

A masculinidade na classe gerencial transnacional

Rituais do século XXI

A partir de uma etnografia realizada em empresas transnacionais no Equador e na Colômbia, o artigo aborda a construção de gênero no mundo corporativo e discute o papel central de rituais, como o lançamento de novas marcas, que funcionam como espaços de disciplinamento dos sujeitos produtivos. A análise do ambiente carnavalesco dos rituais aborda a afirmação de noções hegemônicas de masculinidade e a extensão do mundo do trabalho sobre a intimidade dos trabalhadores. Desta maneira, este texto traz novos elementos ao debate acerca das elites gerenciais a partir da antropologia.

PILAR SÁNCHEZ VOELKL

Além de ter que ser um «bom gerente», o líder de uma grande corporação na era globalizada precisa ser «bom como gerente», o que significa atingir a excelência dentro de um modelo particular de atuação com a capacidade de, entre outras coisas, mobilizar e energizar as centenas de vendedores e empregados de uma firma¹. Quando a classe gerencial entra em cena, torna-se necessária a

Pilar Sánchez Voelkl: mestre em Antropologia pela Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso – Equador). Autora do livro *La construcción del gerente: masculinidades en élites corporativas de Colombia y Ecuador* (Abya-Yala, Quito, 2011). Por mais de oito anos, desempenhou funções gerenciais em três grandes transnacionais de consumo de massa na região andina. E-mail: <pilarsanchez17@gmail.com>.

Palavras-chave: mercado, ritual, masculinidade, multinacionais, sociedade patriarcal, capitalismo, Equador, Colômbia.

Nota: tradução de Ivony Lessa. A versão original deste artigo em espanhol foi publicada em *Nueva Sociedad* Nº 232, 3-4/2011, disponível em <www.nuso.org/upload/articulos/3768_1.pdf>. 1. Parafrazeando Michael Herzfeld em seu clássico estudo sobre a poética do masculino, ser um «bom homem» parece ser menos enfatizado do que ser «bom como homem», uma postura que sublinha a excelência no desempenho, a capacidade de destacar sua virilidade por meio de façanhas que, notavelmente, «falam por si mesmas». V. citação de Herzfeld em David Gilmore: «Hacerse hombre. Concepciones culturales de la masculinidad», Paidós, Barcelona, 1994.

produção de espaços e coreografias para avaliar os sujeitos em questão, a fim de recriar e atualizar o roteiro corporativo. Essa manobra pode tomar a forma de um «ritual» concebido para afirmar o fervor de uma dada comunidade pela firma, as marcas e o capital; naturalizar a convergência entre poder e gênero, raça, classe e nacionalidade; e legitimar um modelo de «acumulação por espoliação»², cujos benefícios redimem os sócios e as elites corporativas. Ser bom como gerente depende, finalmente, da construção e disseminação de um discurso moral capaz de justificar até mesmo as decisões mais arbitrárias que o cargo exigir³. Os eventos corporativos, de acordo com a antropologia simbólica, funcionam como rituais que servem para cumprir funções sociais: «transformar, periodicamente, aquilo que é obrigatório em desejável»⁴ e condensar o que está disperso na vida cotidiana e laica em palavras, gestos e objetos com carga simbólica. Assim, as cerimônias coletivas asseguram «a continuidade da consciência coletiva; testemunhar, para si mesmo e para os outros, que se faz parte do mesmo grupo (...) reafirmar o sentimento de comunidade»⁵.

Os rituais de lançamento de produtos celebram a passagem do produto ao mercado. É o momento em que o produto se transforma em marca, e essa criação da elite da firma é entregue às mãos dos vendedores e vendedoras, responsáveis pelo combate no campo para vencer as batalhas comerciais do século XXI. Considerando o seu nível de alcance – em termos de público –, sua frequência, impacto e importância para os negócios e para a organização, as cerimônias corporativas se estabelecem como atividade crucial para a construção da autoridade da classe gerencial, a propagação da atuação do representante masculino e a qualificação do seu desempenho.

Neste artigo, apresentarei algumas conclusões com relação à *performance* que os gerentes de ambos os sexos devem desempenhar ao longo do relato de um dos rituais observados durante o trabalho de campo⁶.

2. David Harvey: «A Brief History of Neoliberalism», Oxford University Press, Oxford, 2005.

3. Demissões em massa ou sem justa causa, fechamento de fábricas, evasão fiscal (com o gerenciamento de contas paralelas ou aumentando o pagamento de royalties das marcas à matriz), criação de carteis ou a imposição de lógicas monopolistas para determinar os preços, esquivar-se das relações formais de trabalho com o uso de vendedores ambulantes, introdução de produtos obsoletos, tóxicos ou de resíduos no mercado regional, entre outras decisões possíveis.

4. Victor Turner: «La selva de los símbolos», Siglo XXI, Madri, 1980.

5. Christian Bromberger: «Las multitudes deportivas: analogías entre rituales deportivos y religiosos», conferência organizada pela Área Interdisciplinar de Estudios del Deporte, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 17 de agosto de 2000, em <www.efdeportes.com/efd29/ritual.htm>.

6. Entre 2008 e 2010, realizei um estudo etnográfico dedicado a compreender o processo de construção de masculinidades nas elites corporativas de grandes multinacionais do setor de consumo na Colômbia e no Equador. O trabalho de campo incluiu a análise da trajetória de vida de gerentes de ambos os sexos, bem como a observação de rituais de lançamento de produtos.

O uso de metáforas cênicas como o futebol, o rock, o carnaval e as mulheres são dispositivos efetivos para persuadir e distrair a massa de vendedores enquanto se alimenta uma ética capitalista. O perfil das modelos contratadas e o tipo de festa de encerramento do evento é variável em função do tipo de produto, público ou cultura corporativa. No entanto, o uso de mulheres e a festa, em particular, são sempre os elementos dominantes nos rituais corporativos a serem animados pelos gerentes das multinacionais. Descreverei aqui um evento que aconteceu na cidade de Bogotá, em 2009, para celebrar o lançamento de uma marca de bebida no mercado⁷.

■ Rituais de masculinidade na corporação

Longas horas de trabalho e recursos milionários são investidos na tentativa de captar o apoio dos vendedores quando se introduz uma nova marca. Se a força de venda não for convencida, é possível que o produto não seja disponibilizado a tempo, em lugares e quantidades adequadas, o que levaria ao desperdício da extraordinária soma investida na pauta publicitária quando o consumidor procura o produto no ponto de venda e não o encontra.

O planejamento do evento, o eixo temático utilizado e sua execução estão a cargo do gerente da marca. A animação, a produção e a montagem dos dispositivos sonoros, visuais e recreativos são terceirizadas. O gerente também trabalha com uma agência de publicidade para a concepção das peças de comunicação e conta com o apoio do gerente geral para anunciar e enviar os convites para o evento, garantindo desta forma a presença obrigatória da força de vendas – que, supostamente, seriam os convidados. O não-comparecimento pode representar uma demissão por justa causa, mesmo quando o evento não é destinado a fornecer maiores informações sobre o produto nem treinamento complementar para a sua venda. A presença dos empregados pode ser exigida em horas extras não pagas, à noite ou em finais de semana.

Primeiro chegam os protagonistas do evento, isto é, quatro gerentes da área de marketing e um da área de vendas. Eles são acompanhados por um animador profissional contratado, de camisa e calça pretas, encarregado de levantar o ânimo do público. Em seguida, vem o público, composto por cerca de 200 ven-

7. O evento acontece em uma corporação com atividades de âmbito transnacional na América Latina. Com grande volume de vendas, publicidade e reputação regional, compete na categoria de bebidas.

dedores. Todos os «convidados» estão fantasiados, para simular uma espécie de carnaval. Há uma maioria de vendedores do sexo masculino, fantasiados de jogadores de futebol ou travestidos de animadoras de torcida, e um grupo de vendedoras igualmente fantasiadas de animadoras de torcida ou jogadoras de futebol. Finalmente, encontra-se também um grupo invisível para a festa: quatro pessoas contratadas para a animação e a produção do evento, três garçons e três faxineiras.

O grupo de elite está literalmente elevado e separado dos demais, monopolizando o palco e o microfone ao longo do evento. São cinco homens jovens, quatro deles gerentes

de marca e de grupo na área de marketing, com idades que variam entre 22 e 27 anos, formados em uma das três principais universidades privadas do país, nas faculdades de engenharia, administração de empresas ou economia. Sua posição de poder no ritual é naturalizada por uma organização que parece não questionar sua juventude ou falta de experiência de trabalho. Sua origem social já lhes concede o direito a um lugar sobre o palco, ainda que sejam recém-formados. Apesar da aparência descontraída, suas posturas serão as mais controladas ao longo do ritual.

O quinto membro no palco é o gerente de vendas, um homem com mais de 30 anos descrito por seu chefe como «um homem que se fez por conta própria». É a personificação da mobilidade que esta empresa oferece a empregados oriundos de classes sociais mais baixas, que, ainda que possuam um título universitário, não estudaram em universidades privadas e ascendem com base em seus resultados, após muitos anos de trabalho e compromisso com a firma.

Embora exista a possibilidade de mobilidade nesta empresa, os limites de classe acabam por se impor: a ascensão deste sujeito não passará do nível de chefe de departamento. Além disso, a ascensão acontece somente em áreas em que a contratação de pessoas com um perfil socioeconômico mais baixo é efetivamente permitida, como vendas e produção – áreas que por definição não fornecem gerentes gerais às multinacionais de consumo. A mobilidade social observada, embora excepcional, serve como evidência para proclamar

O grupo de elite está literalmente elevado e separado dos demais, monopolizando o palco e o microfone. São cinco homens jovens, quatro deles gerentes de marca e de grupo na área de marketing entre 22 e 27 anos ■

a existência de meritocracia nas empresas capitalistas. Os gerentes gerais, no entanto, são os vencedores de uma disputa entre membros de um restrito grupo de elite na área de marketing, em que a seleção e a contratação excluem

A mobilidade social observada, embora excepcional, serve como evidência para proclamar a existência de meritocracia nas empresas capitalistas ■

sujeitos que não sejam formados por alguma das três universidades privadas mais caras e de maior prestígio do país.

O nível de ruído é muito alto. Uma canção se repete constantemente ao fundo: «Matador», da banda argentina Los Fabulosos Cadillacs, no intuito de estimular o caráter «combativo» e justiceiro de um matador da periferia de Buenos Aires. Foi a primeira, mas não seria a última canção de tom popular e revolucionário de grupos latino-americanos apropriada pela firma ao longo do evento. A escolha musical não é aleatória: ela ajuda a enaltecer os valores masculinos no seu dever de ser aguerrido, capta os valores da firma que, em uma escala local, constroem uma oposição com relação à feminilidade, à distância e à arrogância atribuídas a gerentes das empresas concorrentes. Finalmente, são usadas músicas «de esquerda» no evento para conectar a maioria do público, de origem popular, a uma ideia de reivindicação social.

■ **A performance do gerente⁸**

O gerente de marketing inicia o ritual anunciando os motivos pelos quais a organização está celebrando:

Hoje estamos reunidos aqui para comemorar tudo que aconteceu na categoria... Há dois grandes motivos de comemoração. O primeiro de todos é o grande esforço que fizemos em uma atividade tão importante para a empresa, que foi a substituição do Refrigerante⁹. Graças ao esforço de cada um de vocês. Aplausos para vocês. O mais

8. Utilizo a noção de *performance* em sua acepção teatral, mas também como compulsão de comando da heteronormatividade, para analisar como a masculinidade é representada na corporação. Para isso, metodologicamente, é necessário «considerar os personagens envolvidos em eventos concretos como unidade de análise, observando sua movimentação corporal, gestual e visual. Performance, portanto, não significa simplesmente a atuação e a repetição de um script previamente estabelecido. Há significados precisos que são reafirmados e criados na encenação, ou seja, na referência pública, no maior número de detalhes, nos mínimos detalhes, de como os homens se relacionam com outros homens e também com mulheres». Xavier Andrade: «Homosexualidad, disciplina y venganza» em X. Andrade e Gioconda Herrera (eds.): «Masculinidades en Ecuador», Flacso – UNFPA, Quito, 2001, p. 115.

9. Alguns dados foram alterados para garantir a confidencialidade com relação ao objeto de estudo.

importante desta atividade: 'zero falhas'. Segundo: 'zero reclamações' de clientes em todo o país. E tudo isso com o menor custo. Aplausos para todos! Mais alto! Mais alto! [Ouvem-se aplausos e tambores]. A segunda razão é celebrar o lançamento do terceiro produto que vai competir nesta categoria. E para começar esta festa, vamos fazer como a gente mais gosta!

Neste momento, o gerente geral, resoluto, sobe ao palco e se apodera do microfone.

A energia do público aumenta consideravelmente. Os vendedores começam a pular levantando o braço esquerdo, com o dedo indicador apontado, exaltando sua posição de líderes: «número um». Em seguida, o gerente anuncia cada uma das equipes e repete a mesma pergunta: «Quem somos?»; ao que o público responde em uníssono: «Os melhores!». Sua atuação denota o caráter competitivo, energético, aguerrido, seguro e extrovertido, sem medo de falar com firmeza, de agir ou de tomar riscos, obcecado por vencer e ganhar a liderança.

O gerente aproveita para desmentir boatos disseminados pela concorrência no dia anterior:

Alguém de vocês escutou ontem que iam comprar esta empresa? Quero dizer uma coisa, com o perdão das meninas: que comam merda! Esta empresa está aqui e vai ficar aqui. Não apenas não estamos à venda. Estamos comprando, senhores. Estamos investindo! Esta empresa tem muito gás, temos muito talento... Fico feliz em vê-los nesta noite, com esse espírito. Cheio de energia. E quero dizer que somos todos uma grande equipe e que com este lançamento teremos 100% de participação, senhores. Ninguém, ninguém está aqui onde estamos... Porque temos as melhores pessoas. Quem somos? [repete]

O gerente geral deve ser interpretado por um homem mestiço, jovem, de complexão média, atlética ou delgada. Também deverá fazer extensa utilização de números e porcentagens em seu léxico, tanto corporativo como cotidiano, para manifestar-se como sujeito racional capaz de mensurar todas as suas observações, quantificar suas apreciações e, no processo, demonstrar altas habilidades para o cálculo. Deverá portar um imenso relógio que ilustre o valor do seu tempo (mesmo que se trate só do tempo para o trabalho), a velocidade do mercado e a necessidade de controlar até o incontrolável. Terá que representar sua disposição de luta em um tom bélico, quase heroico. Sua confiança para enfrentar o «inimigo» e fazer a guerra será medida pela conquista de novos territórios, pelo aumento da participação no mercado e pela aquisição de outras empresas.

Seu caráter combativo é legitimado pela ideia de que seu trabalho visa atingir um bem superior, ao criar empregos para a organização e para a nação. Sua atuação inclui o uso de uma linguagem agressiva para contestar a concorrência, manifestando o direito que

O gerente utiliza a estratégia de atribuir um gênero e uma idade às vendedoras, denominadas como «as meninas», sujeitos fracos, femininos e menores, que devem ser protegidos e excluídos por não serem capazes de aguentar os termos militares ■

lhe é conferido de reagir com violência perante a ameaça de um rival que está utilizando um rumor para desestabilizar a empresa.

Ao mesmo tempo, a declaração de guerra é precedida pela segregação de uma parte do público, evidenciando, desta forma, que se trata de um assunto para homens de verdade. Assim, o gerente utiliza a estratégia de atribuir um gênero e uma idade às vendedoras, denominadas como «as meninas», sujeitos fracos, femininos

e menores, que devem ser protegidos e excluídos por não serem capazes de aguentar os termos militares. A excelência da sua interpretação é rematada com o uso de um tom protetor que o eleva a um patamar de pai e herói conquistador. Por último, ele também eleva a posição dos vendedores a quem dirige suas palavras. Não serão chamados de «meninos», palavra utilizada com frequência pelos gerentes no palco para controlar o público; desta vez eles serão «senhores», alusão a um maior grau de responsabilidade no combate contra o rival. Suas palavras são sucedidas por fortes aplausos e gritos. O gerente geral, então, passa o microfone ao gerente de marketing e desce do palco.

O vídeo exibido após a atuação do gerente é uma sequência de imagens de gols e gráficos da evolução positiva das vendas de cada uma das marcas. As conquistas nas vendas, exposições nas lojas, níveis de aceitação e recall dos consumidores são celebrados entusiasticamente. A emoção gerada pelo futebol automaticamente toma ares de paixão pelos negócios. O vídeo termina com os comerciais televisivos da firma nesta categoria para, finalmente, concluir-se em uma grande explosão que representa a chegada da nova marca.

■ A manobra das mulheres

Entre os efeitos de luz e fumaça aparecem três modelos, dançarinas profissionais. Elas personificam a nova marca. Estão vestidas com minissaias vermelhas

curtíssimas e apertadas com o logotipo do produto, botas e mini-blusas igualmente vermelhas. Cabelos longos, maquiagem, corpos perfeitos. De repente, um grande número de vendedores corre em direção ao palco para ver o show e registrar imagens das modelos de perto, com celulares e câmeras. O animador vem ao microfone e dirige uma coreografia que introduz a sexualidade como parte crucial do ritual:

Levantem as mãos! A partir de agora, todos acompanham o ritmo das meninas. Primeiro passo: todos juntos, todos juntos! Vamos, vamos! Mexendo, mexendo, mexendo as cadeiras! Uepa! [palavras acompanhadas por movimentos de quadril das modelos e dos gerentes no palco] (...) Todo mundo no movimento, com ritmo. Levantem as mãos! Uuuuhhh! Todo mundo. Quero saber qual é a equipe mais original! [gritos] Todo mundo sai do chão! Um, dois, três. Quero sentir a animação da família Refrigerante! (...) [Alguns minutos mais tarde, enquanto o público dança no estilo «trenzinho» das modelos] Onde está a minha gente colombiana? Pra frente, pra frente, pra frente! Agora todo mundo junto. Pra frente... Descendo... Vamos pra frente... Abaixando a cintura. Vamos! Vamos! Vamos! Onde está a família andina? Um dois, um dois, três. Pra cima, pra frente, pra trás, vamos! Uooh! Uepa! Batendo palma! Animação! Quero todas dançando! Todas dançando! [Anima as mulheres do público.] Pulando, pulando, pulando sem parar! Pula mais! Descendo abraçadinhos! Direita [repete várias vezes]. Esquerda. Pra frente... E desce. Quero ouvir a família andina! (...) Temos orgulho de ser colombianos. Onde estão os colombianos? Onde estão os torcedores da seleção colombiana de futebol?

A cena se estende por mais cerca de cinco canções; o público continua dançando energeticamente ao ritmo do *reggaeton* e outras músicas pop latinas. As mensagens da animação combinam noções de lealdade e associação que reúne todos e todas em uma grande família, ao mesmo tempo em que se permite o uso do prazer sexualizado como forma de recriar e espetacularizar a masculinidade hegemônica. Embora o tom do animador aumente em ritmo acelerado, entre movimentos sexualmente explícitos, é preciso fazer uma pausa para motivar as mulheres do público que ainda relutam em participar. Enquanto isso, os telões são tomados pela imagem do logotipo da empresa, que passa a entrar em convergência com o tom aparentemente subversivo do encontro.

«Qual é o grupo mais animado desta família?», grita o gerente de vendas. «Histeria!», complementa o animador. E em meio à histeria coletiva, vendedores(as) fantasiados(as) de animadoras de torcida sobem ao palco, atrevendo-se a invadir o espaço reservado à classe gerencial. Os gerentes, agora, encontram-se rodeados por um mundo feminino erotizado que contribui para que o evento alcance seu clímax. Os verdadeiros homens,

os gerentes de verdade, demonstram a sua espetacular masculinidade ao dançar entre homens travestidos, mulheres fantasiadas de animadoras de torcida e modelos sensuais seminuas. No entanto, eles permanecem no centro do grupo e perto das modelos, em segurança.

A invasão, todavia, dura poucos minutos. Quando a música muda a um ritmo mais lento, os(as) invasores(as) vão descendo do palco. Começa então a dança dos gerentes de marketing e vendas com as modelos contratadas. Os dois vão passando por entre as mulheres, agarrando-as. Enquanto isso, a força de vendas se abraça em grupos, faz trezinhos e dança ao ritmo dos tambores.

Começa então a dança dos gerentes de marketing e vendas com as modelos contratadas. O baile dos gerentes completa a prova masculina ao demonstrar publicamente sua sexualidade ativa e potente, que ainda afirma sua identidade heterossexual ■

O baile dos gerentes completa a prova masculina ao demonstrar publicamente sua sexualidade ativa e potente, que ainda afirma sua identidade heterossexual. Sua posição de poder é novamente ratificada por serem os únicos que têm o direito de se apropriar dos corpos das mulheres mais desejadas por todos enquanto a massa celebra.

Os rostos se enchem de expressões de alegria e festa, contagiando todos os presentes. No meio do agito, um vendedor, com um apito na boca, levanta uma das vendedoras pelas pernas para fazer-lhe subir à força no palco. Ela recusa e, sorrindo, desce. Com este gesto, o suposto jogador de futebol impõe sua força à animadora de torcida. O ato parece jovial, quase gentil. É um flerte do macho latino.

No palco, as modelos sempre sorridentes terminam sua animada dança com um dos diversos movimentos sensuais que vinham performando: de costas para o público, elas se curvam para tocar os pés sob o olhar e os aplausos de numerosos vendedores extasiados. O lançamento da marca terminou.

As dançarinas, mulheres de maior exibição e elevação no palco, eram o recurso visual mais impactante do evento, produzindo fortes emoções no público agradecido. «Elas são como um prêmio para os vendedores», afirma o gerente geral posteriormente, em uma entrevista. Ao representar a nova bebida, seus corpos a encarnam como uma marca sensual, feminina, excitante e surpreendente. Uma marca que todos querem tocar, vender, promover. Exaltada no

palco, mas sem voz, a mulher-objeto só está ao alcance dos gerentes, donos da marca.

No público também havia vendedoras fantasiadas de animadoras de torcida. No trabalho, serão avaliadas pelos mesmos parâmetros que seus colegas vendedores. Espera-se delas que desenvolvam e personifiquem habilidades masculinas de liderança, frieza, cálculo, competitividade, eficiência, segurança e extroversão. No entanto, para a festa, colocam-se em um lugar feminino, interpretando uma mulher sensual que, com sua minissaia e rabinhos no cabelo, mais parece uma menina doce, acessível e entusiasta.

Como as feminilidades são organizadas para a espetacularização do sujeito masculino hegemônico? As feminilidades utilizadas são expostas a fim de, por um lado, enfrentar, construir e enaltecer o masculino através de sua oposição. Servem também para legitimar o poder de propriedade dos homens sobre os corpos das mulheres, reafirmando assim sua posição de domínio no capitalismo patriarcal. Mas, conforme Anne Allison, cumprem principalmente o papel de satisfazer o homem de poder ao construir sua imagem enquanto sujeito sexualizado e desejável¹⁰.

A excitação do público do evento, alcançada a partir da combinação entre a inocência das animadoras de torcida e a sensualidade das modelos dançarinas, pode levar ou não à procura ativa do ato sexual. Entretanto, o objetivo não é este. Mas a encenação conduz efetivamente a uma acumulação do ego do sujeito, que o erotiza. «Assim, a sexualidade é masturbatória; o objeto erótico não é a mulher, é o homem. A mulher é simplesmente um dispositivo para fortalecer sua imagem pessoal (...) A ejaculação produzida no ato da masturbação vem exclusivamente do ego»¹¹.

A imagem do homem solteiro, disponível e independente contrasta com o nível de dependência que o homem de poder tem para com mulheres que provêm seus serviços – modelo, secretária, assistente e outros cargos feminizados, como a área de recursos humanos. Ainda que qualquer mulher ou homem feminizado pudesse ajudar a construir sua masculinidade por oposição, nem todos poderiam satisfazer o homem de poder, apresentando-o como

10. Anne Allison: «*Nightwork: Sexuality, Pleasure, and Corporate Masculinity*» em *A Tokio Hostess Club*, The University of Chicago Press, Chicago, 1994.

11. *Ibid.*

objeto erótico desejável. No ritual, nem a figura da mulher jogadora de futebol nem a das faxineiras poderia contribuir para este fim.

Por outro lado, é possível observar a efetividade das mulheres em performar a masculinidade quando uma mulher assume o papel de gerente. O fato de que as mulheres que chegam a postos hierárquicos mais altos tendam a ser consideradas «masculinas» por seus pares é eloquente. Nesta mesma noite, uma gerente comandava um evento similar em outra cidade, demonstrando sua dupla habilidade de: a) seguir o modelo de atuação masculina para uma determinada cultura corporativa; b) usar e reproduzir estereótipos que, ainda que incorporados por outras mulheres, acabam sendo nocivos para sua própria condição de gênero.

A mulher de poder jamais personificaria a animadora de torcida, nem posaria como modelo. Ela deve posicionar-se em seu lugar de autoridade como um homem mais, vestindo-se e comportando-se como os homens, diferenciando-se das demais mulheres fantasiadas que saltam como animadoras de torcida, dançam como produtos ou recolhem o lixo. Mesmo que, nesta posição, a mulher de poder pareça um sujeito sem gênero, e portanto sem os efeitos que o acompanham, o jogo e os dispositivos utilizados pela corporação para enaltecer o poder masculino são menos efetivos para ela.

Ela também poderia mostrar-se como sujeito sexualizado, participando da dança do trenzinho que acontece no palco. Lado a lado com outros gerentes, modelos e invasores, ela poderia se mover ao ritmo do *reggaeton* para espetacularizar sua sexualidade cada vez que, com seus quadris, fosse «mexendo, mexendo e mexendo!». Porém, ficaria excluída do ato do baile a dois entre gerentes e modelos; ela seria incapaz de performar as normas heterossexistas que o regem. Tampouco poderia optar por se apropriar do momento para dançar de modo feminino e sensual. Isto definitivamente diminuiria a sua autoridade.

Com uma boa atuação e apresentação como sujeito masculino, a gerente poderia realmente se beneficiar por oposição às modelos e animadoras de torcida. O serviço prestado por estas, no entanto, não atingiria a finalidade de erotizar a mulher de poder e torná-la um objeto de desejo e endeusamento para o resto da corporação. Não pelo menos enquanto fizer parte de uma organização que se reúne celebrando a normativa heterossexual.

Finalmente, é pouco provável que esta mulher domine assuntos como o futebol ou a guerra. E, ainda que dominasse, não teria a mesma credibilidade que um homem. Desta forma, os dispositivos utilizados pela firma não facilitarão a sua atuação, não estarão associados ao corpo feminino incumbido de apresentá-los e não funcionarão da mesma maneira no momento de construir sua autoridade e masculinidade, de energizar o público ou de criar cumplicidade com seus pares.

■ A razão política da festa

O volume sobe e a festa começa. Depois que os gerentes e as modelos descem do palco, uma banda se instala. O gerente de vendas volta ao microfone: «Onde estão os dançarinos de rumba daqui?»; e o animador continua: «Querem dançar?». O evento começa no sábado às 19h30 e dura uma hora e meia. Em seguida, começa a festa, que tem quatro horas de duração, até à 1h do domingo.

Tem início o baile, com a formação de pares de homens e mulheres, todos empregados da corporação. Enquanto isso, seus parceiros reais são excluídos da «festa de rumba» organizada pela corporação quase quinzenalmente nas noites de sábado, a que os empregados são «convidados».

Sábado é o dia ideal para o ritual, já que é o «menos produtivo». Se acontecesse em dias de semana, a firma teria que retirar seus vendedores das rotas de venda e perderia dinheiro. Com uma festa noturna, o tempo aparentemente «perdido» não ocorre em detrimento das vendas, mas causa danos à vida pessoal do trabalhador, transmitindo uma mensagem bastante clara com relação ao que é mais importante para a empresa.

Tem início o baile, com a formação de pares de homens e mulheres, todos empregados da corporação. Enquanto isso, seus parceiros reais são excluídos da «festa de rumba» organizada pela corporação quase quinzenalmente nas noites de sábado, a que os empregados são «convidados» ■

Como é possível que, apesar da presença obrigatória aos eventos de socialização corporativos, em horas extras não pagas, e que servem a interesses que atuam em favor de uma acumulação drasticamente desigual, não se perceba nenhuma insubordinação ou, pelo menos, nenhum questionamento?

O prazer observado é tão evidente quanto contagiante. «Como se produz uma construção narrativa, em etnografia, sem objetivar completamente nem desprezar o *'feeling'* de tais eventos?»¹²

O uso do prazer é um excelente dispositivo para reduzir resistências e silenciar vozes críticas que poderiam demandar à empresa em que trabalham uma distribuição de dividendos, seu legítimo direito de ser donos do seu tempo livre, respeito à sua vida pessoal ou, pelo menos, o pagamento das horas extras.

O entretenimento promovido e pago pela corporação é uma prática que, segundo a Escola de Frankfurt, faz convergir diversão e trabalho e constitui um traço característico de toda sociedade que «progride» através das últimas etapas do capitalismo¹³. Na Colômbia, essa convergência frequentemente se dá na forma de festa com dança, ainda que possa adotar distintas configurações de acordo com a mensagem (cultura corporativa e tipo de produto) e o público-alvo. Para uma empresa farmacêutica, por exemplo, a seriedade na informação científica poderia ser o atributo mais importante da performance efetuada. O ritual pode ser efetuado na forma de um congresso nacional sobre algum tema médico ou doença, com palestras de especialistas, coquetel e festa.

Quanto mais independência e status o médico possuir com relação a um vendedor, maior será o investimento das empresas para obter a recomendação e o recall desejados. Em segundo lugar, o tipo de comemoração pode variar de acordo com a idade, grau de instrução e classe social ou gênero do seu público. Se o público é feminino, um show ou desfile pode funcionar, como é o caso das empresas de venda multinível de bijuterias e cosméticos. Futebol e carnaval, por outro lado, ajustam-se perfeitamente a uma plateia predominantemente do sexo masculino e de origem social mais baixa. Em todo caso, após entrevistar diversos gerentes de várias multinacionais, os fatores comuns nos eventos de lançamento do mundo corporativo local são o uso de mulheres como modelos – sejam elas dançarinas ou rainhas de beleza –, a liderança de um sujeito do sexo masculino no palco e o uso de um tom sempre festivo.

A celebração foi estabelecida e naturalizada há gerações, segundo afirmaram dois dos gerentes entrevistados, aposentados de grandes empresas de origem

12. José Limón: «Carne, Carnales and the Carnivalesque: Bakhtinian Batos, Disorder and Narrative Discourses» em *American Ethnologist* vol. 16 Nº 3, 1989.

13. Anne Allison: op. cit.

local. Como a ida para a farra com os colegas (e sem parceiros reais) é um fato social e cultural, e não uma política da empresa, então a sua institucionalização e os efeitos desta institucionalização tornam-se mais difíceis de reconhecer e mais duros de resistir. A empresa consegue turvar a suposta fronteira entre trabalho e festa, entre pessoal e profissional, para, desta maneira, construir a lealdade dos seus empregados e empregadas, construir uma cumplicidade enquanto se apropria de seu tempo pessoal. Embora se acrescente o trabalho, também é uma festa. O exercício é tão bem-sucedido que a maioria dos membros toma uma postura ativa, apropriando-se do evento e fazendo dele um carnaval. Deve-se notar, no entanto, que os agentes também atuam como sujeitos racionais. Para a maioria, as chances de ter um emprego digno, bem pago e com alguma possibilidade de ascensão são escassas. As possibilidades de agremiação para exigir melhores condições ou pelo menos uma negociação são quase inexistentes na iniciativa privada.

E o que está em jogo na festa? Para começar, o futuro da carreira, o salário e o próprio emprego dos «convidados». No evento/rumba corporativa/familiar uma nova iniciativa é anunciada. Essa iniciativa, neste momento, já foi delineada em termos de metas de vendas, distribuição ou amplitude, participação de mercado, codificação em cadeias, exposição nos pontos de vendas e nas gôndolas, investimento e efetividade na negociação com os clientes. Além disso, entre os valores que fazem parte da avaliação periódica dos funcionários, alguns dos indicadores são dificilmente quantificáveis de maneira objetiva, mas têm peso na sua classificação, na sua posição com relação aos demais empregados, no seu salário e nas possibilidades de promoção ou demissão. Essas variáveis estão ligadas à performance do funcionário, à sua «atitude», que deve denotar sua «paixão» pelo trabalho, sua «liderança» ou habilidade de «energizar os outros» e, finalmente, o seu nível de compromisso e lealdade à empresa.

E o que está em jogo na festa? Para começar, o futuro da carreira, o salário e o próprio emprego dos «convidados» ■

Festejar pode ser, portanto, um ato prazeroso e, ao mesmo tempo, uma estratégia racional.

O gerente de marketing, possivelmente o futuro gerente geral, deverá estar presente em todos os eventos corporativos e, embora sua presença não seja necessária no encerramento da festa, conta-se com a sua participação. Também espera-se que socialize ativamente em todas as atividades de entretenimento

promovidas pela empresa, como a festa de Natal, excursões nos fins de semana para celebrar a obtenção de metas e a participação em competições esportivas aos sábados e domingos. A alta frequência de rituais sociais e recreativos institui um *modus operandi* que serve para fomentar sentimentos de pertencer e de filiação à comunidade, incentivar a criação de camaradagem masculina, construir uma identidade sem conexão com o lar e as questões domésticas, que poderiam ser feminizantes, e projetar uma imagem como indivíduo autônomo, independente e, acima de tudo, disponível.

Conforme a noite avança, com o uso e o abuso do álcool, as posições e hierarquias tendem a se confundir. Os trabalhadores começam a se comportar menos como gerentes e mais como homens que, ao compartilhar os mesmos prazeres – mulheres, futebol, festa e bebida – são colocados em plano de igualdade ■

Conforme a noite avança, com o uso e o abuso do álcool, as posições e hierarquias tendem a se confundir. Os trabalhadores começam a se comportar menos como gerentes e mais como homens que, ao compartilhar os mesmos prazeres – mulheres, futebol, festa e bebida – são colocados em plano de igualdade. Alguns excessos na performance são controlados e sancionados pela firma.

O departamento de recursos humanos teve que intervir, por exemplo, com o gerente de marketing, criador e protagonista do ritual observado, após ser informado de diversos incidentes em que seu comportamento foi descrito como «bêbado e apaixonado» (em entrevista posterior). Embora não sancione relações sexuais isoladas entre funcionários do mesmo nível, a empresa as considera indesejáveis quando o gerente atravessa a fronteira e se relaciona com vendedoras de lojas de periferia, comerciantes ou assistentes. Esse episódio ilustra um grande erro: transgredir o limite de classe, necessário para afirmar a diferenciação e a autoridade da classe gerencial. Depois de vários feedbacks, o gerente em questão obedece, tornando-se uma expressão de autoridade obediente e com futuro na organização.

A intimidade que a empresa promove na esfera corporativa coexiste com a exigência de que o gerente exiba perante a comunidade corporativa fortes evidências que comprovem a adoção do discurso de classe e da ordem heteronormativa na sua vida pessoal. O entrelaçamento do público e do privado torna-se um processo de mão dupla, em que o sujeito acaba por internalizar

o modelo público de comportamento na sua vida pessoal que, por sua vez, é exposta publicamente como prova de apropriação bem-sucedida do modelo requerido, em resposta à demanda da comunidade¹⁴.

Assim, embora a empresa desenvolva o desenraizamento do gerente com relação à sua própria família, também exigirá que ele constitua algum relacionamento e família particular, que ficará encerrada na moldura de um porta-retratos e em conversas de corredor dentro da empresa. Ao mesmo tempo, a alienação gerada por este processo é acompanhada por discursos que enaltecem o valor da qualidade do tempo passado com os filhos em contraste com a quantidade de tempo investida nos anos de criação dos filhos. Esta distância é ainda mais reforçada com o uso e o abuso da noção de empresa/família, que gera um vínculo emocional com a família corporativa.

A disciplina estruturada pelas grandes corporações para a classe gerencial pode ser observada neste estudo de caso em alguns pontos mais específicos: a) no modelo de atuação particular, que está descrito nos manuais corporativos e que será monitorado através dos sistemas de avaliação das firmas; b) na produção de rituais para reafirmar o tipo de representação requerido para o comando da firma, naturalizando a convergência entre raça, classe, gênero, nacionalidade e poder perante a comunidade corporativa; e c) na construção de um discurso moral¹⁵ capaz de enobrecer a paixão pelo lucro, incentivado por meio da festa e das mulheres com o objetivo de desenvolver o necessário fervor pelas marcas, pelo trabalho e pela firma.

A construção de «masculinidades espetaculares» nas multinacionais de consumo de massa também adotará códigos culturalmente conhecidos. Estes serão mimetizados com o uso de procedimentos da televisão ou do entretenimento para construir e legitimar o poder de certos corpos durante os grandes eventos corporativos. A coreografia resultante se baseia na amplificação da sexualidade de um sujeito que supostamente é livre e poderoso, mas que, ao contrário, é extremamente controlado nos âmbitos público e privado, durante extensas jornadas de trabalho ao longo da sua «idade produtiva». As corporações, por sua vez, tornam-se porta-vozes essenciais para a difusão das doutrinas de uma sociedade capitalista alicerçada sobre noções arcaicas de gênero, reproduzindo o classismo, o sexismo e a homofobia em plena era da globalização.

14. Lauren Berlant: «Intimacy» em *Critical Inquiry* N° 24, 2000.

15. Luc Boltanski e Ève Chiapello: *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madri, 2002.

Finalmente, repensar a esfera do trabalho a partir da etnografia permite compreender a lógica de construção de sujeitos economicamente produtivos. Ao mesmo tempo, neste processo é preciso recorrer reiteradamente a dinâmicas extra-econômicas, tais como o carnaval corporativo, de modo a disciplinar os sujeitos em uma estrutura hierárquica que se apoia na espetacularização da classe gerencial. Todos estes processos se manifestam na linguagem de gênero. É ali que o masculino é naturalizado em um mundo que, como a corporação, é caracterizado pelo acesso limitado às mulheres, ou pela sua exclusão. ☐

REVISTA BRASILEIRA
DE CIÊNCIAS
SOCIAIS
RBCS

Junho de 2012

São Paulo

Vol. 27 Nº 79

HOMENAGEM: Gilberto Velho (1945-2012): um virtuoso no burburinho das cidades, **Luiz Fernando Dias Duarte**. ARTIGOS: Estados Unidos e Brasil no Gantois: o poder e a origem transnacional dos estudos Afro-brasileiros, **Livio Sansone**. O representante como protetor: incursões na representação política «vista de baixo», **Luis Felipe Miguel**. Os dilemas do marxismo latino-americano nas obras de Caio Prado Jr. e José Carlos Mariátegui, **André Kaysel**. Globalização e reconfigurações do mercado de trabalho em Portugal e no Brasil, **Adilson Gennari e Cristina Albuquerque**. Autoria, autenticidade e apropriação: reflexões a partir da arte aborígine australiana, **Ilana Seltz Goldstein**. Arte da paisagem e viagem pitoresca: romantismos entre academia e mercado, **Guilherme Simões Gomes Júnior**. Trocando em miúdos: gênero e sexualidade na TV a partir de Malu Mulher, **Heloísa Buarque de Almeida**. Reconsiderando a etnografia da ciência e da tecnologia: tecnociência na prática, **Marko Synésio Alves Monteiro**. Racionalidade e racionalização em Max Weber, **Carlos Eduardo Sell**. Utilitarismo e moralidade: considerações sobre o indivíduo e o Estado, **Lara Cruz Correa**. Enquadramento: diferentes operacionalizações analíticas de um conceito, **Ricardo Fabrino Mendonça e Paula Guimarães Simões**. RESENHAS.

Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS) é uma publicação quadrimestral da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais (ANPOCS), Av. Prof. Luciano Gualberto, 315 – 1º andar – Cidade Universitária – São Paulo SP. Tel.: (55 11) 3091.4664. E-mail: <anpocs@anpocs.org.br>. Site: <www.anpocs.org.br>.