui: “Esse é o primeiro ensaio de liderança de cada um de vocês”, incentivando: “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” (Exame, 17/09/2003, p. 22). Sua fala é descrita como capaz de “levar a plateia abaixo”. Essa cena é complementada pela apresentação de sua biografia (*ibidem*): aos 53 anos, mãe de três filhos adultos, com sotaque caipira e pouco mais de 1,5 metro de altura, comanda uma empresa com 4000 funcionários, 159 lojas e faturamento de 850 milhões de reais em 2003. Em plena crise econômica, o Magazine Luiza inaugura 50 novas lojas em um ano, num movimento descrito como ousado e excepcional. Aqui, a emoção torna-se recurso estratégico de mobilização, e sua performance consagra a figura da líder carismática cuja autoridade decorre da harmonização entre emoção e técnica.

Outro exemplo expressivo dessa lógica é a figura do coronel Cole Kingseed, apresentada como uma autoridade moral transnacional. A Exame relata (23/04/2007, p. 40) que empresas como *International Paper* e *Merrill Lynch* chegam a pagar

70 mil dólares por suas palestras, nas quais o militar traduz “lições aprendidas no campo de batalha” para o “mundo dos negócios”. Ao afirmar que “a guerra é a competição em seu estado mais intenso”, Kingseed transforma a experiência bélica em recurso metafórico de gestão. Nesse gesto, o campo empresarial é militarizado discursivamente, e as emoções passam a ser tratadas como elementos de treinamento tático: disciplina, resiliência e vigilância emocional convertem-se em capitais de liderança (Exame, 23/04/2007, p. 40).

Durante os anos 1970 e início dos 1980, a Exame reforça sua função como instância de orientação normativa, oferecendo ao empresariado nacional um léxico moral de enfrentamento simbólico das adversidades. As reportagens e editoriais desse período são estruturadas por narrativas de sucesso pessoal, biografias exemplares e soluções performáticas de gestão, que operam como matrizes de emulação. Assim, como já assinalado por Norbert Elias (2011) em relação aos manuais de etiqueta das cortes europeias, também aqui se assiste à produção sistemática de um saber prático orientado à autogestão emocional como imperativo civilizatório.

Ao explorar a interioridade dos sujeitos, dando visibilidade às confissões emocionais, às vulnerabilidades estratégicas e aos “bastidores afetivos” da tomada de decisão, a revista transforma a emoção em espetáculo codificado, convertendo-a em critério de consagração. A gestão emocional do executivo não é apenas um traço de personalidade, mas um signo dotado de valor de mercado: sinaliza autocontrole, empatia, liderança carismática ou resiliência. Como argumenta Mary Douglas (1998), toda convenção simbólica exige um trabalho constante de reafirmação e legitimação; nesse sentido, a Exame atua como repositório e amplificador das convenções afetivas do universo empresarial, transformando emoções em atributos performáticos e operando como manual tácito de etiqueta gerencial.

As vozes de seus agentes não apenas informam, mas produzem efeitos performativos, pois consagram modelos de ação e codificam emoções. Cada narrativa veiculada funciona como uma encenação autorizada do que deve ser sentido, como deve ser dito e quem pode dizê-lo. Como enfatiza Bourdieu (1998) a força do discurso não reside em suas palavras isoladas, mas em sua inserção em estruturas sociais de reconhecimento e em habitus previamente ajustados às categorias de percepção e apreciação dominantes.

A difusão dessas narrativas contribui, ademais, para o que Powell e DiMaggio (1983) denominam de *isomorfismo mimético*: a tendência à homogeneização das formas organizacionais em contextos de incerteza, por meio da imitação de modelos legitimados. A *Revista Exame* opera, nesse registro, como mecanismo privilegiado de mimetismo simbólico. Ao apresentar casos exemplares de sucesso e personagens de liderança, ela fornece não apenas informações, mas roteiros de ação e esquemas de disposição emocional que passam a ser internalizados como expectativas normativas pelos leitores. A imitação, nesse sentido, não se limita ao plano técnico da

gestão, mas incide sobre as formas legítimas de sentir, narrar a si mesmo e construir a própria autoridade moral.

Essa dinâmica evidencia o papel da revista como operador de dominação simbólica: um agente de classificação legítima cujas representações contribuem para naturalizar disposições sociais particulares como universais. A midiatização das emoções, sua tradução em atributos de liderança, transforma o universo empresarial em espaço de luta por reconhecimento emocional, no qual o capital simbólico adquire densidade emocional e se converte em critério de hierarquização.

A eficácia da Exame como veículo de consagração simbólica, por fim, repousa sobre sua capacidade de fazer ressoar disposições pré-existentes em seu público-alvo. Conforme Bourdieu (1983), toda profecia performativa exige um universo social de expectativas compatíveis com aquilo que é enunciado. As narrativas de sucesso emocional, portanto, só adquirem valor quando ancoradas em estruturas sociais que reconhecem tais performances como legítimas. Ao prescrever modelos de sujeito emocionalmente regulado e gerido, a Exame orienta não apenas o agir, mas o sentir e o dos agentes no universo empresarial, instituindo, assim, as fronteiras da sensibilidade legítima.

Etiqueta emocional e o processo civilizador corporativo na gestão das emoções

A reflexão de Norbert Elias sobre os processos civilizatórios oferece um arcabouço teórico indispensável para compreender o funcionamento da etiqueta como regulação social e diferenciação hierárquica. Em *O Processo Civilizador* (2011), Elias demonstra que as normas codificadas nos manuais de etiqueta das cortes europeias não se limitavam a disciplinar a convivência aristocrática: elas constituíam uma gramática incorporada de distinção, na qual o controle dos gestos, das palavras e, sobretudo, dos afetos, funcionava como operador prático de hierarquização. A etiqueta, nesse sentido, não era mera formalidade, mas um dispositivo de dominação simbólica inscrito nos corpos e emoções dos agentes, cuja observância assegurava o reconhecimento e a permanência no interior de um espaço social altamente codificado.

No contexto da corte de Luís XIV, como sublinha Elias, o prestígio e a ascensão dos cortesãos não dependiam exclusivamente de títulos nobiliárquicos ou méritos militares, mas da capacidade de aderir aos padrões minuciosos de comportamento prescritos pela gramática cortesã. Cada gesto, cada expressão emocional, cada forma de deferência era investida de sentido classificatório. A contenção afetiva, aprendida, praticada e performada, tornava-se critério distintivo por excelência. A

mínima falha no autodomínio não era apenas um deslize moral, mas um atentado à própria identidade social, punido com o descrédito, o riso ou a exclusão simbólica.

Essa lógica, quando transposta ao universo empresarial contemporâneo, revela surpreendentes homologias estruturais. O espaço corporativo, longe de constituir arena neutra e racional guiada exclusivamente por cálculos instrumentais, configura-se como universo simbólico de disputas por reconhecimento e consagração. Assim como nas cortes absolutistas, o mundo dos negócios é atravessado por códigos tácitos de conduta e sensibilidade, que regulam os limites do aceitável e estabelecem critérios legítimos de expressão emocional. Nesse cenário, a *Revista Exame* assume papel análogo ao da corte enquanto instância de centralização simbólica: ela seleciona, legitima e consagra modelos emocionais de conduta.

A revista não apenas narra trajetórias de líderes “inspiradores” e reproduz as emoções dos executivos bem-sucedidos; ela também prescreve normas de conduta afetiva como requisitos de excelência profissional. Ao afirmar, por exemplo, que “é preciso admitir que as pessoas têm emoção. E que devem ter o direito de expressar sua emoção no ambiente de trabalho” (*Exame*, 14/04/2004, p. 15), a publicação não incentiva uma liberação indiscriminada dos afetos, mas sim a incorporação seletiva e performada de determinadas disposições emocionais. A emoção legítima não é qualquer expressão, mas aquela que contribui para o compromisso com o projeto corporativo, “só pessoas maiores, autônomas e, portanto, independentes vão se comprometer com um projeto”.

Como aponta Elias (2011), os códigos de etiqueta exigem não apenas adesão superficial, mas a incorporação de esquemas de sublimação. A lógica da deferência e do decoro não se impõe exclusivamente por coerção externa, mas por mecanismos internos de autovigilância e autodomínio afetivo. Romper com esses códigos significa expor-se à perda de status, enquanto aderir a eles, mesmo a contragosto, é condição para permanecer socialmente reconhecido. No mundo corporativo, as disposições emocionais valorizadas, empatia estratégica, entusiasmo comedido, resiliência silenciosa, operam como atributos distintivos que distinguem o líder visionário do profissional “emocionalmente inadequado” ou bárbaro.

A revista (*Exame*, 30/07/1997) reforça esse *ethos* ao destacar mudanças no modelo de gestão: “Companhias de todo o mundo vêm 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” (*Exame*, 30/07/1997, p. 1). Essa transição retórica de um comando rígido para uma gestão sensível às emoções não representa o fim do controle simbólico, mas sua reformulação. As emoções, agora, devem ser demonstradas de forma estratégica, contribuindo para a eficácia organizacional e para a performance pública dos executivos.

A *Revista Exame*, nesse processo, cumpre a função de manual de etiqueta da nova elite gerencial, delimitando o que pode ou não ser sentido, quando e como se deve expressar emoções, e quais disposições afetivas são valorizadas como capital legítimo. Essa codificação midiática das emoções confere à etiqueta emocional um estatuto de capital simbólico, passível de conversão em reconhecimento, prestígio e ascensão nesse universo social. O corpo do executivo, sua entonação vocal, sua postura em situações de crise, suas confissões cuidadosamente editadas de fracasso ou superação, tudo isso passa a compor a performance legítima do habitus emocional empresarial (Vasques; Souza, 2023).

Elias e Dunning (1992) ampliam essa análise ao enfatizar que os padrões de autodomínio não derivam apenas da repressão, mas da aprendizagem histórica de códigos de conduta que moldam a energia afetiva dos sujeitos em conformidade com expectativas sociais. O que muda, ao longo do tempo, são os critérios socialmente definidos do que constitui autocontrole legítimo. A *Exame* capta e atualiza esses critérios, fornecendo uma etiqueta das emoções permitidas e desejáveis no universo corporativo. As emoções, aqui, deixam de ser expressões interiores e passam a operar como signos públicos de competência, equilíbrio e liderança.

Assim, a etiqueta emocional difundida pela *Revista Exame* deve ser compreendida como uma gramática emocional, estruturado por regras morais objetivadas em discursos de sucesso empresarial. Essas gramáticas definem não apenas o que se deve sentir, mas também *como* e *quando* expressar tais sentimentos, e, sobretudo, quem está legitimado a fazê-lo. Como argumenta Bourdieu (1989), os princípios de visão e divisão do mundo social não são neutros: são socialmente situados, historicamente construídos e desigualmente distribuídos. A emoção, enquanto uma etiqueta, nesse sentido, constitui uma forma de distinção simbólica, um marcador sutil que demarca as fronteiras entre aqueles que “sentem certo” e os que falham em aderir às sensibilidades consagradas pelo universo empresarial.

A adesão a essa etiqueta emocional, mediada pela revista, implica a incorporação de disposições emocionais sancionadas, uma gramática afetiva que regula o corpo, a linguagem e a aparência dos sujeitos. É um aprendizado social de longo curso, um processo civilizador em que os afetos são convertidos em performances legítimas no espaço competitivo da gestão. Como enfatiza Elias (2006), a regulação emocional não é instintiva, mas socialmente construída; e sua eficácia reside precisamente na capacidade de os indivíduos naturalizarem essas disposições como se fossem expressão espontânea de sua autenticidade individual.

A partir dessa perspectiva, inscrevemos nossa análise no âmbito da sociologia das emoções, compreendendo as emoções não como fatos psicológicos, mas como formas socialmente reguladas de expressão incorporada, sancionadas por instâncias midiáticas como a *Revista Exame* (autor). Esta, ao operar como circuito de legitimação simbólica, fornece mais do que reportagens sobre o mundo corporativo:

ela entrega um manual de etiqueta das emoções, comportamentos e posturas. Sua função é normatizar a sensibilidade, instituindo aquilo que pode ser sentido, como se deve sentir e quem está autorizado a fazê-lo. Nesse processo, a etiqueta emocional transforma-se em linguagem de pertencimento, instrumento de distinção e poder simbólico.

Entre a Razão e a Sensibilidade: A etiqueta empresarial

A partir da perspectiva sociológica de Pierre Bourdieu (1998) os discursos proferidos em espaços midiáticos legitimados, como a revista Exame, não devem ser tomados como relatos desinteressados de experiências individuais ou confissões espontâneas de sujeitos autônomos. Ao contrário, devem ser lidos como atos de fala socialmente situados, dotados de eficácia simbólica e atravessados por relações de força inscritas nas estruturas do universo empresarial. Como enunciados performativos, essas falas não apenas descrevem o mundo social, elas o produzem, classificam e hierarquizam.

Um caso exemplar dessa lógica encontra-se na edição 801 da revista, datada de 17 de setembro de 2003, sob o título “Razão e Sensibilidade”. Nela, a executiva Luiza Helena Trajano, então presidente do Magazine Luiza, é apresentada como arquétipo de uma liderança contemporânea que articula afetividade e racionalidade. Em um discurso proferido a uma plateia de funcionários, ela mobiliza um léxico composto por termos como “ética”, “família”, “felicidade” e “legado espiritual”, entrelaçados com indicadores técnico-gerenciais, metas de vendas, empreendedorismo e estratégias de liderança. A cena narrada pela Exame funciona como um ritual de consagração simbólica, no qual o carisma e a autoridade da oradora se atualizam por meio da performance afetiva:

“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 plateia vem abaixo.” (Exame, 17/09/2003, p. 22).

Essa performance encarna, de forma privilegiada, o que Bourdieu (2013) denomina produção do *senso prático*: a interiorização de disposições que orientam a percepção do mundo social e a ação no interior dele. Ao articular emoção e técnica, ética e rentabilidade, espiritualidade e empreendedorismo, a fala de Luiza Helena Trajano ultrapassa sua literalidade: ela institui autoridade, define modelos de

conduta, naturaliza critérios de excelência. É um ato simbólico que, por sua própria enunciação, orienta e performa a realidade social.

Nesse universo específico da mídia de negócios, tais discursos operam como *doxa* (Bourdieu, 2004), isto é, como formas de conhecimento social que escapam à problematização e funcionam como evidências naturais do que é legítimo, eficaz e desejável. Não se trata apenas de refletir um *ethos* empresarial: trata-se de *produzi-lo e reproduzi-lo*, através da orientação de manuais de etiqueta e linguagens morais que informam e orientam os agentes sociais.

A *Revista Exame*, nesse contexto, constitui um mercado simbólico no sentido estrito elaborado por Bourdieu em *A Economia das Trocas Linguísticas* (2008): um espaço em que discursos circulam como bens com valor diferencial, conforme a posição do locutor e a estrutura social de recepção. As falas de executivos, consultores e “gurus” da gestão não valem apenas por seu conteúdo semântico, mas pela autoridade simbólica incorporada por quem as profere, isto é, por sua posição no universo social e pelo prestígio legitimado pela própria revista. Nesse mercado linguístico, a performance discursiva é uma forma de capital: o valor do que se diz está atrelado a quem o diz, e a quais hierarquias sociais garantem sua credibilidade.

O caso de Luiza Helena Trajano ilustra essa lógica com nitidez. Seu discurso só adquire força prescritiva porque ela é reconhecida como uma agente dominante, uma empresária dita bem-sucedida, cujos indicadores de desempenho econômico são reiteradamente enunciados como provas materiais de sua autoridade simbólica. Como registra a *Exame*:

Aos 53 anos, mãe de três filhos adultos, pouco mais de 1,5 metro de altura, sotaque caipira, ela comanda uma empresa com 4.000 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. (...) Poucas empresas no Brasil ousaram crescer tanto nos últimos tempos.” (*Exame*, 17/09/2003, p. 22).

Esse reconhecimento midiático, que valoriza sua quantidade de funcionários, lojas, clientes e faturamento, como atributos distintos, não apenas reforça sua figura pública: ele traduz seu capital simbólico em instrumento de consagração moral. Sua fala passa a operar como o que Bourdieu (2008) denomina *força ilocucionária socialmente fundada*, um poder de convocação que não se origina na estrutura gramatical do manual de etiqueta enunciado, mas no reconhecimento social de sua legitimidade.

Esse processo nos permite, também, retomar a crítica de Bourdieu (1989) à linguística estruturalista. Contra a tradição inaugurada por Saussure, que tratava a linguagem como sistema autônomo descolado das condições sociais de enunciação,

Bourdieu propõe que os discursos sejam analisados como práticas situadas, imersas em estruturas desiguais de poder. A palavra, para ele, não é um mero signo: é uma arma simbólica, cujo poder deriva da posição social do locutor e da disposição do público em reconhecê-lo como legítimo: “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.” (Bourdieu, 2008, p. 132).

Neste sentido, a *Revista Exame* funciona como uma instância pedagógica de etiqueta, que transforma discursos autorizados em padrões de comportamento. O entusiasmo, a espiritualidade empresarial, o autocontrole e a empatia tornam-se requisitos emocionais performáticos, cuja presença qualifica, e ausência desqualifica, os agentes engajados nesse universo social.

Ao tornar a linguagem empresarial um manual de etiqueta, a *Exame* atualiza um tipo de etiqueta simbólica que não apenas prescreve como agir, mas também como sentir, como narrar a si mesmo e como expressar afetos legítimos. Tal como a etiqueta cortesã descrita por Elias (2011), essa etiqueta emocional empresarial funciona como uma tecnologia de diferenciação simbólica, por meio da qual se atribuem valores, se reconhecem virtudes e se consolidam hierarquias.

Em última instância, a palavra performada por Luiza Trajano (*Exame*, 17/09/2003), especialmente quando veiculada por um meio de consagração como a *Exame*, não apenas representa, mas institui. O gesto emocional, o tom da voz, o conteúdo inspirador, o entrelaçamento entre afeto e técnica, tornam-se gramáticas morais de pertencimento e distinção. Como sustenta Bourdieu (2008, p. 28): “A linguagem pode tudo dizer, tudo representar, tudo expressar nos limites da língua; mas seu poder é o de produzir para a existência, produzindo representações coletivamente reconhecidas e assim realizadas, da existência.”

Assim, a *Exame* opera como manual contemporâneo de etiqueta emocional para o universo empresarial: uma instância de mediação simbólica que notifica os sujeitos sobre o que é moralmente valorizado, emocionalmente esperado e legitimamente performável no universo da gestão. Ao selecionar certos discursos como exemplares, como o de Luiza Helena Trajano, a revista prescreve afetos, comportamentos e disposições, convertendo a linguagem em instrumento de classificação e de dominação simbólica.

Considerações Finais

Este artigo procurou demonstrar que as emoções, longe de constituir resíduos irracionais ou manifestações espontâneas da interioridade subjetiva, operam como uma gramática moral, disciplinados e instrumentalizados no interior

do universo empresarial. A análise das edições da Revista Exame entre 1990 e 2007 permitiu evidenciar a consolidação de uma etiqueta emocional corporativa, um regime normativo de sensibilidade que organiza a conduta dos agentes, legitima disposições afetivas específicas e estrutura simbolicamente as hierarquias de prestígio no espaço organizacional.

Mobilizando os aportes de Pierre Bourdieu e Norbert Elias, argumentamos que a emocionalidade empresarial não deve ser compreendida como dado natural, mas como uma gramática moral, cuja eficácia simbólica depende de sua inscrição em estruturas de classificação historicamente constituídas. Em tal regime, sentimentos como entusiasmo, autocontrole e empatia são transsubstanciados em capital simbólico, seletivamente valorizado conforme a lógica da distinção. A Revista Exame, ao prescrever tais afetos como atributos desejáveis de liderança e profissionalismo, atua como um manual de etiqueta e de consagração, naturalizando disposições e orientando estilos legítimos de presença, fala e emoção.

Essa normatização simbólica das emoções revela a força invisível da dominação simbólica: os sujeitos, ao incorporarem espontaneamente os códigos afetivos legitimados, reproduzem estruturas de exclusão e desigualdade sob a aparência da autenticidade emocional. Tal como analisa Bourdieu (2007b), as estruturas tornam-se estruturantes à medida que se tornam estruturadas nos corpos. O profissional bem-sucedido, nesse cenário, é aquele em que a gestão emocional expressa a sintonia entre o habitus incorporado e as expectativas do universo social engajado. Essa homologia simbólica produz, regula e legitima a figura do “líder carismático” como tipo social, convertendo a emoção em capital, e o afeto em critério de classificação e hierarquização social.

Dessa forma, a principal contribuição deste estudo reside em evidenciar que as emoções, como práticas sociais, são reguladas por gramáticas normativas que operam como discursos de pertencimento e exclusão no universo empresarial. O que se sente, como se sente e quem pode sentir torna-se objeto de regulação simbólica, articulada por dispositivos de socialização afetiva como a mídia de negócios. A Revista Exame, ao produzir e legitimar tais esquemas, funciona como mediador simbólico de, convertendo sentimentos em critérios de consagração moral e profissional por meio de um manual de etiqueta.

Do ponto de vista metodológico, este estudo inscreve-se na tradição relacional da sociologia, articulando a análise de conteúdo a uma análise fundamentada nas relações entre emoção e poder simbólico. Ainda que o recorte empírico, centrado na Revista Exame e no intervalo temporal de 1998 até 2007, imponha limites quanto à generalização dos resultados, acreditamos que a perspectiva aqui proposta oferece subsídios para a ampliação de investigações futuras sobre o universo empresarial.

Ao centralizar as emoções na análise sociológica da dominação simbólica, reafirmamos a necessidade de desnaturalizá-las e tratá-las como práticas social-

mente significantes, atravessadas por estruturas de poder, distinção e dominação. As emoções, longe de serem o avesso da razão instrumental, constituem-se como seu complemento simbólico, operando como uma forma de adesão e diferenciação ao universo social. Nesse sentido, integrar às emoções significa desnudar os mecanismos invisíveis pelos quais os afetos participam da organização e hierarquização do mundo social.

AGRADECIMENTO: Agradeço a FAPESP pelo apoio durante a execução da pesquisa em processo 2019/18706-3.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2000.
- BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. **De la justification: les économies de la grandeur.** Paris: Gallimard, 1991.
- BOLTANSKI, Luc and Chiapello, Ève. **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. Les trois états du capital culturel. 1979.
- BOURDIEU, Pierre. Esboço de uma teoria na prática. In: ORTIZ, Renato (Org.). **Pierre Bourdieu: Sociologia.** São Paulo: Ática, 1983.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BOURDIEU, Pierre. **O que falar quer dizer: a economia das trocas linguísticas.** São Paulo: EDUSP, 1998.
- BOURDIEU, Pierre. **A produção da crença: Contribuição para uma economia dos bens simbólicos.** Porto Alegre: Zouk, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento.** São Paulo: EDUSP, 2007a.
- BOURDIEU, Pierre. **Meditações pascalianas.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007b.
- BOURDIEU, Pierre. **O Senso Prático.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.
- DARDOT, Pierre; Laval, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal.** São Paulo: Boitempo, 2016.
- DONADONE, Júlio. **As revistas de negócios no brasil: um estudo sobre o discurso da eficiência:** Universidade de São Paulo, 2000.
- DOUGLAS, Mary. **How institutions think.** Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1986.

ELIAS, Norbert. **O processo civilizador: uma história dos costumes.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

GRUN, Roberto. A crise financeira, a guerra cultural e as transformações do espaço econômico brasileiro em 2009. **Dados**, 2010.

JARDIM, Maria Chaves. A crise financeira de 2008: Os discursos e as estratégias do governo e dos fundos de pensão. **Dados**, 2013.

JARDIM, Maria Chaves. VASQUES, Lucas Flôres. A “boa combinação” entre gênero e sociologia Econômica. *Revista Novos Olhares Sociais*, n 2, 122-149, 2019.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: an introduction to its methodology.** 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

KUCKARTZ, Udo; RÄDIKER, Stefan. **Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video.** Cham: Springer International Publishing, 2019.

POWELL, Walter W. ; DiMaggio, Paul J. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

SOUZA, Thais Caetano. VASQUES, Lucas Flôres. A telenovela brasileira em foco: uma análise sobre intimidade, emoção e processos de subjetivação em Pantanal. **Revista EntreRios do Programa de Pós-Graduação em Antropologia**, n 6 (1), p. 111-130, 2023.

VASQUES, Lucas Flôres. JARDIM, Maria Chaves. Emoções e sociologia economia. **Revista Ensaios**, n 18, p. 142-164, 2021.

VASQUES, Lucas Flôres. SOUZA, Thais Caetano. Considerações sobre o corpo em Pierre Bourdieu e Michel Foucault. *Novos Rumos Sociológicos*, n 11, p 29-44, 2023.

VASQUES, Lucas Flôres. **As emoções e sua inserção no espaço empresarial brasileiro através da revista Exame: uma análise em sociologia econômica dos mercados.** 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Araraquara, 2022.