



A “interiorização da exterioridade” e a “exteriorização da interioridade”: autoanálise sobre a trajetória profissional de um jovem executivo¹

José Rodolfo Tenório Lima²

Resumo: As práticas cotidianas realizadas dentro e fora do contexto organizacional são influenciadas pela estrutura na qual os profissionais estão imersos. Neste artigo, opto por desenvolver uma autoanálise, através de um relato crítico das experiências que vivenciei em uma organização. Utilizo a perspectiva da sociologia econômica, dando ênfase ao conceito bourdieusiano de habitus como chave interpretativa de tais práticas. O artigo demonstra que a incorporação de um novo habitus é fundamental para a perenidade e ascensão dentro do contexto organizacional, como também, gerador de tensões e estranhamentos para aquele que o internaliza.

Palavras-Chave: Habitus. Relato de experiência. Atividades de executivo. Autoanálise. Sociologia econômica.

The "interiorization of exteriority" and "exteriorization of interiority": self-analysis on the professional trajectory of a young executive

Abstract: Everyday practices performed inside and outside the organizational context are influenced by the structure in which professionals are immersed. In this article, I choose to develop a self-analysis through a critical account of the experiences I had in an organization. I use the perspective of economic sociology, emphasizing the Bourdieusian concept of habitus as the interpretative key of such practices. The article demonstrates that the incorporation of a new habitus is fundamental for perenniality and ascension within the organizational context, as well as generating tensions and strangeness for those who internalize it.

Keywords: Habitus. Experience report. Executive activities. Self analysis. Economic sociology.

¹ Agradecimentos especiais aos pesquisadores Roselene Breda, Felipe Rangel e Tiago Magaldi pelas leituras, revisões e recomendações nas diversas versões deste texto.

² Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos e professor na Universidade Federal de Alagoas. Membro dos grupos de pesquisa: NUESTRA/UFSCAR - e LAPA/UFAL. E-mail: jrtilima@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2453-6515>.



1. Introdução

As práticas desenvolvidas no interior das organizações são fortemente influenciadas pela cultura que lá prevalece. Há, também, o fato de que as ações desenvolvidas nas organizações acabam, muitas vezes, transcendendo os "muros organizacionais" e invadindo o espaço doméstico e de intimidade dos trabalhadores. Perceber tal ocorrência só é possível no momento a partir do qual passamos a considerar que os fatores organizacionais se constroem mediados pela interação social.

As ideias propostas pela Sociologia Econômica e, em especial, aquela apontada por Granovetter (2007) que destaca o papel da imersão nas relações sociais estabelecidas nos momentos de interação como a melhor forma de compreensão da realidade socioeconômica. A partir desta premissa busco analisar como a experiência de um jovem executivo pode ser interpretada tendo minha própria vivência prática como ponto de partida.

Para o desenvolvimento da análise, recorro ao arcabouço teórico elaborado por Bourdieu, principalmente seu conceito de *habitus*. De acordo com Bourdieu (2007), o *habitus* é uma "estrutura estruturante" que organiza as práticas e a percepção das práticas, assim como "estrutura estruturada", ou seja, é produto da incorporação de regras do campo ao qual o sujeito está vinculado. Segundo Wacquant (2004, p. 36), "o *habitus* é uma formulação bourdieusiana que ajuda a romper com a dualidade de senso comum entre indivíduo e sociedade ao captar 'a interiorização da exterioridade e a exteriorização da interioridade'". Assim, tem-se o modo como a sociedade acaba por ser internalizada nos indivíduos sob a forma de disposições duráveis que estruturam o pensar, o sentir e o agir em modos determinados.

A escolha teórica está ancorada na potencialidade da construção bourdieusiana para compreender o campo organizacional, relação ainda incipiente nos estudos organizacionais como demonstram Souza e Fenili (2016) ao destacarem a carência no emprego dos construtos bourdieusianos de *habitus*, *campo* e *capital* em trabalhos dedicados à análise de práticas como meio de manifestações da cultura organizacional. Opto, neste trabalho, por empreender uma autoanálise (BOURDIEU, 2005) da experiência que vivenciei nas funções de analista e gestor em uma Organização que possui mais de 70 anos de atuação no mercado da promoção de serviços sociais. A temporalidade ao longo da qual a experiência vivenciada transcorreu se deu ao longo de, aproximadamente, quatro anos e meio, entre 2010 e 2014. Neste percurso, houve a "interiorização das exterioridades" com a incorporação de um novo *habitus*, assim como a "exteriorização da interiorização" na medida em que minhas práticas passaram a reproduzir padrões compartilhados por pares no interior da Organização.

Para que a trajetória profissional e o processo de incorporação do *habitus* da Organização possam ser melhor compreendidos, o texto está dividido



em duas partes descritivas. Na primeira, narro como se deu minha entrada no campo organizacional. Partindo da descrição dos primeiros contatos com o novo *habitus* e as tensões geradas, busco colocar em relevo o processo no qual o *habitus* até então carregado por mim passa a se chocar com o novo *habitus* imposto pela Organização. Na segunda, relato a transição, por meio de uma promoção, para o momento a partir do qual passo a ocupar uma nova função no quadro organizacional. A passagem de analista para gerente demandou a incorporação de um novo *habitus* e novas “exterioridades” foram incorporadas. Mesmo já interagindo com o *habitus* da organização, a nova função passou a demandar a incorporação de novas práticas, necessárias à perenidade no cargo.

2. O começo e o estranhamento: as primeiras experiências no novo campo de trabalho e a compreensão do *habitus* organizacional

Nesta seção, relato e discuto como se deu o início da experiência profissional na Organização. A ênfase recairá, sobretudo, no conflito entre o *habitus* que eu carregava e o contato com a nova cultura, presente nas práticas cotidianas da Organização. Aquele foi o momento de uma primeira tensão e começo de muito aprendizado que eu acumularia ao longo do percurso vivenciado nos anos em que trabalhei na Organização aqui em pauta. Antes de fazer o relato da experiência na Organização, no entanto, farei um recuo temporal a fim de contextualizar práticas antigas adotadas por mim em minha trajetória (pessoal, profissional e acadêmica) e de como cheguei na Organização. Tal recuo é importante para uma melhor compreensão de como se deu, num primeiro momento, o conflito entre o *habitus* incorporado ao longo de minhas experiências precedentes e o *habitus* da Organização.

2.1 Trajetória anterior a organização

Parece-me relevante mencionar que morei na periferia de Maceió da infância ao início da vida adulta, assim como, uma parte de meus estudos se deu em escolas e universidades públicas. A menção a tais fatos é relevante, pois a construção do meu *habitus*, enquanto ser social que age no mundo, foi construído sob a influência direta dos contatos e experiências que tal realidade proporcionou. As redes de interação pelas quais eu circulei durante infância, adolescência e início da vida adulta possuíam um perfil semelhante ao meu em termos de capital cultural, capital econômico e capital simbólico.

No campo profissional três vivências marcaram minha trajetória antes da experiência na Organização. Uma em um setor da Universidade Federal de Alagoas (UFAL, *Campus* Maceió) onde cursei Graduação em Administração de Empresas e outras duas em organizações privadas: uma ligada ao setor



financeiro e a outra ao setor industrial. Na experiência, transcorrida na UFAL, como na maioria dos casos de estudantes nos anos iniciais da Graduação, fui bolsista em um projeto de extensão e era responsável pelo desenvolvimento de atividades administrativas ligadas aos Cursos de Pós-graduação que o Núcleo de Saúde Pública - NUSP, vinculado à Faculdade de Medicina, desenvolvia. Nesta oportunidade aprendi sobre os processos de interação que envolve assimetria de poder. Desenvolver interação com os professores nem sempre se realizava de forma tranquila. Tal fato demanda habilidades de negociação afim de evitar conflitos.

Na segunda experiência, realizada em um banco privado, inicialmente fui contratado como estagiário e era responsável por auxiliar as atividades ligadas ao autoatendimento em uma unidade localizada dentro do *Campus* da UFAL em Maceió. Permaneci nesta função por cerca de quatro meses quando, devido à alta rotatividade no quadro de funcionários, fui contratado como escriturário na função de caixa. Foi a primeira vez que obtive registro na Carteira de Trabalho. Durante essa experiência pude perceber, ainda que de forma incipiente, como os jogos de poder e de relacionamento são importantes para a permanência e ascensão do profissional no ambiente de trabalho. Outro ponto que percebi foi a influência do fator simbólico na interação entre as pessoas. As roupas e acessórios, sempre formais, eram uma marca característica deste ambiente. A adaptação não foi fácil e, em pouco tempo, pedi demissão.

Na terceira experiência, fruto de um estágio para a Graduação em Gestão do Meio Ambiente - que cursei concomitantemente à Graduação em Administração de Empresas -, trabalhei com a implantação e certificação do sistema de gestão ambiental, baseado na norma ISO 14001: 2004³ em uma empresa que prestava serviços de análises químicas para indústrias. As atividades que desenvolvia me permitiram interagir com todas as esferas organizacionais e, mais uma vez, a importância das questões ligadas às relações interpessoais ficaram evidentes na prática de gestão.

Até então tais experiências profissionais se desenvolveram concomitantemente aos estudos. Ao final das duas graduações a oportunidade de cursar um Mestrado Acadêmico em Administração surgiu como um novo caminho a ser seguido, onde novas práticas foram sendo absorvidas sobretudo no que toca a perspectiva crítica e contestatória das concepções absolutas de "verdade". É importante lembrar que a prática do olhar crítico raramente produz consequências positivas no ambiente de trabalho, particularmente quando sua função é auxiliar no processo de exploração da força de trabalho.

A formação acadêmica crítica, possibilitada pelo mestrado, despertou em mim, tendo como fonte as experiências de vida e profissionais vivenciadas até

³ Norma que estabelece as diretrizes para um Sistema de Gestão Ambiental a ser desenvolvido em organizações de qualquer tipo ou porte, visando um equilíbrio entre suas atividades produtivas e a sustentabilidade ambiental.



então, uma visão crítica sobre a realidade social, pautada pelas desigualdades socioeconômicas, como também, sobre o universo organizacional e suas relações assimétricas de poder.

Mobilizar estas experiências precedentes se justifica porque, seguindo as proposições de Bourdieu (2005), a trajetória de vida também assume importância no entendimento de como se processam as tomadas de posição ao agir no mundo social. O autor enfatiza a importância de se observar a posição de origem do indivíduo, dada sua centralidade como elemento revelador das práticas que se desenvolvem nos momentos de interação. A adoção deste relato inicial buscou demonstrar que já existia um *habitus* incorporado antes de minha entrada na Organização. Bourdieu (2009), ao refletir sobre a construção do *habitus* aponta que:

[...] produto da história, o *habitus* produz as práticas, individuais e coletivas, portanto, da história, conforme aos esquemas engendrados pela história; ele garante a presença ativa das experiências passadas que, depositadas em cada organismo sob a forma de esquemas de percepção, de pensamento e de ação, tendem, de forma mais segura que todas as regras formais e que todas as normas explícitas, a garantir a conformidade das práticas e sua constância ao longo do tempo. (BOURDIEU, 2009, p. 90).

O que se percebe, a partir da citação, é que o *habitus* se constitui no desenvolvimento da história, ou seja, ao pensar na sua incorporação por um indivíduo, considera-se que conhecimentos adquiridos na infância influenciam na sua construção, bem como o seu contato com o campo no qual ele habita no decorrer da sua trajetória, seja ela pessoal ou profissional. Wacquant (2004) destaca que o *habitus* designa uma competência prática a ser seguida pelo indivíduo e tem como principais características: ser uma construção social que se dá nos momentos de interação e que, por isso, sofre variações no espaço e tempo; é transferível, ou seja, é compartilhado entre os indivíduos que pertencem a uma mesma classe ou grupo; possui uma certa estabilidade, embora não durável, pois sofre influência do meio no qual está inserido e pode ser alterado; é dotado de “inércia incorporada”, ou seja, tende a reproduzir práticas adquiridas, principalmente na infância; é a introdução de uma “defasagem” que pode ser entendida como um hiato entre as determinações passadas e as determinações atuais que o interpelam.

Considerando as particularidades do trajeto que relato neste texto, foi a existência do *habitus* incorporado ao longo da minha trajetória pessoal, de formação e profissional o ponto de partida para as primeiras tensões entre o *habitus* até então incorporado e a necessidade de incorporação do novo *habitus*, com o qual me deparei no contexto da Organização. Passo, agora, à descrição do modo como se deu essa entrada na organização.

2.2. A entrada na organização e os primeiros estranhamentos

A entrada na organização se deu imediatamente ao final do Mestrado,



ocorrido em 2010. A participação no processo seletivo junto à Organização foi mediada por um contato existente em minha rede social que já trabalhava na Organização. Esse processo assume semelhança à lógica diagnosticada por Granovetter (1995) ao analisar o acesso às vagas de empregos e o manejo das redes pessoais utilizadas para tal fim. O processo seletivo para o cargo de Analista de Gestão foi realizado em paralelo com a defesa da Dissertação de Mestrado. Ao receber o telefonema no qual fui comunicado sobre a aprovação na seleção, uma nova jornada profissional se iniciava para mim e, conseqüentemente, o contato com um novo habitus tenderia a ocorrer.

A função a ser desempenhada por mim requeria interação com praticamente todos os Departamentos e níveis hierárquicos da Organização. Fui alocado em atividades que possibilitariam o desenvolvimento de um novo modelo de gestão a ser adotado. Tratava-se de um projeto financiado e coordenado pelo órgão nacional ao qual a unidade estadual da Organização estava ligada. Em resumo, a atividade consistia no desenvolvimento de um modelo burocrático que possibilitasse a melhora no desempenho. As primeiras impressões que tive, ao circular pelos diferentes setores como Analista de Gestão foram tranquilas, pois essa fase de ambientação não me proporcionou muito mais que um conhecimento superficial da Organização. Suas entrelinhas, conflitos e relações de poder foram sendo desveladas apenas a posteriori. Foi só a partir da vivência do cotidiano organizacional que pude acessar uma melhor compreensão do funcionamento do habitus que habitava os agentes da Organização aqui em pauta.

A compreensão do campo é necessária para um melhor entendimento das práticas que lá se desenvolvem, segundo Bourdieu (2005, 2006). Assim, o delineamento de algumas particularidades da Organização na qual se deu a experiência me parece importante, considerando a influência direta na construção do habitus que lá predomina. Com mais de 70 anos de funcionamento e atuando em todo o território nacional por meio dos seus Departamentos Estaduais, a Organização possui um Departamento Nacional, localizado em Brasília, responsável por traçar as políticas nacionais relativas às linhas de atuação estaduais.

A Organização foi constituída como representante patronal de um segmento empresarial brasileiro. Mesmo se tratando de uma Organização de direito privado, há inúmeras práticas vivenciadas no seu cotidiano que são atribuídas, com grande frequência, ao imaginário que cerca o serviço público. Entre tais práticas destaco, por exemplo: a contratação de funcionários via apadrinhamento para determinados cargos, onde a competência técnica é subvertida pela "competência do DNA"⁴; a formalização excessiva no trato

⁴ Denominação usada por mim para indicar aqueles profissionais contratados a partir de indicações políticas/pessoais – geralmente parentes de empresários ou políticos do Estado. Por isso a referência ao DNA. Essa provocação se assemelha ao papel de estamento proposta por Faoro (2012, p. 105) que indica: "Os netos dos conquistadores de dois mundos podem, sem desonra, consumir no ócio o tempo e a fortuna, ou mendigar pelas secretarias um emprego: o que não podem, sem dignidade é trabalhar!".



direcionado aos membros da diretoria, chamados de “doutor”⁵ sendo este o tratamento considerado normal e adequado; o patrimonialismo⁶, dada a falta de clareza na separação entre o que pertence à Organização e o que pertence ao indivíduo ocupante do cargo; a centralidade decisória na figura do Presidente; o rígido respeito à hierarquia⁷; e um posicionamento extremamente conservador em relação a práticas de gestão mais horizontalizadas.

Um dos primeiros momentos de estranhamento/conflito com o novo *habitus* foi com relação à forma de tratamento direcionada aos integrantes da Diretoria. Os diretores deviam ser chamados de “doutor”, prática habitual entre todos os membros da Organização que estavam em níveis hierárquicos inferiores e explicitamente recomendada por colegas que estavam me introduzindo na Organização. Alguns chegaram a indicar que o uso era recomendado, principalmente, para com os membros mais antigos da Diretoria. Em momentos iniciais, enquanto o *habitus* organizacional ainda não havia sido internalizado de modo mais profundo, falas nas quais eu deixava de utilizar o prefixo de “doutor”, ao me dirigir a algum dos membros da Diretoria, logo eram corrigidas ou me alertavam sobre os problemas que a não observação àquele detalhe poderiam causar nos planos futuros de um recém contratado.

A escolha das palavras “certas”, no dia a dia da Organização, é uma prática que vai sendo absorvida no decorrer da experiência cotidiana. As regras desta nova gramática vão sendo aprendidas e utilizadas nos diferentes ambientes que formam o contexto do campo no qual estamos imersos. A noção de jogos de linguagem de Wittgenstein (1996) ajuda na reflexão sobre como se dá tal processo, por evidenciar que os significados são construídos a partir dos seus usos práticos. Dito de outro modo, os *a priori* conceituais carregados por nós, muitas vezes, não nos permitem compreender determinados sentidos contidos nas falas de alguns membros. É necessário partilhar tais regras para que o sentido realmente estabelecido naquele campo possa ser entendido por todos. Além disso, o uso de alguns termos formaliza a expressão do poder simbólico que determinados agentes carregam no interior de um campo específico, como ilustra o exemplo do uso do título de “doutor” em determinados espaços. Tal forma de poder envolve um mecanismo invisível que se exerce a partir da “cumplicidade” daqueles que estão sujeitos a esse poder que Bourdieu (1998a) chama de simbólico. Essa “cumplicidade” está inserida nas práticas diárias, sendo explicada “não por conta de alguma leniência consciente, mas

⁵ A denominação de Doutor é utilizada para expressar a importância de determinada pessoa na cultura brasileira, principalmente, a Nordestina. Freyre (2004, p. 308) ao analisar o sistema canavieiro instalado na região aponta para as origens deste pronome de tratamento que se estabelece no cotidiano da população e enfatiza: “Compreende-se que os cristão-novos, vindos da usura, do comércio de escravos e da agiotagem, encontrassem nos títulos universitários de bacharel, de mestre e de doutor a nota de prestígio social que correspondesse às suas tendências e ideais sefardínicos”.

⁶ Neste caso específico, adota-se a tipologia para o patrimonialismo weberiano sugerida por Sell (2016) de “societário-patriarcal” que consiste na corrosão do caráter público da instituição pela lógica personalista das relações doméstico-privadas.

⁷ Tragtenberg (2005, p. 25) destaca que a “racionalidade da hierarquia equivale à ‘moral fechada’ de Bergson; defende-se contra qualquer intrusão, qualquer contestação”.



por conta das relações estruturais entre o *habitus*, o campo, e os sistemas semióticos – sendo a língua o principal destes sistemas” (ALVES e ADAMOGLU DE OLIVEIRA, 2017, p. 358).

Assim, percebe-se que a gramática partilhada entre os sujeitos é uma das representações das estruturas de poder existentes no interior de determinado ambiente. Dentro do contexto organizacional no qual eu adentrava naquele momento não foi diferente: a aceitação do conjunto de representações que lá imperavam e, especialmente, o exercício das práticas requeridas por tal conjunto de representações, foram fundamentais no meu trânsito como profissional recém contratado naquele ambiente.

Outra novidade, em termos de prática cotidiana, relacionava-se à vestimenta, muito mais formal do que a empregada por mim, até então. Não se tratava de uma regra que fosse explícita ou estivesse escrita, porém os pares compartilhavam tal prática, que marcava a perspectiva da Organização. O terno era dispensado desde que não houvesse reuniões em Brasília, pois lá o traje era “obrigatório”. Durante minha primeira viagem à Brasília – para o Departamento Nacional –, feita na companhia do superintendente executivo, então meu superior hierárquico, havia a preocupação, por parte dele, de que eu não cometesse nenhum constrangimento adotando práticas ou comportamentos que não fossem condizentes com o local. O alerta feito por ele veio na forma de uma recomendação acerca das roupas que eu deveria usar na ocasião: *“Você tem terno? É bom tirar do armário, pois você vai usar nesta viagem. Nestas viagens temos que usar essas roupas. Não gosto de usar, porém é necessário[...].”*⁸ A “fantasia”, que nesse caso tem no terno seu elemento central, ajuda a construir o personagem que representa, dentro deste papel social, a imagem do executivo. Buscando compreender fenômeno semelhante, Bourdieu (2007) analisa como as classes médias, ao contrário das classes populares, dão mais ênfase ao “parecer”, ou seja, ao “fora” que auxilia no processo de distinção em relação as outras classes.

Almoços com os colegas e, às vezes, com os superiores, foi outra prática que acabou sendo incorporada e aquele que deveria ser um momento de descanso tornava-se um prolongamento da jornada de trabalho. Algumas reuniões informais eram realizadas ao longo de almoços, assim como construção de agendas de trabalho. Havia espaço para a discussão de temas não ligados às questões laborais, porém a pauta das conversas variava de acordo com os presentes na mesa. Conversas sobre política e ações estatais no campo social – como o Programa Bolsa Família –, violência urbana, trânsito, economia e escolarização da mão-de-obra eram, geralmente, as mais usuais. Entretanto, considerando o perfil dos presentes em tais almoços, em geral críticos severos das políticas sociais então em curso no país e tidas por eles como ações assistencialistas do governo petista, tornava-se difícil o

⁸ Aqui no texto os relatos são reproduzidos a partir da memória do autor, tendo em vista, que não ocorreram registros escritos ou de áudio na época da realização dos fatos.



estabelecimento de diálogos mais críticos e realísticos, da perspectiva de quem enfrentava a realidade social longe da “bolha protetora” que os “competentes a partir do DNA” possuíam.

Tais situações de convivência foram promovendo, para mim, o aprendizado a partir do qual esse novo *habitus* foi sendo compreendido e internalizado. Tal processo me possibilitou o desenvolvimento de um melhor trânsito nos Departamentos e Unidades da Organização. A rápida compreensão deste fenômeno, mesmo que com alguns momentos de estranhamento, possibilitou a mim a aquisição de diferentes capitais – principalmente capital social⁹ – e a partir disso acabei sendo promovido ao posto de Gerente. Conforme destacam Barbosa e Martins Jr. (2018, p. 248), o capital social “é um dos recursos utilizados pelos agentes nas lutas pela conquista ou manutenção de poder no mundo social”. Amparado por tal formulação analiso, no próximo tópico, meu trajeto ascendente dentro da Organização.

2.3. A promoção ao cargo de gerente

Após a fase inicial na Organização, atuando como Analista de Gestão por aproximadamente 11 meses, uma nova oportunidade surgiu. Com a eminência da aposentadoria de um antigo gestor, uma vaga no quadro gerencial foi aberta e naquele cenário, meu nome foi sugerido para ocupá-la. No entanto, a forma como se deu essa indicação foi peculiar e ilustra a importância da rede social que se estabelece dentro e fora do contexto organizacional na influência de trajetos profissionais.

A indicação ao cargo de Gerente ocorreu durante um almoço com membros da Organização. Naquela oportunidade, estavam presentes no almoço o Gerente do Setor no qual eu trabalhava, um consultor e outro colega, também analista. Como em tantos outros almoços, as conversas orbitavam assuntos relacionados à realidade da Organização, ou seja, tratava-se de uma reunião de trabalho em pleno horário de almoço. Porém, no decorrer da conversa, emergiu o tema da aposentadoria do antigo gerente. Havia uma preocupação com relação a quem ocuparia o posto, pois a Organização tem um histórico de incorporar em seu quadro gerencial membros que demonstram sua competência “a partir do DNA” que possuem. O setor no qual a vaga seria aberta era vital para a Organização e, especialmente, para o Projeto que estava sendo implantado naquele momento.

Para mim, aquele foi um momento de surpresa. Não esperava que tal sugestão acontecesse, dado o histórico de clientelismo na indicação aos cargos gerenciais. Contudo, como aponta Steiner (2006), a rede social é um conjunto de atores que se relacionam a partir de um vínculo direto ou indireto em

⁹ "O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede *durável de relações* mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à *vinculação* a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por *ligações* permanentes e úteis" (BOURDIEU, 1998b, p. 65).



momentos de interação que possibilitam transações se tratando, neste caso particular, da indicação a uma vaga de emprego. Os contatos estabelecidos ao longo de almoços e em relações diretas, possibilitadas pelo cotidiano das atividades administrativas na Organização, promoveram a possibilidade de construção dessa rede que, por sua vez, gerou a indicação ao cargo de Gerente.

É importante frisar que tal conjunto de interações, mesmo em momentos de "repouso" da atividade laboral, foram fundamentais para a construção do capital social dentro da Organização e elemento vital para minha permanência e ascensão a quadros superiores na hierarquia organizacional. Portes (2000, p. 138), remarca a especificidade do capital social afirmando que:

Enquanto o capital econômico se encontra nas contas bancárias e o capital humano nas cabeças das pessoas, o capital social reside na estrutura das suas relações. Para possuir capital social, um indivíduo precisa se relacionar com outros, e são estes – não o próprio – a verdadeira fonte dos seus benefícios.

À indicação se seguiu ao movimento de ventilar meu nome junto à Diretoria, visando a verificação da aceitabilidade, por parte de seus membros, de que eu ocupasse a vaga que seria aberta. Após essa primeira etapa, a indicação foi levada, pelo Superintendente Executivo, ao Presidente a fim de consultar seu posicionamento sobre a sugestão de que eu ocupasse a vaga. O Presidente ao receber a sugestão passou a consultar outros diretores. Diante do posicionamento favorável, o Presidente aprovou a indicação e acabei sendo promovido ao cargo de Gerente. A partir daquele momento, com a aprovação, iniciava-se, para mim, uma nova fase e um novo *habitus* deveria ser incorporado: o "*habitus* de gerente".

3. A função de gerente e a necessidade de incorporar um novo *habitus*

O percurso ao longo daquele novo caminho apresentou alguns desafios que a função exigia. Proponho, aqui, uma reflexão acerca desse trajeto recorrendo ao conceito de *habitus* de classe ou grupo de Bourdieu (2007), bem como ao processo de distinção que esse grupo (gerencial) requer para impor seu "poder" dentro do sistema organizacional. Bourdieu (2007), ao elaborar uma tipologia do *habitus*, aponta que ele se caracteriza por ser um:

Sistema de esquemas geradores de práticas que, de maneira sistemática, exprime a necessidade e as liberdades inerentes à condição de classe e à diferença constitutiva da posição, o *habitus* apreende as diferenças de condição captadas por ele sob a forma de diferenças entre práticas classificadas e classificantes (BOURDIEU, 2007, p. 164).

Ocupando a posição de Gerente, passei a me defrontar com a exigência



de colocar em curso novas práticas nas quais o capital simbólico se exercia com maior intensidade por um lado e, por outro, com a necessidade de manejar as novas redes sociais que se estabeleciam a partir da posição que passava então a ocupar no interior da Organização. Esse novo *habitus* que começava a ser incorporado, passou a gerar tensões com as práticas que eu desenvolvia anteriormente no cargo de analista e a estimular um processo de diferenciação em relação aos grupos situados em níveis inferiores no contexto da hierarquia organizacional. Tal processo de diferenciação se desenvolveu e consolidou, a exemplo daquilo que aponta Bourdieu (2007), em um “estilo de vida” que acabou por demandar ações que transcenderam a estrutura física da Organização, alcançaram outros ambientes pelos quais eu circulava, chegando a níveis subjetivos.

3.1 *Habitus* de gerente e um novo estilo de vida

O novo “estilo” requerido pelo cargo de gerente foi se construindo a partir da incorporação de pequenas ações relativas, por exemplo, às vestimentas e ao paladar. O vestuário por mim utilizado até então no ambiente organizacional se alterou diante da visibilidade e das novas redes de interação trazidas pelo cargo de Gerente. Comecei a adquirir roupas de marcas mais “elitizadas” à medida em que fui me dando conta que meus pares (demais Gerentes) utilizavam roupas pertencentes a, no máximo, três marcas distintas. Entre os demais membros da Organização, não pertencentes ao grupo dos gerentes onde eu me inseria até então, a pluralidade ou inexistência de marcas explícitas era o mais comum. A utilização de acessórios, principalmente relógios, também parecia ser uma prática habitual entre os membros da gerência. Tais questões relativas à aparência pessoal conformam parte das pautas de conversas informais e, seguramente, contribuem para que um indivíduo consiga se inserir no grupo conforme vai conseguindo manejar e internalizar o conjunto de códigos, por vezes implícitos, que perpassam tais conversas. No início do período como Gerente, quando aquele ainda era um “mundo novo” para mim e estava me ambientando, a saída que encontrava era silenciamento diante de tais conversas. Porém, com o passar do tempo a incorporação do *habitus* foi me proporcionando a apreensão de elementos que conferiam inteligibilidade e me permitiam compreender e transitar pelo novo ambiente no qual minha vida profissional adentrou naquele momento. Como se verá adiante, o *habitus* incorporado no ambiente de trabalho muitas vezes chegou à esfera íntima de minha vida pessoal.

As alterações não se limitaram apenas ao vestuário. Novas rotinas foram estabelecidas e envolviam minha participação em jantares e eventos sociais. Aqueles foram momentos marcados por alguns constrangimentos e, também, por descobertas relativas a gostos, sabores e preparos culinários que, até então, eu desconhecia. Assim, sensações de deslocamento frente às novidades que a mim se apresentavam eram bastante recorrentes no período imediato



à promoção ao novo cargo. Geralmente eram servidos apenas destilados no rol das bebidas alcoólicas. O consumo de uísque (12 anos) ou champanhe era usual em tais situações e nenhuma delas compunha o leque do meu gosto pessoal para bebidas. Era necessário, no entanto, que fossem consumidas como forma de socialização nos eventos, pois a construção do pertencimento ao grupo passava por situações de interação em torno do consumo destes tipos de bebida. Também fui apresentado a determinados pratos que, conforme o famoso samba já anunciava¹⁰, faziam apenas parte do meu imaginário gastronômico. Além disso, as interações com os empresários ou membros da "alta sociedade" eram estabelecidas, de modo geral, por meio de conversas que fugiam por completo da realidade econômica, social e cultural por mim vivenciada até então. Em tais eventos, era prudente que mantivéssemos algum controle de nossas próprias ações, uma vez que estávamos lá, na verdade, à trabalho ou como eu mesmo comentava na época: "estou fazendo hora extra sem receber!".

A tensão com a qual me defrontava nas primeiras participações em eventos desse tipo foi, aos poucos, sendo minimizada a medida em que fui incorporando o habitus que imperava em tais ambientes. O sabor de determinadas bebidas e comidas, mais que deixar de ser desagradável, passaram a compor minha esfera de consumo pessoal. Analisando como se dá, socialmente, a construção do gosto, Bourdieu (2007) aponta que tal processo se desenvolve a partir das interações sociais que estabelecemos, sendo o gosto mais um elemento na produção de marcadores de diferenciação e distinção da classe na qual estamos situados:

[...] o gosto é o operador prático da transmutação das coisas em sinais distintos e distintivos, das distribuições contínuas em oposições descontínuas; ele faz com que as diferenças inscritas na ordem física dos corpos tenham acesso à ordem simbólica das distinções significantes. Transforma práticas objetivamente classificadas em que uma condição significa-se a si mesma - por seu intermédio - em práticas classificadoras, ou seja, em expressão simbólica da posição de classe, pelo fato de percebê-las em suas relações mútuas e em função de esquemas sociais de classificação. Ele encontra-se, assim, na origem do sistema dos traços distintivos que é levado a ser percebido como uma expressão sistemática de uma classe particular de condições de existência, ou seja, como um estilo distintivo de vida[...] (Bourdieu, 2007, p. 166).

As práticas que o cargo exigia não se limitavam ao espaço organizacional e ambientes, antes não frequentados, passaram a fazer parte do novo hábito pessoal que eu começava a construir. Restaurantes, supermercados, academias e até a escola dos meus filhos passaram a ser similares aos frequentados pelos pares da Organização. A maioria dos Gerentes e Diretores possuíam

¹⁰ "(...) Você sabe o que é caviar? Nunca vi, nem comi, eu só ouço falar! (...)” (BARBEIRINHO DO JACAREZINHO, GRANDE e DINIZ, 2003)".



uma trajetória de vida bastante distinta da minha e pertenciam, em sua maior parte, ao grupo dos profissionais de “competência no DNA”. Tiveram, ao longo de suas trajetórias pessoais, acesso à experiências e oportunidades propiciadas pelo pertencimento à sua classe social (de modo geral, Gerentes e Diretores provinham, no mínimo, da chamada classe média-alta), sendo que muitos deles já se conheciam antes do ingresso na Organização ou possuíam redes sociais com pontos de interseção em comum. No meu caso, como possuía trajetória distinta muito mais marcada por pertencimento a classe social não abastada, a estratégia que adotei como forma de inserção foi frequentar os “novos ambientes” e com isso ampliar minhas redes e capital social, visando a perenidade no cargo. Com tal estratégia eu buscava, também, construir a possibilidade de uma eventual ascensão na hierarquia da Organização. Operando como extensões do ambiente de trabalho, o conjunto de novas práticas colocadas em curso nesses diferentes contextos fazia parte dos rituais de interação que os “estranhos”, como eu, deveriam performar para adquirir o capital simbólico e social requeridos pelo grupo dos Gerentes e Diretores.

3.2 *Habitus* de gerente e o controle das opiniões

Ocupar o novo cargo implicava, também, na realização de entrevistas que, em determinadas situações, deveriam ser concedidas aos órgãos de imprensa local. Durante uma entrevista em uma rádio, cuja pauta do programa era “O uso de drogas na sociedade” e que coincidia com um Projeto que tínhamos por iniciar ligado à sensibilização do tema “Drogas” junto a gestores de um determinado segmento econômico, fui questionado no decorrer da conversa pelo entrevistador sobre a possibilidade da legalização das drogas. Ele queria saber qual era o posicionamento da Organização, por mim ali representada, sobre temática a partir da consideração de que o uso de drogas ilícitas poderiam prejudicar o bom desenvolvimento das atividades laborais por parte dos trabalhadores.

Particularmente sou favorável à legalização e regulamentação do consumo de drogas, tanto para fins medicinais quanto recreativo. Porém, aquela não era uma situação na qual eu poderia expressar a minha opinião pessoal já que, naquele momento, eu não falava em meu nome. A posição da Organização, ainda que não houvesse nenhum tipo de recomendação formalizada a respeito, mas considerando seu perfil altamente conservador iria, muito provavelmente, no sentido de reprovar tal posicionamento – a favor da legalização – de minha parte. Diante dessa possibilidade, acabei por dar uma resposta protocolar tentando não gerar nenhum constrangimento futuro a mim dentro da Organização.

Aquela foi uma ocasião na qual percebi que muitas das minhas falas como Gerente, em diferentes momentos, eram as falas de um personagem criado para interagir nos ambientes pelos quais o cargo exigia que eu circulasse.



3.3 *Habitus* de gerente e o exercício do poder

A subversão de valores e práticas até então usuais passam a ser justificada pelo novo *habitus* incorporado. O acesso ao "poder" também tem sua contribuição para a criação de justificativas de tal subversão, pois a posição de Gerente que passei a ocupar acabou por conferir a mim mecanismos de dominação sobre membros situados em níveis hierárquicos inferiores dentro da Organização. Como aponta Tragtenberg (2005, p. 139), "O poder é uma droga afrodisíaca para aqueles que o exercem, e paralisante para aqueles que o sofrem". A mecanização da vida – no cotidiano da Organização e, por vezes, estendendo-se para fora dela – a partir da calculabilidade das ações passou a imperar, transformado o executivo no qual eu havia me tornado em um "manipulador de contradições" no sentido sugerido por Tragtenberg (2005) ou, ainda, no auxiliar máximo do sistema vampírico descrito por Marx (2008), imbuído na tarefa de "sugar" todo o trabalho vivo da classe trabalhadora que ali exercia suas atividades.

Importante remarcar, contudo, que eu era um executivo que não tinha origem em uma classe abastada. Diante disto a minha atuação se dava como uma espécie de "capitão do mato"¹¹ explorando meus pares, ou seja, outros funcionários da Organização (considerando a perspectiva de classe social marxista), capturando ações e subjetividades divergentes que pudessem comprometer a reprodução do sistema de exploração lá existente. Tal processo se intensifica ao passo que há uma elevação na hierarquia organizacional, pois como aponta Tragtenberg (2005), quanto mais próximo dos estratos superiores da gestão, maior o desejo e "necessidade" de se identificar com ela. Essa identificação passa, me parece, pela incorporação do *habitus* e é um ponto fundamental para o acesso a determinadas posições organizacionais e garantia de permanência nelas.

Apenas em reflexões posteriores à experiência na Organização, como a que também faço neste texto, pude me dar conta do conjunto de práticas que a racionalização das ações cotidianas, própria do ambiente organizacional no qual me encontrava inserido, levou-me a desenvolver em alguns momentos. Durante uma determinada ocasião, fui consultado sobre a possibilidade de demissão de uma pessoa que sempre teve uma postura crítica e questionadora diante das imposições da Organização em geral, e do Setor no qual eu era o Gerente responsável em particular. Assim diante de tal questionamento o meu pensamento foi: *Agora é o momento de me livrar de um "problema"!* Na análise da situação, não ponderei questões como: ele executa suas atividades em concordância com o que é estabelecido?; quanto tempo o mesmo tem de

¹¹ A expressão faz referência, em sua origem, aos responsáveis pela captura de escravos fugitivos, grupo composto, geralmente, por escravos libertos que detinham pouco prestígio social, mas possuíam função importante na manutenção do sistema escravista existente no Brasil colonial. Mais recentemente, a expressão tem sido utilizada de modo alusivo, e com relativa frequência, para designar a ação de agentes que atuam no âmbito da segurança – pública ou privada – responsáveis por conter/combater a suposta insegurança e violência provenientes das parcelas mais baixas (em termos de status econômicos) da população das quais eles, usualmente, também fazem parte.



empresa?; ele poderá passar por dificuldades com a demissão?; sua família depende exclusivamente dele? Nenhuma destas indagações compuseram minha análise. A “racionalidade” utilizada por mim limitou meu campo analítico e reduziu minha decisão a descartar um funcionário, associando nessa ação um sentimento de vingança. As limitações impostas pela “racionalidade” que eu havia incorporado no ambiente de trabalho, não me possibilitavam reconhecer, naquele momento, o potencial rendimento das críticas feitas pelo funcionário que, se tomadas como pontos de reflexão a serem absorvidos poderiam, eventualmente, ser mobilizadas para a própria melhoria do cotidiano de trabalho na Organização, bem como dos serviços por ele prestados. Ao contrário, no entanto, críticas lidas apenas como afrontas à ordem estabelecida.

A vida corporativa, repleta de momentos de tensão e estranhamento, seja pela cobrança em relação às metas a serem atingidas ou pelos conflitos entre *habitus* internalizado e *habitus* a ser incorporado, levou-me a enfrentar um desgaste que foi tanto físico quanto mental, principalmente porque me vi, em alguns momentos, desempenhando atividades que entravam em conflito com preceitos ideológicos e morais que eu carregava anteriormente. A internalização do *habitus* me possibilitou, paulatinamente, atenuar essa tensão porque passou a funcionar como uma espécie de chave de justificação para ações e decisões que eu tomava, como Gerente, no âmbito da Organização. Porém, como aponta o próprio Bourdieu (2009), há um certo limite para a atuação autônoma do indivíduo, ou seja, não há um determinismo para os constrangimentos do campo, nem uma alienação absoluta do sujeito. Sendo assim as reflexões que os momentos de tensão e estranhamento, vivenciadas ao longo dos anos, fizeram com que saídas fossem pensadas e planejadas. A estratégia adotada por mim foi voltar para academia como Professor.

Contudo em meu retorno para a academia a sina de incorporação de novas práticas, no entanto, segue me perseguindo e, agora, vejo-me confrontado com o processo e as consequências da interiorização de um novo *habitus*: o *habitus* da Academia.

4. Considerações finais

A proposta de análise empreendida neste texto buscou ir ao encontro às provocações que a Sociologia Econômica imputa para a uma melhor compreensão da realidade que se desenvolve nos mercados e, em especial, no mercado de trabalho e nas relações que se dão no interior e fora das Organizações. Avaliar a imersão na experiência laboral a partir da chave interpretativa situada nas práticas que se materializam ao longo das dinâmicas que se processam nas Organizações possibilitou, aqui, o desenvolvimento de uma interpretação cujo enfoque recaiu sobre a centralidade que o papel das



ações práticas, estabelecidas pelo *habitus*, desempenham sobre interações no interior de uma Organização específica, como também, nos espaços externos ao contexto organizacional. A compreensão, por parte dos agentes, das relações que o *habitus* da Organização impõe é vital para sua permanência e ascensão dentro do ambiente organizacional. A interiorização destas externalidades e, principalmente, a externalização da interioridade condizentes com o *habitus* organizacional são fundamentais para a construção do pertencimento ao grupo e, conseqüentemente, para a ampliação da rede e a aquisição de capital social.

As relações de poder provenientes das assimetrias hierárquicas que por mim foram vivenciadas nas experiências anteriores foram novamente vividas. Entretanto, a ascensão ao cargo de Gerente me possibilitou o contato com o outro lado do poder, o lado de quem o exerce, fato novo na minha trajetória. O exercício de tal poder foi acompanhado de novas práticas que foram internalizadas e materializadas nas ações cotidianas. Tal ascensão ao novo cargo também proporcionou alguns estranhamentos e momentos de tensão que foram ao longo do tempo sendo reduzidas pela chave justificadora do novo *habitus*.

Mobilizando uma autoanálise da experiência laboral, busquei colocar em evidência o processo por meio do qual o *habitus*, existente em uma determinada Organização, passou a ser "internalizado" e "externalizado" nas minhas práticas cotidianas no período durante o qual desempenhei as funções de Analista de Gestão e Gerente. Procurei evidenciar, ainda, como a interação com o *habitus* organizacional, e as novas práticas por ele engendradas, levou-me ao enfrentamento de tensões e estranhamentos em função das discrepâncias com o *habitus* que carregava ao longo da minha trajetória até então. Por fim, espero contribuir para o debate do campo da Sociologia Econômica ao mobilizar uma experiência profissional amparado em parte do referencial teórico bourdieusiano.

Referências bibliográficas

AALVES, Eliseu. Barroso; ADAMOGLU DE OLIVEIRA, Samir. Wittgenstein e Bourdieu: linguagem, poder simbólico e análise da cultura organizacional. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 353-370, set/dez. 2017.

BARBEIRINHO DO JACAREZINHO; GRANDE, Luiz; DINIZ, Marcos. Caviar. In: PAGODINHO, Zeca. **Perfil**. Rio de Janeiro: Som Livre, 2004. CD. Faixa 8.

BARBOSA, Attila Magno e Silva; MARTINS Jr., Ângelo. Redes e capital social: usos possíveis e eventuais limitações enquanto categorias sociológicas.



Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar, v. 8, n. 1, jan.- jun. 2018, pp. 239-264.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998a.

BOURDIEU, Pierre. O capital social – notas provisórias. In **Pierre Bourdieu** – Escritos de Educação. Maria Alice NOGUEIRA e Afrânio CATANI (org.). Petrópolis: Vozes, 1998b.

BOURDIEU, Pierre. **Esboço de auto-análise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

BOURDIEU, Pierre. A ilusão biográfica. In: FERREIRA, Marieta de Moares; AMADO, Janaína (Org.). **Usos & abusos da história oral**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 183-191.

BOURDIEU, Pierre. **Da distinção**: crítica social do julgamento. São Paulo/Porto Alegre: Edusp/Zouk, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **O senso prático**. Petrópolis: Vozes, 2009.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 49. ed. São Paulo: Global, 2004.

GRANOVETTER, Mark. **Ação Econômica e estrutura social**: o problema da imersão. RAE-eletrônica. V.6, n.1, art. 9, jan./jun.2007.

GRANOVETTER, Mark. **Getting a Job**. A Study of Contacts and Careers. 2nd Edition. Chicago, The University of Chicago Press, 1995.

MARX, Karl. **O capital**: crítica a economia política - livro I. 25. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

PORTES, Alejandro. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 33, 2000, pp. 133-158.

SELL, Carlos Eduardo. As duas teorias do patrimonialismo em Max Weber: do modelo doméstico ao modelo institucional. In: 10º CONGRESSO DA ABCP, N, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Abcp, 2016. p. 1 - 25. Disponível em: <<https://cienciapolitica.org.br/system/files/documentos/>



eventos/2017/04/duas-teorias-patrimonialismo-max-weber-1070.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2018.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 872-890, dez. 2016.

STEINER, Philippe. **A Sociologia Econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. São Paulo: Unesp, 2005.

WACQUANT, Loïc. Esclarecer o habitus. **Sociologia**, 14, Universidade do Porto, 2004, p. 35-41.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações Filosóficas**. Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

Como citar este artigo:

LIMA, José Rodolfo Tenório. A "interiorização da exterioridade" e a "exteriorização da interioridade": autoanálise sobre a trajetória profissional de um jovem executivo. **Áskesis**, São Carlos - SP, v. 10, n.1, p. 233-240, jan./jun. 2021.

ISSN: 2238-3069

DOI: <https://doi.org/10.46269/10121.407>

Data de submissão do artigo: 26/03/2020

Data da decisão editorial: 23/12/2021