



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO MANIFESTAÇÃO DE PODER:

UM ESTUDO COM EXECUTIVOS DE EMPRESAS MODERNAS

FREDERICO RICARDO PABST

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCUS VINICIUS SOARES SIQUEIRA

BRASÍLIA

2008

FREDERICO RICARDO PABST

**DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO MANIFESTAÇÃO DE PODER:
UM ESTUDO COM EXECUTIVOS DE EMPRESAS MODERNAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira

**BRASÍLIA
2008**

FREDERICO RICARDO PABST

**DISCURSO ORGANIZACIONAL COMO MANIFESTAÇÃO DE PODER:
UM ESTUDO COM EXECUTIVOS DE EMPRESAS MODERNAS**

Dissertação defendida e aprovada no Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira
Universidade de Brasília - UnB
Orientador

Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes
Universidade de Brasília - UnB
Examinadora interna

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Examinador externo

Brasília, 19 de maio de 2008.

Para Barbara e Fernanda,
you are the sunshine of my life.

Agradeço, em primeiro lugar, ao professor Marcus Vinicius Siqueira, por todas as discussões enriquecedoras, pela orientação precisa e segura, pela amizade e compreensão nos momentos mais difíceis, e por ter acreditado na minha competência, principalmente nos momentos em que eu mesmo duvidei. Agradeço ao Marcus pelo seu rigor e por exigir de mim sempre o melhor.

Agradeço aos professores Ana Magnólia e Alexandre Carrieri pela generosidade em dispor de seu tempo para ler, criticar e, certamente, iluminar este longo caminho. Agradeço pelas suas valiosas observações na qualificação do projeto de pesquisa e, especialmente, pelo estímulo à ousadia - um conselho para a vida.

Agradeço à todos os professores, alunos e funcionários do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília, pela convivência harmoniosa, pela solidariedade e por toda a ajuda que me foi oferecida durante o processo de aprendizagem.

Agradeço aos professores Harold Langlois e Frank White, da Harvard University, pela oportunidade de aprender com sua genialidade e por terem despertado em mim a curiosidade acadêmica.

Agradeço aos executivos entrevistados e aos muitos que se dispuseram a participar. Agradeço a todos os que, de alguma maneira, acreditaram neste trabalho. Sugerindo, encorajando, apoiando e criticando. Agradeço aos amigos que souberam entender minha ausência e respeitaram esta escolha.

RESUMO

PABST, Frederico R. **Discurso organizacional como manifestação de poder**: um estudo com executivos de empresas modernas. 2008. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

Esta dissertação descreve a relação do executivo com o discurso organizacional da empresa moderna a partir do seu discurso formal: como o executivo interfere na sua construção, como ele se sujeita ao discurso e como ele contribui na adesão do sujeito ao discurso organizacional. Desde o surgimento da primeira empresa moderna, seus administradores são exemplos do executivo que vive em função da empresa, do sujeito que tem o seu imaginário pessoal substituído pelo imaginário organizacional. Fundamentada nos conceitos de sedução, fascínio, submissão e servidão voluntária e trabalhando na instância mítica, a pesquisa apresenta uma nova leitura do imaginário moderno e do discurso organizacional. A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas com oito executivos de duas empresas modernas, líderes em suas organizações, que foram submetidas à análise de conteúdo. Como resultado de pesquisa, foram apresentadas as descrições das relações dos executivos com os seus discursos organizacionais por meio de três grandes categorias: a submissão à vontade do dono, os preciosos recursos humanos e a supervalorização dos próprios predicados. As principais conclusões foram que o executivo ajuda na construção do discurso organizacional e a ele se sujeita de forma natural e voluntária, simplesmente porque lhe é favorável; assim como, pela mesma razão, contribui efetivamente para a adesão dos seus empregados, que ocorre por habitualidade, pelo comprometimento e pelo sonho do sucesso.

Palavras-chave: discurso organizacional, relações de poder nas organizações, imaginário moderno.

ABSTRACT

This thesis describes the relationship between the executive and the organizational discourse of the modern company as it presents itself: how can the executive interfere with its creation, and the executive's degree of acceptance and contribution in disseminating the organizational discourse amongst employees. Since the rise of the first modern company, its administrators are examples of the executive who lives for the company, whose personal imaginary has been replaced by organizational imaginary. Based on concepts of seduction, fascination, submission, and voluntary servitude and working in the mythical instance, this research presents a new reading of modern imaginary and organizational discourse. Methodology includes qualitative research of semi-structured interviews with eight executives of two modern companies, which have been submitted to content analysis. The resulting research presents the description of executives on their relations with their organizational discourses using three categories: the compliance to the owner's will, the precious human resources, and the overestimation of one's own predicates. The main conclusions are that the executive helps build the organizational discourse and is subjected to it in a natural and voluntary manner simply because it effectively contributes to acceptance within the employee ranks by habitualness, commitment and the dream of success.

Keywords: *organizational discourse, power relations in organizations, modern imaginary.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	CONTEXTO SÓCIO-HISTÓRICO DOS EXECUTIVOS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	16
2.2	RELAÇÕES DE PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.2.1	SEDUÇÃO E FASCÍNIO NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.2.2	SUBMISSÃO E SERVIDÃO VOLUNTÁRIA	30
2.3	IMAGINÁRIO MODERNO E DISCURSO ORGANIZACIONAL	34
3	METODOLOGIA	48
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2	SUJEITOS DE PESQUISA	49
3.3	CATEGORIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DE PESQUISA	50
3.4	COLETA DE DADOS	52
3.5	ANÁLISE DO DISCURSO	55
4	O DISCURSO DAS EMPRESAS MODERNAS.....	59
4.1	O DISCURSO ORGANIZACIONAL DO GRUPO ACME	60
4.1.1	A SUBMISSÃO À VONTADE DO DONO	61
4.1.2	OS PRECIOSOS RECURSOS HUMANOS	70
4.1.3	A SUPERVALORIZAÇÃO DOS PRÓPRIOS PREDICADOS	78
4.2	O DISCURSO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA GLOBAL.....	88
4.2.1	A SUBMISSÃO À VONTADE DO DONO	89
4.2.2	OS PRECIOSOS RECURSOS HUMANOS	96
4.2.3	A SUPERVALORIZAÇÃO DOS PRÓPRIOS PREDICADOS	104
5	CONCLUSÕES.....	109
	REFERÊNCIAS	112

1 INTRODUÇÃO

Capturam-se porcos selvagens encontrando um lugar adequado na floresta e colocando algum milho no chão. Os porcos aparecem para comer o milho que lhes é oferecido gratuitamente. Quando se acostumam a vir todos os dias, coloca-se uma cerca, mas somente em um lado. Ao se acostumarem com aquela cerca, só de um lado, os porcos voltam a comer o milho gratuito; aí aumenta-se a cerca para o outro lado. Mais uma vez eles se acostumam e voltam a comer, sempre de graça. Amplia-se, então, mais um pouco a cerca até que os quatro lados estejam completamente cercados e com uma única porta. Os porcos, que já se acostumaram ao milho fácil e às cercas, começam a vir tranquilos e entram felizes pelo portão. Aí, fecha-se a porta e captura-se o grupo todo.

Assim, em um segundo, os porcos perdem sua liberdade. Eles ficam correndo e dando voltas na cerca, mas já foram pegos. Logo voltam a comer o milho fácil e gratuito. Eles ficaram tão acostumados a ele que esqueceram como caçar na floresta por si próprios, e por isso aceitam a servidão, pois agora estão acostumados a serem humilhados em troca das esmolas que lhes são ofertadas.

(Catching Wild Pigs, texto de domínio público, encontrado na Internet sem indicação de autor, tradução livre)

A captura dos porcos selvagens, assim como em toda fábula, retrata e discute uma circunstância social. Pode-se associá-la ao governo, que busca controlar o cidadão por meio de programas sociais, do pão e circo, como na versão original; mas também ao pai que exige obediência dos filhos oferecendo casa e comida, ou ainda à organização que em troca do emprego e do status exige dos empregados a submissão ao seu discurso.

Restringindo-se sua interpretação à instância organizacional, alvo desta pesquisa, cria-se mais uma oportunidade para se discutir relações laborais, sob a perspectiva das relações de poder. Altos salários, benefícios diferenciados, acesso ao exclusivo mundo dos executivos, viagens internacionais, reconhecimento, poder, são apenas alguns dos mecanismos de controle utilizados pelas grandes empresas para legitimar sua dominação sobre o indivíduo.

As fábulas têm, no entanto, como característica essencial, em seu desenlace, uma lição de moral ou um ensinamento. A simples afirmação de que o sujeito se submete à vontade da empresa porque desaprendeu a viver fora dela não é satisfatória; busca-se, nesta pesquisa, a compreensão deste poder ao longo de todo o processo, e não apenas em suas conseqüências.

No campo dos estudos organizacionais existem duas interpretações sobre o poder: a funcionalista, que adota orientação gerencialista, aceitando como legítima a autoridade formal e funcional; e a crítica, que questiona os processos pelos quais o poder é legitimado na forma de estruturas organizacionais, compreendendo o poder como dominação e as ações que o confrontam como resistência. (PAES DE PAULA; MARANHÃO, 2007). Pretende-se, neste estudo, seguir a interpretação crítica. Primeiro, pela oportunidade de se discutir o tema relações de poder e de controle nas organizações por meio do discurso organizacional e do imaginário moderno, e não simplesmente buscar indicadores de produção que possibilitem uma análise puramente objetiva. Segundo, pela possibilidade de ampliar consideravelmente o escopo do que se faz em pesquisa na área de Administração por meio de uma visão organizacional mais humanizada, como sugerem Saraiva e Carrieri (2007).

Nos estudos organizacionais críticos, a compreensão da vida nas organizações e sua dinâmica devem ser capazes de responder às questões cotidianas do sujeito, valorizando-o mais que a organização em que trabalha; e se tem como atributo principal questionar e transformar a realidade social, amparada em fundamentações teóricas que procuram entender tanto as relações sociais quanto os sujeitos e sua inserção nestas relações e nas organizações. Não se trata de estudar os efeitos, mas as relações, e não apenas as relações presentes nas estruturas que as constituem, mas as relações dialéticas. Pretende-se ir à raiz dos problemas; não se satisfazendo com o que é dado pelas constatações resultantes das pesquisas e não lhe bastando compreender a forma sem o conteúdo e a aparência sem a essência. (FARIA, 2007).

Chanlat (1999, p. 39-40) afirma que “desde os primórdios do *management* moderno, a gestão utilizou as Ciências Humanas em larga escala para responder às exigências da produtividade e da rentabilidade, e a mão-de-obra era vista, principalmente, como fator de produção ou um recurso.” Cabe lembrar, no entanto, que a finalidade da atividade humana é produzir a sociedade, o vínculo social e as instituições que lhe dão corpo; e não

simplesmente explorar recursos para produzir maiores lucros para as empresas. (FREITAS, 2007a).

A sociedade contemporânea passa por numerosas transformações sociais, entre elas o culto da empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas. “Durante muito tempo considerada como lugar de exploração, de dominação e de alienação pela maioria, a empresa tornou-se a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura.” (CHANLAT, 1999, p. 15-16). As empresas modernas, porém, também se tornaram locais onde o auto-interesse dos executivos acaba por prevalecer sobre os princípios fundamentais da sociedade. “Homens são transformados em jogadores, em esportistas ou no que Enriquez chamou de *matadores cools*, desenvolvendo projetos voluntaristas com grande latitude e frieza.” (FREITAS, 2007a).

Freitas (1999) afirma que a empresa moderna apresenta-se como o ator central da sociedade, pela produção de imaginário específico que oferece reconhecimento, e cujo modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado fundamenta as demais relações sociais. “A relação com o trabalho ou com o lugar de trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos, ou de outra forma, as empresas assumem voluntariamente o papel de fornecedoras de identidade tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total.” (FREITAS, 1999, p. 22-23).

Este lugar de trabalho é a empresa moderna, definida pelas suas possibilidades de construir comunidades oferecendo algum sentido para as vidas dos indivíduos que lá trabalham, e que não pode ser tratada apenas como uma “máquina de fazer dinheiro”. Foi nela que surgiu a compreensão plena do papel do executivo, responsável por liderar as pessoas e, também, as organizações. A empresa moderna é, ou ao menos tenta ser, uma comunidade.

Pimenta e Corrêa (2007), por sua vez, propõem o conceito de empresa contemporânea, com uma visão de comunidade, abandonando o antigo modelo baseado na força e no arbítrio para a construção de novas interações de trabalho centradas no reconhecimento e na valorização da criatividade e da subjetividade - enaltecidas pelo discurso organizacional. A empresa passa a ser um espaço onde a expressão individual torna-se possível e é articulada como necessária.

Aceita-se a proposta de Faria (2007, p. 3), que define organizações como “construções sociais e históricas que adquirem autonomia relativa em relação aos sujeitos que as constituíram e que se consolidam como instâncias de mediação entre os interesses dos sujeitos a elas vinculados e os objetivos para os quais foram criadas.”

A instituição moderna difere das formas anteriores de ordem social pelo seu dinamismo, pela interferência nos hábitos e costumes tradicionais, e pelo seu impacto global. A modernidade, compreendida no nível institucional embora com suas transformações se entrelaçando com a vida dos indivíduos, altera radicalmente a natureza da vida social cotidiana e afeta os aspectos mais pessoais da existência. (GIDDENS, 2002).

A empresa moderna oferece a possibilidade de sucesso, de realização e, em troca, cobra a submissão do indivíduo a seu discurso. Ao mesmo tempo, o indivíduo se reconhece na organização, se identifica com seus valores, aceita o imaginário organizacional como seu. “Crendo no mito da identificação de interesses, os sujeitos se deixam fascinar e seduzir. Por este motivo a direção pode propor [...] um esquema de competências, apoiado no mito de que todos, a princípio, têm condições de atingir o padrão exigido [...]” (FARIA, 2005, p. 33).

O trabalho em equipe, a motivação, a iniciativa, a adaptabilidade, o *coaching* são alguns exemplos destas competências definidas pela empresa moderna, e que constituem seu discurso; discurso organizacional que oferece suporte para a expressão do imaginário e, ao determinar o envolvimento psicológico do indivíduo com a organização, torna-se fundamental na compreensão das relações de poder nas empresas.

O poder pode e deve ser entendido como uma práxis não apenas relacional, mas uma práxis cuja natureza fundamenta-se em uma interação, complexa e contraditória, entre os sujeitos coletivos da ação e refere-se, neste sentido, a uma capacidade ou condição de mobilização, pois não há como dissociar o poder da inclinação a exercê-lo, que provém da própria natureza ou condição humana. (FARIA, 2004, p. 141).

Enriquez (2007, p. 13) afirma que “ter poder, submeter-se ao poder, delegar poder, tomar o poder, isso faz parte de nossas preocupações e obsessões, do nascimento à morte.” Dentre as inúmeras questões que podem ser e que foram suscitadas sobre o poder, a mais intrigante para o pesquisador, e ponto de partida deste estudo, é **como os que estão no poder mantêm sua dominação sobre os outros?** Sabe-se que a dominação só se sustenta se

um considerável número de dominados acreditar que o poder do dominador é legítimo. De fato, “não existe poder sem consentimento. Mesmo Weber, ao definir o modo de poder carismático, insiste sobre a necessidade de adesão. Um chefe carismático sem seguidores é irrisório. [...] Napoleão vira o louco que se toma por Napoleão.” (ENRIQUEZ, 2001, p. 55).

“A tendência para o domínio por parte da administração tem sido tão drástica e extrema que na Europa continental ela é conhecida como o novo brutalismo.” O capitalismo está sendo levado de volta aos moldes do século XIX e começo do século XX. “Notícias sobre as últimas demissões são freqüentemente acompanhadas de notícias sobre lucros recordes, salientando o conflito de interesses entre capital e trabalho.” (MORGAN, 2002, p. 326) e o capital investe cada vez mais em mecanismos sofisticados de controle, visando garantir a dominação da força de trabalho. (FARIA, 2004, 2005).

Ao descrever a organização como sistema político e apresentar o conflito entre o cidadão e o empregado, Morgan (2002, p. 178), afirma que “os administradores freqüentemente falam de autoridade, poder e relações superior-subordinados” e que estão próximos de reconhecer estas questões como assuntos políticos. Pode-se, então, entender as organizações como sistemas de governo. Chanlat (1999) defende que o gestor transformou-se em uma das figuras centrais da sociedade contemporânea e que o *managerialismo* – sistema de interpretação do mundo a partir das categorias de gestão – é o produto de uma sociedade de gestores que racionaliza todas as esferas da vida social.

Este estudo tem seu foco principal no líder, no administrador, no principal executivo de uma organização ou de uma linha de negócio dentro de uma empresa; e apesar de concordar com a afirmação de Galbraith (1999) que a palavra líder, na sua acepção comum, é ambígua e deveria ser entendida como tal, e que o líder pode ser exímio na arte de conquistar submissão de outros aos seus propósitos, mas na interpretação cotidiana; no mais das vezes este líder é apenas um perito em identificar para o grupo seus próprios objetivos. Daí surgiu o interesse maior do pesquisador em ter a seguinte questão respondida: qual é a percepção do executivo sobre o discurso organizacional como manifestação de poder das empresas modernas?

O objetivo desta pesquisa, portanto, é descrever a relação do executivo com o discurso organizacional como manifestação de poder nas empresas modernas, verificando e analisando como o executivo interfere na construção do discurso organizacional, como ele se sujeita à este discurso, e como pode auxiliar na adesão do sujeito ao discurso

organizacional. Para isto, pretende-se buscar, como sugere Faria (2007, p. 11), “as relações internas e externas de poder, manifestadas em suas formas de controle e em sua ação mediadora de objetivos e desejos.”

Este estudo pretende gerar conhecimento a partir da pesquisa básica, multidisciplinar, que busca a compreensão do fenômeno e que não parece ter aplicação imediata, mas determina nossa compreensão do universo. Cruz (2000) explica que Donald Stokes, ao tratar das classificações do conhecimento fundamental e aplicado, definiu um plano com dois eixos: o da relevância para o avanço do conhecimento e o da relevância para aplicações a curto e a médio prazo. Foram definidos quadrantes com o intuito de classificar as contribuições para o conhecimento de acordo com seu posicionamento no momento da proposição ou no início do projeto. O quadrante da alta relevância para o avanço do conhecimento e também para as aplicações imediatas é chamado de Quadrante de Pasteur, o quadrante de alta relevância a curto e médio prazos, mas de limitado impacto para o avanço do conhecimento é chamado de Quadrante de Edison, cuja obra se voltou mais para aspectos práticos. O quadrante de alta relevância para o avanço do conhecimento, mas de limitado impacto prático no momento imediato da pesquisa é chamado de Quadrante de Bohr. Este estudo, clara e propositadamente, situa-se no Quadrante de Bohr, pois o pesquisador entende que, embora seja de suma importância para a geração do conhecimento, este estudo não tem como característica a aplicação prática e imediata de seus resultados.

Apesar da importância do tema, retratada pela polêmica envolvida no seu estudo dentro das ciências humanas, pela diversidade de enfoques ao longo do tempo e pela sua disseminação por praticamente todas as áreas das ciências sociais, a pesquisa científica sobre o poder ainda pode ser considerada incipiente no Brasil e tem se concentrado nas áreas da Psicologia, da Sociologia e também da Filosofia. Seu caráter multidisciplinar, no entanto, oferece a oportunidade da exploração do assunto em outras áreas do conhecimento - no caso, a Administração.

Faria (2004, p. 91) afirma que “tantos e tão variados estudos sobre organização e poder poderia suscitar a questão de que talvez este seja um tema esgotado”, e defende “uma análise que possa fornecer, de maneira crítica, novas respostas a velhas e novas questões postas em evidência pelas recentes transformações do mundo contemporâneo.” Chanlat (1999) reconhece que a questão da dominação está sempre presente nas reflexões

em Ciências Humanas, porém é freqüentemente relegada a segundo plano na ciência do *management*, quando não totalmente excluída em proveito de concepções mais harmoniosas de interesses e de visões de poder.

A empresa moderna, definida pelas suas possibilidades de construir comunidades oferecendo algum sentido para a vida dos indivíduos que lá trabalham, assume cada vez mais o caráter de classe social. Daí surge a justificativa e o interesse maior do pesquisador em estudar o tema em profundidade: a oportunidade de observar transformações sociais no ambiente da empresa e a possibilidade de vivenciar e compreender o poder em uma escala menor.

Enriquez (1991, p. 292) afirma que “nada pode ser compreendido sobre o poder, se não o apreendermos como técnica de servidão através unicamente da palavra.” O estudo das relações de poder nas empresas a partir da percepção do executivo sobre o discurso organizacional tem grande relevância social, principalmente porque envolve diretamente a melhoria da qualidade de vida do ser humano. A discussão contribui, portanto, de forma decisiva, não apenas para a construção de um futuro melhor, mas fundamentalmente para uma compreensão mais apurada da sociedade atual.

Freitas (2000a, p. 7) afirma que a racionalidade definidora dos tempos modernos “é repleta de um imaginário e de um simbolismo que não encontram referências em nenhuma outra sociedade, e o imaginário das organizações modernas busca responder à problemática atual de fragilidade no processo de identificação dos indivíduos.” A simples inclusão do tema discurso organizacional na pauta de discussão do estudo da Administração é por si só motivadora para o pesquisador. Espera-se, no entanto, que sua contribuição incentive pessoas e estimule pesquisas futuras sobre a questão.

Neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, com a construção de um quadro referencial a partir dos conceitos do imaginário organizacional moderno de Freitas (2000b) e do discurso organizacional de Siqueira (2006); entrelaçados pelas formas discursivas nas organizações, de Faria e Meneghetti (2007). Os elementos de pesquisa foram, então, categorizados de forma preliminar conforme prescrito por Bardin (1977). Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com executivos que ocupam cargos de liderança em grandes grupos organizacionais de setores distintos, mas com unidades de negócio de varejo concorrentes no mesmo mercado.

Os resultados foram obtidos por meio de análise de discurso a partir de três grandes categorias: a submissão à vontade do dono, os preciosos recursos humanos e a supervalorização dos próprios predicados. Buscou-se, com a análise do discurso, apreender o que existe em termos de controle do indivíduo e também sobre a utilização do discurso organizacional como instrumento para conquistar a adesão dos empregados.

Esta dissertação é composta de cinco capítulos, sendo este o primeiro, onde foram apresentados a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa do interesse do pesquisador para com o tema. No segundo capítulo, de fundamentação teórica, contextualiza-se o executivo nas organizações modernas e constroem-se as bases conceituais para a discussão dos resultados a partir das relações de poder e controle nas organizações e do imaginário moderno e discurso organizacional. O terceiro capítulo trata da metodologia empregada, e o quarto discute os resultados das entrevistas nas três grandes categorias de análise: a submissão à vontade do dono, os preciosos recursos humanos e a supervalorização dos próprios predicados. Finalmente, no quinto capítulo constam as conclusões da pesquisa e algumas possibilidades futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Assim como as Ciências Sociais originaram-se de uma sociedade que pensa e se reproduz por si própria, o *management* nasceu das atividades comerciais e industriais da segunda metade do século XIX, com o surgimento da gestão moderna a partir de manuais de economia escritos pelos engenheiros da manufatura. Como a natureza do *management* é prática social que visa ao bom funcionamento da organização, exige-se eficácia, não apenas de ordem financeira, mas sobretudo a social. Eficácia definida como resultado de exigências de satisfação, de estabilidade de emprego, de saúde, de segurança etc., que “partem dos que dirigem ou dos que são proprietários e mais raramente daqueles ou daquelas que são dirigidos.” (CHANLAT, 1999, p. 31-33). É de fundamental importância para a compreensão dos resultados deste estudo que se apreenda o papel histórico e social do *management*, aqui definido de forma simplificada pelo conjunto empresa-executivo. Para tanto, pretende-se contextualizar o executivo na empresa moderna - desde seu conceito mais primitivo, de homem da organização, ao mais atual, o superexecutivo de sucesso.

A segunda parte desta fundamentação teórica trata das relações de poder e controle nas organizações. Apresenta-se uma breve definição de poder e discute-se dominação e controle social, com destaque para sedução e fascínio nas organizações, e submissão e servidão. Conclui-se este capítulo com a conceituação de imaginário moderno e discurso organizacional e a opção teórica pelos estudos de Freitas e Siqueira para a construção do quadro referencial da pesquisa.

2.1 CONTEXTO SÓCIO-HISTÓRICO DOS EXECUTIVOS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

A empresa moderna, que começou a tomar forma a partir da década de 1820 com a combinação de mudanças jurídicas e econômicas e com o desenvolvimento das companhias por ações, teve como embrião a Companhia Britânica das Índias Orientais, fundada em 1600 e tida como a mais grandiosa sociedade de comerciantes do Universo. Seus administradores eram conhecidos coletivamente como funcionários públicos sem que fossem empregados do governo e são, provavelmente, os primeiros exemplos do executivo que vive em função da empresa, do funcionário leal, do homem da companhia (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE,

2003), ou homem da organização, definido a partir do conceito de *the organization man* de William Whyte sobre o “homem cujos valores e crenças são os valores e as crenças das organizações de que participa, o homem cujo comportamento é condicionado pela organização, de forma a tornar mínima, senão inexistente, sua área de autonomia individual.” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 2-3).

A origem do executivo também está relacionada ao trabalho remunerado e à adoção de indicadores de produção. Morgan (2002, p. 311) afirma que “o sistema de trabalho assalariado criou a administração moderna, uma vez que, pela primeira vez fora da escravidão, o lucro dependia da eficiência do uso do tempo de trabalho.” No sistema fabril, cada minuto desperdiçado pelo empregado representava perda de lucro para o empregador. O dinheiro transforma-se no valor central para a burguesia, o trabalho é o valor central para o proletariado que está se constituindo. “O dinheiro nos introduz em uma estrutura onde as relações humanas se dissolvem, onde os indivíduos tendem a tornar-se coisas, onde eles caem na armadilha da submissão a um poder que pensam dominar.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 249).

A empresa moderna pode ser inserida no mundo industrializado desde que não se reconheça o industrialismo, eixo institucional da modernidade, como sua única dimensão. Há que se considerar também o capitalismo, “sistema de produção de mercadorias que envolve tanto mercados competitivos de produtos quanto a mercantilização a força de trabalho.” (GIDDENS, 2002, p. 21). A Revolução Industrial, que simboliza a mudança de valores da burguesia, transformou o quadro da sociedade inglesa, agrária, constituída de um sistema doméstico de produção e um sistema industrial de oficinas dirigidas por comerciantes organizados, geralmente estratificadas de acordo com a habilidade e o status. O desenvolvimento fabril transformou a estrutura da força de trabalho e um número cada vez maior de pessoas assumiu novos papéis como parte de uma classe assalariada emergente. (MORGAN, 2002).

Acontecimentos semelhantes ocorreram nos Estados Unidos. O desenvolvimento industrial americano, a partir da segunda metade do século XIX, fez surgir a demanda por sistemas de comunicação e transporte. As ferrovias, além de terem sido as grandes promotoras dos negócios modernos, foram também o primeiro negócio moderno. Na década de 1860, nos Estados Unidos, existiam mais de 50 mil quilômetros de ferrovias, o que exigia muita administração, e conseqüentemente, exércitos de gerentes trabalhando em

período integral para transportar as enormes quantidades de carga sem que os trens se chocassem. “A empresa moderna de negócios se tornou viável somente quando a mão visível da gerência se mostrou mais eficiente do que a mão invisível das forças do mercado.” (CHANDLER JR., 1977 apud MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 96).

Já no Japão, as principais famílias industriais se mostraram competentes para transformar a lealdade feudal em fidelidade à companhia. “Os samurais dispostos a morrer por seus senhores se tornaram leais funcionários das firmas, capazes de fazer qualquer coisa para assegurar o sucesso da companhia (e em troca tinham emprego vitalício).” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 142). Os grandes capitalistas do século passado construíram a sociedade industrial em cima da negação dos valores afetivos, os tecnocratas atuais edificam sua forma de sociedade, fazendo desaparecer o meio natural. Se, então, uma instituição ou organização pode fazer crer que ela é capaz de dar satisfação simultaneamente às pulsões de vida e de morte, como poderiam seus membros não aceitar e não amar aquilo que lhes propicia mais que eles sequer ousariam sonhar? (ENRIQUEZ, 1991).

Nas primeiras décadas do século XX, os grandes empresários americanos contrataram hordas de gerentes, vestidos de ternos escuros, com o objetivo de organizar seus impérios. As cidades se reorganizaram e, para atender à necessidade dos executivos de ter um lugar para viver e trabalhar, surgiram os arranha-céus - símbolo da ascensão das grandes firmas nos Estados Unidos. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003). A hierarquia era fielmente retratada pela localização dos escritórios, o presidente acima dos diretores, estes acima dos gerentes etc., a ascensão social era representada pela mudança para os andares mais altos do prédio.

Em 1920, o caráter do homem da companhia já havia sido formado por dois elementos: padrões profissionais e lealdade empresarial. “O homem da companhia era definido por suas credenciais mais do que por sua linhagem (como nas classes superiores) ou por sua força coletiva (como entre os trabalhadores).” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 154). Era parte de uma casta profissional, cuja solidariedade era compensada pela lealdade para com o empregador.

Segundo um contemporâneo, a primeira regra da *Standard Oil* era a de que todos os empregados usassem a coleira da *Standard Oil*. Essa coleira é presa com rebites

no pescoço de cada pessoa que entra para o time e somente pode ser retirada junto com a cabeça de quem a usa. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 154).

Por volta da década de 1960, a noção da organização como sistemas tomou corpo na análise organizacional. A idéia fundamental era que as organizações funcionassem como sistemas biológicos. As pesquisas, de modo geral, buscavam encontrar correlações entre comportamento individual, satisfação no trabalho, desempenho e características objetivas na situação de trabalho. (SILVEIRA, 2005).

As décadas de 1950 e 1960 representaram o auge para o homem da companhia, que se deleitava com as tradições da vida dos escritórios:

as secretárias assíduas (ou esposas de escritório), os bate-papos no bebedouro de água gelada, as festinhas de Natal. Passava mais tempo no escritório que em casa, que poderia muito bem estar situada numa comunidade-dormitório a uma hora de distância pelo trem suburbano, e freqüentemente acabava se separando da mulher para casar com a secretária. A medida de sua vida era a ascensão na hierarquia da firma: um escritório mais amplo, uma vaga melhor para estacionamento, a chave do banheiro dos executivos e finalmente, como coroamento de tudo, entrar para o clube dos 25 anos de casa. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 164).

O longo período de expansão pós-guerra que se estendeu até 1973 teve como base a disciplinação da força de trabalho para a acumulação de capital, definido como controle do trabalho; além da tecnologia, dos hábitos de consumo e das configurações de poder político-econômico, em um conjunto chamado de fordista-keynesiano. “A socialização do trabalhador nas condições de produção capitalista envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais.” (HARVEY, 2006, p. 119).

A profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da estagflação e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista. Em consequência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. (HARVEY, 2006, p. 140).

No espaço social criado pelas oscilações e incertezas das décadas de 1970 e 1980, uma série de novas experiências nos domínios da organização social e da vida social e política começou a tomar forma. A acumulação flexível, apresentada por Harvey (2006), apoiada na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, oferece poderes que permitem que os empregadores exerçam pressões mais fortes de controle do trabalho sobre uma força de trabalho de qualquer maneira enfraquecida por dois surtos selvagens de deflação, que viu o desemprego aumentar nos países capitalistas avançados para níveis sem precedentes no pós-guerra.

Hobsbawm (1995, p. 56), ao avaliar o custo humano da era das guerras, afirma que “tanto a totalidade dos esforços de guerra quanto a determinação de ambos os lados de travá-la sem limites e a qualquer custo” ajudam a explicar a crescente brutalidade e desumanidade do século XX. A década de 1990 teve seu início conturbado com a demissão de um quarto dos funcionários da IBM, a mesma empresa que se recusara a demitir durante a Depressão, e com a brutalidade empresarial de Jack Welch, na *General Electric* que, queixando-se da lealdade paternal e feudal provocada pelo emprego vitalício, obrigou seus empregados a competir para manterem-se nos seus empregos. Os valores básicos do homem da companhia estavam sendo subvertidos: a lealdade, a maleabilidade e a disposição para servir. “O novo herói do mundo dos negócios era o empreendedor sem gravata e não mais o homem de terno de flanela cinza. As mulheres começaram a competir e não mais a trabalhar apenas como secretárias.” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 177-199).

O homem da companhia talvez não tenha morrido, e sim entrado para algum programa de proteção às testemunhas. As companhias bem-sucedidas geralmente possuem cultura corporativa pujante, coisa impossível de manter sem um núcleo de funcionários leais. Com Welch, a *General Electric* pode não ter sido partidária do emprego vitalício, mas sem dúvida contratava um tipo específico de pessoa (em linhas gerais uma pessoa competitiva, do sexo masculino, com interesses esportivos e quase sempre proveniente de uma universidade de segundo escalão). Os “microservos” da Redmond podem não usar os ternos azul-marinho da infantaria da IBM, mas ainda assim mostram um forte espírito de clã. (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 2003, p. 199).

Na perspectiva da organização, Faria (2004) afirma que desde o final da década de 1970, o capitalismo passa por processo de reestruturação produtiva, no qual a lógica taylorista-fordista vem sendo substituída por um novo formato, caracterizado pela gestão flexível e enxuta; pela descentralização das empresas e sua organização em redes intra e interempresariais; pela expansão das fusões e incorporações estratégicas de empresas; pela individualização e diversificação das relações de trabalho e o aparecimento do trabalho virtual; pela incorporação maciça das mulheres na força de trabalho, remuneradas em condições geralmente discriminatórias; pela crescente opção política dos governos para desregular o mercado e desfazer o Estado de bem-estar social, fortalecendo as políticas de privatização, controle fiscal, diminuição da ação social do Estado etc.; pelo aumento da competitividade e da concorrência global, com efeitos sobre o mundo do trabalho (desemprego, modificações nas relações de trabalho, aumento da incidência de doenças profissionais etc.); pela reorientação do mercado consumidor, caracterizado agora pela instabilidade e diferenciação, deixando de configurar um quadro de demanda homogênea; pelo estabelecimento de novos padrões de competitividade e de lucratividade, definidos por incorporações de tecnologias física, de gestão, de processos e de produto, nos bens e serviços disponibilizados no mercado; pela crescente integração entre os capitais dos setores industriais, de serviços e financeiro, às vezes reforçados por financiamentos de órgãos de fomento; pela expansão das atividades terciárias no interior das indústrias, caracterizando o fenômeno da terceirização; e pela proliferação do trabalho autônomo, do auto-empresariamento e da economia informal.

As empresas pós-fordistas, sob o argumento da reestruturação das relações de trabalho, começaram, então, a fazer uso constante da manipulação da subjetividade do trabalhador, redirecionando as relações de trabalho e de dominação nas organizações. E, ao mesmo tempo em que valoriza os recursos humanos, a empresa promove a ameaça do desemprego. (SIQUEIRA, 2006).

Em resumo, os últimos 20 anos foram, ao contrário dos 30 anteriores, marcados pela desaceleração do crescimento, pela redução da produtividade, pela deterioração dos salários, pela queda dos benefícios sociais, pelo aumento do desemprego, e pelo aumento da miséria nos países industrializados. (CHANLAT, 1999).

Nos tempos atuais, as organizações continuam sendo dirigidas por administradores profissionais, cujo crescente poder faz com que não se limitem mais a controlar a empresa

em nome dos proprietários, mas cada vez mais passam a administrar a empresa em seu próprio nome. (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). Dejours (2000, p. 58-59) afirma que “os gerentes, em sua maioria, não se apresentam como seres submissos, mas como colaboradores zelosos da organização e de sua gestão.” O autor define zelo a partir das características da inteligência no trabalho - cognitivas e afetivas - e de sua mobilização subjetiva.

Se o sistema nazista de produção e administração funcionava é porque os trabalhadores e o povo contribuíam em massa com sua inteligência e engenhosidade para torná-lo eficaz. Se eles tivessem observado rigorosamente a disciplina, o sistema teria sido paralisado. (DEJOURS, 2000, p. 57).

Se a organização fracassa, “é sempre ao indivíduo que a responsabilidade é imputada. Assim, os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranqüilizantes para dar conta da situação de ter um bom desempenho, para mostrar sua ‘excelência’; e quando esses indivíduos não são mais úteis, eles são **descartados** apesar de todos os esforços despendidos.” (ENRIQUEZ, 2006, grifo do autor).

2.2 RELAÇÕES DE PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

Faria (2003) analisa o poder sob diferentes enfoques e em diversas áreas do conhecimento, apresentando, ao final, uma avaliação crítica do conjunto abordado com uma proposta conceitual mais ampla de que o poder seja definido como

a capacidade que tem uma classe social (ou uma sua fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. (FARIA, 2003, p. 108).

A definição de Faria cumpre seu propósito de servir de ferramenta para estudos organizacionais e de suas dinâmicas contraditórias, mas, mais que isso, revela sua opção conceitual pelos enfoques organizacional, comportamental e psicossocial, a mesma a ser

adotada neste estudo. Para o enfoque psicossocial, pode-se trabalhar com a definição de poder de Enriquez (2001, p. 54), que o trata como

uma relação de caráter sagrado de tipo assimétrico, que se estabelece, de um lado, entre um homem ou um grupo de sujeitos que formam um conjunto ou um aparelho específico que define os fins e as orientações da sociedade, dispondo do uso legítimo da violência, e, de outro lado, um grupo mais ou menos amplo de indivíduos que dão seu consentimento às normas editadas. Este consentimento pode ser obtido pela interiorização dos valores sociais (sic), pela adesão ativa às orientações propostas, pela fascinação ou sedução exercida pelos dominadores ou pelo medo de sanções.

Apesar dos homens de poder tentarem concebê-lo como propriedade, um atributo pessoal, Enriquez (2001) insiste no conceito de relação, mesmo que raramente seja percebido como tal. Argumenta-se que uma relação não pode se revestir de caráter sagrado. Uma propriedade pode, quando destinada a um ser excepcional, acima dos homens, situado no mito. Enquanto a maioria dos indivíduos está destinada a viver na história, no cotidiano. “Dizer que o poder é sagrado significa, também, dizer que ele se situa fora do contrato.” O poder recusa a idéia de contrato, de transferência a uma entidade representativa de um determinado grupo, e a substitui pela de instituição, mobilizadora das pulsões e dos imaginários sociais. (ENRIQUEZ, 2001, p. 56).

Para Pagès et al (1993, p. 67), “[...] o poder não está mais fixo na rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão.” Enriquez (2006) mostra clara concordância com este conceito ao afirmar que “os antigos valores de mérito, trabalho, honra, prestígio e ‘a herança histórica usada pelo capitalismo, inclusive a honestidade, a integridade, a responsabilidade, o cuidado no trabalho, o respeito aos outros’¹, foram desvalorizados em prol de um único valor: o dinheiro.” Enriquez (2007, p. 55) ainda argumenta que o poder se caracteriza pelo rapto, “o rapto da natureza visa à criação de riquezas [...] a posse de riquezas visa à destruição dos homens [...] à alienação dos indivíduos.”

Além disso, o poder é apreendido em uma relação ternária (pai/mãe/filho) e assimétrica, não pode existir sem consentimento. A experiência primitiva do poder acontece

¹ CASTORIADIS, C. *La montée de l'insignifiance*. Paris: Seuil, 1996.

na relação do filho com a figura do pai, o pai tem o poder sobre o filho e é detentor exclusivo das normas da ação. O poder é sagrado e legítimo, porque “o pai deve ser respeitado, porque ele é a lei imutável, porque ele determina os interditos, porque ele é tabu, porque ele tem somente direitos, enquanto os filhos têm somente deveres.” (ENRIQUEZ, 2007, p. 17).

Motta e Bresser-Pereira (2004) defendem a burocracia como forma de poder que se estrutura por meio das organizações burocráticas e se expressa de duas maneiras: como sistema social – na própria organização, e como grupo social, que assume cada vez mais o caráter da classe social, à medida que as organizações assumem o controle da produção. A organização burocrática, além de ser estratégia de dominação e de administração, é o tipo de sistema social dominante na sociedade moderna.

Na tentativa de diferenciar os sistemas sociais organizados dos demais - os inorganizados e os semi-organizados - Motta e Bresser-Pereira (2004) oferecem outra perspectiva, a classificação pelos tipos de dominação, cuja legitimidade a torna efetiva e define o “motivo que explica porque determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder.” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 12).

Os três tipos fundamentais de dominação de Weber, apresentados por Motta e Bresser-Pereira (2004) são: o carismático, o tradicional e o racional-legal. A dominação carismática baseia-se na crença e na devoção, em poderes mágicos, no culto de heróis. É um poder sem base racional. A dominação tradicional, também sem base racional, não é exercida com a preocupação de eficiência, mas sim baseada no tradicionalismo, nos usos e costumes. A dominação racional-legal, característica das burocracias, tem sua legitimidade baseada em normas legais racionalmente definidas.

Já Enriquez (1991) trata dominação como controle social, cujos meios são: o direto, por meio da violência; o organizacional, pela máquina burocrática; o dos resultados, pela competição econômica; o ideológico, pela manifestação da adesão; o controle do amor, pela identificação total ou expressão de confiança; o controle pela saturação; e pela dissuasão, com a instalação de um aparelho de intervenção.

Enquanto o controle direto, fundado sobre a opressão que assume as formas de exploração e de repressão, promove a “hegemonia direta dos senhores sobre os escravos” (ENRIQUEZ, 1991, p. 284), o controle ideológico exige que as pessoas manifestem adesão completa e entusiástica a essa ideologia. Ideologia tratada, neste caso, como cultura e

“como qualquer cultura, a cultura de uma firma depende da maneira como as pessoas comuns entendem a instituição, e não da explicação determinada pelos que estão no topo. [...] Para os que estão no controle das instituições, o problema mais difícil para incutir o sentimento da inclusão social está na questão da identidade de trabalho.” (SENNETT, 2006, p. 69), ou seja, na enorme importância que os indivíduos conferem à capacidade de se incluírem em categorias específicas.

O controle organizacional, que prevalece nas grandes organizações, é o controle do trabalho, do cumprimento da função social do indivíduo, “se se mostra como um instrumento dócil que aplique no real o plano e as instruções que lhe são dados.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 284). Já no controle dos resultados, mais moderno e sutil, “o importante para os grupos, organizações ou indivíduos, é o **sucesso** nos negócios e na vida, sucesso reconhecido e invejado pelos outros, indispensável, de qualquer forma, para se manter na corrida e não se tornar desacreditado pelo sistema.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 284, grifo do autor).

No controle do amor, o discurso amoroso é sempre operante, o poder fascina as imaginações. Seus dois modos de funcionamento, a sedução e o fascínio, serão discutidos mais à frente, ainda neste capítulo.

O controle pela saturação tem como objetivo condicionar as populações por meio da repetição constante do discurso doutrinador e reprimir e inibir toda emergência de ação ou de idéia inovadora. (ENRIQUEZ, 1991). Em oposição, o controle pela dissuasão atua de forma a mostrar sua força para não ter que usá-la. “A profissionalização do poder, que leva ao desaparecimento, no processo democrático, ‘daqueles que vêem nele o que é menos claro’, permite aos dirigentes do governo, partidos ou empresas, dirigir.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 290).

Morgan (2002), por intermédio de suas metáforas, trata do controle social a partir da perspectiva do indivíduo. Na metáfora da prisão psíquica, idealizada a partir da alegoria da caverna de Platão, o autor enxerga as organizações como sistemas prisioneiros de seus próprios pensamentos e ações em mundos socialmente construídos. “Esta metáfora combina a idéia de que as organizações são, em última análise, criadas e sustentadas por processos conscientes e inconscientes, com a noção de que as pessoas podem-se tornar verdadeiras prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos originam.” (MORGAN, 2002, p. 216).

Morgan (2002), na metáfora política, ao conceber os interesses organizacionais em termos de três domínios inter-relacionados - relativos à carreira, à vida pessoal e às tarefas organizacionais - apresenta o diagrama a seguir, que retrata a relação e a tensão entre os três domínios, cujo equilíbrio não é confortável e que, por estar em constante mudança, cria tensões que se concentram no centro da atividade política.

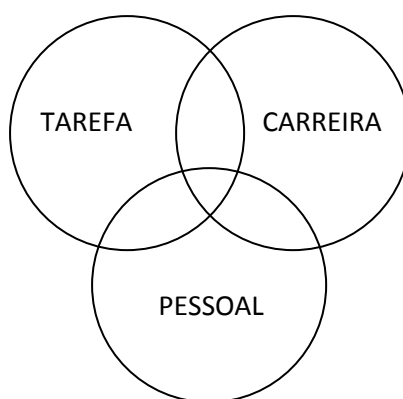


Ilustração 1 – Interesses organizacionais

Fonte: MORGAN, 2002, p. 184.

Os empregados trazem para o local de trabalho aspirações e visões sobre o que o futuro lhes reserva, que constituem a base para os interesses de carreira que podem ser independentes da tarefa que está sendo realizada. Os empregados também trazem interesses pessoais, suas personalidades, atitudes pessoais, valores, preferências, crenças e compromissos fora do trabalho que determinam a maneira como agem em relação ao trabalho e à carreira. (MORGAN, 2002).

Schirato (2004), na mesma linha de Morgan, defende que, nas organizações, ambos, senhor e escravo, são anônimos e reconhecíveis nas várias categorias que compõem a relação trabalhador-organização. O senhor, difuso no imaginário da organização, é a instituição, é o porto seguro, representa a garantia de sobrevivência, de colocação no mercado. É forte, pois oferece e impõe-se; e é fraco, pois depende da adesão e da submissão do trabalhador para viver e afirmar-se perpetuamente. O escravo, no imaginário do trabalhador, são os próprios colaboradores, é a categoria, a mão-de-obra, é a garantia de produção e consumo que justifica a existência da organização. É forte, pois empresta à organização sua força de vida, sua inteligência, seu potencial de agir e pensar; e é fraco,

porque sozinho não sobrevive, desprotegido da condição de empregado mantido e estável que a organização lhe dá.

2.2.1 SEDUÇÃO E FASCÍNIO NAS ORGANIZAÇÕES

O poder também é apreendido como sagrado e provoca respeito e amor. O que caracteriza este amor é que ele é profundamente repressivo, “os sujeitos são totalmente dependentes do mestre e tentam se tornar semelhantes a ele.” (ENRIQUEZ, 2007, p. 29). Toda empresa é fundada a partir de uma história inicial, transformada em “hino fundamental, cantado e decantado em todos os encontros e situações marcantes das pessoas daquela organização.” (SCHIRATO, 2004, p. 35).

Enriquez (1997a, p. 41) afirma que “não há sociedade sem discurso inaugural e sem a transmissão desse discurso”, sua ausência nos entregaria ao mundo da animalidade. Este discurso pertence à instância mítica. O mito fala da origem das coisas e da origem da comunidade, é uma “narrativa sem data de acontecimentos, no exterior da história e abrindo-se à história.” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 41); e oferece paradigmas significativos do comportamento humano e cria arquétipos de caracteres exemplares que o ilustram e, ao mesmo tempo, estabelece modelos a seguir.

A organização constitui a busca da realização do mito original, em que todo o processo operacional de viabilização do trabalho se reduz à justificativa para o cumprimento de uma missão clara desde o momento de sua fundação. O discurso organizacional é um mito que a empresa busca realizar. (SCHIRATO, 2004)

O mito é criador do vínculo social, à medida que trata de congregar a comunidade em torno da narrativa, provocando a identificação com os protagonistas do drama. Como comportam parte da verdade, aceitá-lo totalmente significa negar todo interesse à mudança e à constatação dos valores estabelecidos. “Viver no mito é viver sem revolta, aceitar a lei do pai que é a da tribo e a pronunciada pelos ancestrais.” O mito é a tradução dos fantasmas individuais e coletivos mais primitivos, os que se referem à possibilidade mesma da existência. “É por isso que o mito toca profundamente os homens, os leva a aderir e os faz amarem uns aos outros.” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 42-47).

A utilização do mito, que “permite elevar o comum dos mortais à altura dos Seres de que ele fala” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 42), auxilia sobremaneira na compreensão dos conceitos

deste capítulo, especialmente quando se trata de sedução e de fascínio. “Para que o mito tenha força e provoque adesão, é necessário que o seu conteúdo mobilize os afetos das pessoas [...] o mito permite à realidade interna se exprimir por projeção, e ao recalque retornar.” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 44-45).

Na definição de controle do amor, Enriquez (1991, p. 286-289) fornece indicações sobre os dois modos de funcionamento do discurso amoroso: a sedução, que reside na aparência e no jogo de aparências, e o fascínio, próximo da hipnose. “A sedução é desvio, é transgressão, mas é também o atrair, encantar, fantasiar, prometer o paraíso, é prender o outro no seu próprio desejo.” (FREITAS, 2001, p. 15). O fascinador manipula e persegue, mas ao mesmo tempo anuncia: “o sonho de cada um pode se tornar realidade, vocês serão todos deuses, semelhantes a mim. O sujeito, então, cai completamente na armadilha de seu próprio desejo e não terminará nunca de pagar a dívida ao fascinador.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 287).

Enriquez (1991) crê que o sedutor possa cair em sua própria armadilha, enquanto o fascinador nunca será fascinado por outros. “Seduzido e sedutor são papéis intercambiáveis e partes do mesmo jogo, lados diferentes da mesma moeda, complementos do mesmo sonho.” (FREITAS, 2001, p. 16). Na sedução, o discurso se apóia em palavras bem escolhidas, em fórmulas chocantes e em frases bem equilibradas, na dicção evocadora, no sorriso aliciador, em uma certa capacidade de banalização dos problemas, em idéias gerais e generosas que não podem provocar desacordo e que não são feitas para perturbar ninguém.

A palavra sedutora é lisa, sem asperezas. **O seduzido não se sente forçado**, ele é atraído por essa aptidão à desdramatização dos problemas, por esse tom ao mesmo tempo próximo e distante. Na verdade ninguém é vítima: o sedutor sabe que a sedução faz parte da mentira, o seduzido sabe que essas palavras são ditas para apaziguá-lo. E, no entanto, os dois o são. (ENRIQUEZ, 1991, p. 287, grifo nosso).

Don Juan, provavelmente o personagem mais emblemático da literatura, só existe na sedução de suas mulheres e nas histórias que conta sobre elas. Casanova preocupa-se em encantar com uma conversa rica, inteligente e divertida não somente as mulheres, mas todos os interlocutores que cruzam o seu caminho. Mas é Johannes, de Kierkegaard, que, sustentado numa correspondência profícua com Cordélia, dá vida ao aspecto estético da

linguagem sedutora. “Diferente de Don Juan e de Casanova, Johannes não é volúvel nem inconstante, aliás, ele é sedutor de uma única mulher, porém faz dela o seu desafio, alegria, desespero e troféu.” (FREITAS, 2001, p. 15).

Na representação do fascínio, G. Rodrigues (1999) defende que o mito de Narciso é a resposta mais pertinente que a sabedoria humana fabricou para definí-lo. Narciso, incapaz de possuir o objeto amado, condenado a permanecer prisioneiro em um mundo de sombras ou a morrer libertando-se da servidão do autodesconhecimento, é capturado pela força atrativa da (própria) imagem e, ao alcançar o conhecimento de si próprio, compreende que tem que morrer.

Enriquez (2001, p. 59), por sua vez, afirma que “o homem ama aquilo a que é submetido; ele deseja ser dominado por poderes fortes [...], com os quais ele possa se identificar, pois estes lhe dão a segurança de fazer parte de uma coletividade legítima, de ter recebido a unção da verdade.”

Quanto mais forte for o amor vindo do objeto, mais ele será despótico mas, ao mesmo tempo, mais ele provocará entusiasmo. Pois o objeto maravilhoso delega, realmente, parte de seu poder àquele que ele ama e que o ama. Esse último torna-se, então, um pequeno déspota que idealizará e sacramentará, ainda mais que antes, se isso for possível, aquele que lhe permitiu alcançar esse nível. Assistir-se-á a uma transferência maciça de sentimentos positivos para esse objeto, que tomará a forma de uma devoção total. A submissão espontânea não tem mais limites, pois funciona sob o engodo do amor recíproco. (ENRIQUEZ, 1991, p. 308).

A sedução é um processo de domínio coletivo que realiza a fusão da representação da realidade com a interpretação do mundo, e seu uso pelas organizações significa que se abandonaram a relação de força e seus aparatos visíveis de dominação e coerção. A sedução torna possível a transformação do social e do particular pela utilização de um conjunto de sentimentos e de comportamentos, porque o sedutor cria no seduzido a vontade de participar, de compartilhar. “Não mais dominados e dominantes; todos são cúmplices e parceiros, *colaboradores*.” (PIMENTA; CORRÊA, 2007, p. 234, grifo do autor).

Qualificar o trabalhador assalariado como *colaborador* é não somente uma menção hipócrita da realidade, como também uma estratégia de ampliação das bases do comprometimento do sujeito com a organização. (FARIA; SCHMITT; MENEGHETTI, 2007).

Na medida em que o trabalhador é visto (e se vê) como “parceiro” ou “colaborador”, prevalecem os interesses da organização como os únicos a serem perseguidos por todos, indiferenciadamente, e até mesmo a existência de outros interesses específicos, que podem se contrapor aos da organização, passam a ser subordinados aos dela, quando não silenciados, negados. (PIMENTA; CORRÊA, 2007, P. 233).

Neste momento, ao designar seus trabalhadores de parceiros ou colaboradores, a organização propõe uma nova visualização sobre si mesma, da entidade que se transforma, que muda e que se mantém viva. O uso sistemático deste instrumental reestrutura aspectos afetivos eferentes à relação do trabalhador com a organização e expressa outro status, outro sentido para o empregado. (PIMENTA; CORRÊA, 2007).

A transformação da valorização do colaborador aparece com a finalidade de adocicar a tensão que possa gerar desconforto nas comunicações que denotam valores, normas e regras. (FARIA; SCHMITT; MENEGHETTI, 2007). A submissão é facilitada quando todos se sentem parte da decisão, afinal são colaboradores.

2.2.2 SUBMISSÃO E SERVIDÃO VOLUNTÁRIA

La Boétie (2003) apontou duas razões para a servidão voluntária: o hábito e a covardia. Pela sua natureza, o ser humano conserva o hábito que lhe foi dado pela criação, serve de boa vontade porque nasceu servo e foi criado como tal. A segunda razão, proveniente da primeira, é que as pessoas, na presença dos tiranos, tornam-se facilmente covardes e efeminados. Pode-se, ainda, considerar que “a submissão reflete uma forma de comportamento adequada, prestigiosa, aceita ou decente.” (GALBRAITH, 1999, p. 23).

Birman (1999, p. 9-10) esclarece que

no mundo regulado pela religião e pela teologia, a condição humana estava fundada na onipotência divina que a assujeitava de maneira involuntária, enquanto que no mundo do homem empreendedor, centrado na razão e no discurso da ciência, a servidão seria essencialmente voluntária. [...] na nova arquitetura do poder se inscreve o sujeito humano, que pela sua vontade transforma infalivelmente a antiga condição de servidão, de involuntária para voluntária.

Souki (1999, p. 43), referindo-se à sua dimensão imaginária, afirma que o desejo de servidão não se pode realizar. “Procedente do desejo de liberdade, cegando-se no fantasma da realização, ele só exerce na denegação da articulação de um a um, em virtude de um fascínio ou de um feitiço.”

“Servidão e fascínio [...] são faces de uma moeda. Dizem respeito à relação dos homens dentro do grupo e, mais, da relação estrutural do homem no grupo. Portanto, é uma constante na vida das instituições humanas de uma maneira geral.” (SOUKI, 1999, p. 44). Pagès et al (1993, p. 86) afirmam que “os empregados sentem necessidade de preservar a qualquer preço a imagem gratificante que formaram de sua empresa para poderem conservar a fé que investiram nela.”

As próprias pessoas de bem, se é que existe alguma, amada pelo tirano, embora sejam as primeiras que lhe caem nas boas graças, por mais que nelas brilhem a virtude e a integridade, na verdade reverenciam as mais malvadas, quando as vêem de perto, mas as pessoas de bem, digo eu, não podem durar e é preciso que partilhem do mal comum e que experimentem a tirania às próprias custas. (LA BOETIE, 2003, p. 48-49).

J. Rodrigues (1999, p. 64) afirma que “o dispositivo da fascinação é o elemento estruturante da construção de uma política de subserviência e servidão” e salienta algumas das suas conseqüências ao nível institucional: diminuição da capacidade crítica; diminuição e inibição da criatividade; instauração de uma burocracia detentora do poder institucional e distribuidora de benesses e posições de prestígio àqueles que são obedientes e conformados com suas normas; infantilismo e medo no relacionamento com os analistas hierarquicamente superiores; tentativa de manter os membros da instituição aprisionados numa posição de objeto, derivando-se daí a obstaculização do acesso à condição de sujeito; entre outras com aplicações mais específicas na psicanálise.

Enquanto La Boétie (2003, p. 33-34) afirma que todos os homens, “enquanto têm qualquer coisa de homem, antes de se deixarem sujeitar, é preciso, de duas, uma: que sejam forçados ou enganados [...]” Enriquez (2006) defende que esta “perversão pode, aliás, assumir duas formas: a) uma forma ativa, na qual o perverso utiliza, com gula, os demais para torná-los dependentes e submissos, e contribuir à sua própria servidão e humilhação; b) uma forma passiva, a apatia, tal qual já observada no século XVIII por Sade.”

Para Galbraith (1999), outras qualidades pessoais dão acesso ao poder e não têm relação íntima com a inteligência ou com a capacidade de expressão. Uma certeza suprema nas próprias convicções e asserções é de importância capital para conquistar a crença e a submissão dos outros. “A propriedade ou riqueza confere um aspecto de autoridade, uma firmeza de propósito, e isto pode induzir à submissão condicionada. Mas sua principal associação, obviamente, é com o poder compensatório. A propriedade - a renda - proporciona os meios para comprar submissão.” (GALBRAITH, 1999, p. 6).

O controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens do poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la. (ENRIQUEZ, 2001, p. 68).

O poder condigno esmaga o indivíduo com algo suficientemente doloroso, física ou emocionalmente, para fazê-lo renunciar à sua própria vontade ou preferência a fim de evitar o sofrimento. O poder compensatório oferece ao indivíduo uma recompensa ou um pagamento suficientemente vantajoso ou agradável para que renuncie à sua própria preferência e, em troca, busque a recompensa. (GALBRAITH, 1999). Ambos têm como traço comum a ciência do indivíduo da sua submissão - num caso, por obrigação e no outro, por recompensa.

O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia. A submissão reflete o rumo preferido; o fato da submissão não é reconhecido. (GALBRAITH, 1999, p. 6).

La Boétie (2003, p. 45), apesar de não afirmar literalmente, também trata do condicionamento social, especialmente quando afirma que “jamais aconteceu que os tiranos, para se assegurarem, não se tenham esforçado a acostumar o povo com eles, não somente à obediência e à servidão, mas ainda à devoção.” Para Onfray (2001, p. 137),

duas classes, eis o que era possível nos tempos freqüentados por Marx desde que um pouco de retórica e um bocado de dialética façam o necessário para o convencimento disso. Hoje, uma série de esferas que se entecortam, e dentro das

quais todos habitam conforme as lógicas determinadas incessantemente, justifica mais precisamente o real e executa uma cartografia melhor do capitalismo após vários séculos de plasticidade e de metamorfoses. O cruzamento dos círculos sociais recorta o dos registros simbólicos, étnicos, metafísicos, ontológicos, religiosos, demográficos, geográficos, históricos, senão toda outra disciplina suscetível de fornecer o modo de refinar as classificações. Para tanto, a inscrição no conjunto de círculos onde se é ou dominado ou dominador produz um resultado suficientemente marcante do pertencimento ao mundo da servidão ou ao da dominação.

A negação da luta, de classes ou generalizada, ainda segundo Onfray (2001), continua sendo o credo reivindicado por aqueles que a tornam possível e a entretêm. “Mascarada, sufocada, escondida, dissimulada, negada, ela se transforma em avenida para a circulação dos interesses daqueles que lutam contra a luta.” (ONFRAY, 2001, p. 240).

Do ponto de vista do dominador, “e sendo diversos os modos de chegar ao poder, sempre a maneira de reinar é semelhante: tratam os eleitos como se tivessem pegado touros para domar e os conquistadores como se fossem suas presas e os sucessores pensam fazer deles seus escravos naturais.” (LA BOETIE, 2003, p. 33).

Uma consideração que se faz necessária quando se trata de servidão ou submissão é quanto à autoridade paternal, de que, segundo Rosseau (2005, p. 77),

muitos fizeram derivar o governo absoluto e toda a sociedade [...] basta notar que nada no mundo está mais afastado do espírito feroz do despotismo do que a doçura dessa autoridade, que considera mais a vantagem daquele que obedece do que a utilidade do que comanda; que, pela lei de natureza, o pai não é o senhor do filho senão enquanto o seu auxílio lhe é necessário; que, passando esse termo, tornam-se iguais, e, então, o filho, perfeitamente independente do pai, só lhe deve respeito e não obediência. Porque o reconhecimento é bem um dever que é preciso cumprir, mas não um direito que se possa exigir. Em vez de dizer que a sociedade civil deriva do poder paternal, é preciso dizer, ao contrário, que é dela que esse poder tira sua principal força.

A relação pai-filho é substituída por uma relação entre irmãos, porque a relação de poder, assimétrica no início, torna-se progressivamente simétrica. E, uma vez que a relação edipiana dificilmente resulta em relações simétricas, os filhos são obrigados a matar o pai.

Porém, o assassinato impede os filhos de considerar o pai como homem, e por isso são levados a divinizá-lo. (ENRIQUEZ, 2007).

A verdadeira significação do complexo de Édipo é que o assassinato não resolve nada. A permanência no nível da satisfação da fantasia impede a entrada no mundo real. [...] O assassinato é somente simbólico, o que ocorre na verdade é uma apropriação do pai pelo filho. (ENRIQUEZ, 2007, p. 15).

Assim como Pagès et al (1993, p. 223) se questionaram, “o que torna possível um sistema como este de dominação e por que ele não é questionado por aqueles que o sofrem?” La Boétie (2003, p. 47) questiona “que outra coisa é aproximar-se do tirano, colocar-se por trás de sua liberdade e, por assim dizer, unir as duas mãos e abraçar a servidão?”, e Galbraith (1999, p. 17) afirma que “do alto executivo de uma empresa geralmente se exige uma submissão mais completa aos propósitos da organização. Ele ou ela não deve falar nem pensar nada que seja contrário aos objetivos da empresa. Não deve jamais em público - e, se for prudente, nem mesmo em particular - suscitar dúvidas sobre a profundidade e sinceridade do seu compromisso.”

Faria, Schmitt e Meneghetti (2007) defendem que, quanto mais a organização utilizar práticas socialmente aceitas, maior será a submissão em relação às normas; e também que a redução ou minimização das formas de questionamentos e de reflexões são condições indispensáveis para o seqüestro da subjetividade dos empregados.

2.3 IMAGINÁRIO MODERNO E DISCURSO ORGANIZACIONAL

O conceito de imaginário organizacional remete às representações que o indivíduo tem da organização e determina o grau do seu envolvimento psicológico. “Imaginário é o espaço da representação, das formas, das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir a si mesmo e o mundo.” (FREITAS, 2000b, p. 54). A transformação da sociedade e de suas instituições em um objeto maravilhoso é indispensável à criação deste vínculo social e à emergência do sujeito humano. (ENRIQUEZ, 2001).

O imaginário organizacional, segundo Freitas (2000b, p. 54), propõe um “menu de estruturação simbólica das representações mentais que vai permear as atitudes do indivíduo

e sua relação com o trabalho, consigo mesmo e com os outros.” Siqueira (2006, p. 88) afirma que o mundo de cada um e a definição do ideal de cada indivíduo são construídos a partir do imaginário; “trata-se de uma projeção que acaba por substituir o narcisismo que o indivíduo perdeu na infância.”

O imaginário é o lugar do sonho, da fantasia, onde o indivíduo joga com seus desejos e sua identidade. (ENRIQUEZ, 1997a; FREITAS, 2000b; SIQUEIRA, 2006). “O imaginário é desenvolvido com base num Ideal, traduzido num projeto grandioso ou numa missão nobre a cumprir e que se torna o Ideal da organização, que todos devem compartilhar.” (FREITAS, 1999, p. 49). Enriquez (1997a) afirma que a organização não existe sem o imaginário, e que há dois tipos de imaginário que a organização pode escolher: o signo do logro e o signo da criação (FREITAS, 2000b); ou o imaginário enganador e o imaginário motor (SIQUEIRA, 2006).

O imaginário enganador é o signo do logro “na medida em que tenta prender o indivíduo na armadilha de seus próprios desejos narcísicos em busca de reconhecimento e potência.” (FREITAS, 2000b, p. 57). Quando a organização promete responder aos desejos e apelos do indivíduo, está, na verdade, tentando substituir o imaginário do indivíduo pelo seu e ocupar na totalidade seu espaço psíquico. O imaginário motor é o signo da criação porque “permite aos sujeitos desenvolverem suas capacidades criativas, convivendo com a diferença, com as mudanças e com a possibilidade de ruptura.” (FREITAS, 2000b, p. 57).

Na condição de formas institucionalizadas de prática social, as organizações são vistas como “estruturas nas quais as pessoas poderosas dedicam-se a algum valor ou interesse, e esse poder tem muito que ver com a preservação histórica dos padrões de valores.” (REED, 1999, p. 79). A consciência do indivíduo, contudo, é considerada uma ameaça à empresa, pois “a consciência das contradições ameaça aparecer ou reaparecer sob o efeito da experiência pessoal do indivíduo ou de influências ideológicas diferentes (sindicatos, imprensa, leituras, partidos políticos).” (PAGES et al, 1993, p. 86).

Pagès et al (1993, p. 89) afirmam que o sujeito “produz um novo ‘princípio’, extraído de um velho fundamento ideológico (são homens, a natureza humana é falível), o que lhe permite resolver sua contradição ideológica e preservar a coerência de suas idéias. O processo em jogo é o da redução da dissonância cognitiva. É nessa produção ideológica autônoma do sujeito e no quadro das restrições que pesam sobre ele, que reside o essencial do processo de autopersuasão ou do cerco ideológico. Ele preenche as lacunas que podem aparecer no sistema todas as vezes que se ameaça produzir uma conscientização de

contradições externas, objetivas ou de determinismos ocultos. A contradição é percebida mas permanece no nível dos fatos, no nível descritivo, sem ser elevada à categoria de ‘princípio’, em forma de conhecimento. O sujeito pode continuar a crer nos princípios ‘que ele aprendeu’ e que o fazem viver, mediante uma ligeira modificação ou atenuação da doutrina. Ele colabora ideologicamente, aderindo à doutrina oficial, mais que isso, porém, produzindo ele mesmo uma doutrina de compromisso.”

Este processo, ainda segundo Pagès et al (1993), faz com que apareçam três zonas ideológicas distintas: (a) a *zona da ideologia oficial*, que congrega os grandes princípios da empresa; (b) a *zona dos valores pessoais* do indivíduo, que provém de sua própria experiência de vida na empresa, de sua ligação com outros grupos sociais; e (c) uma *zona intermediária* consciente, que funciona como um compromisso entre a ideologia oficial e os valores pessoais parcialmente inconscientes.

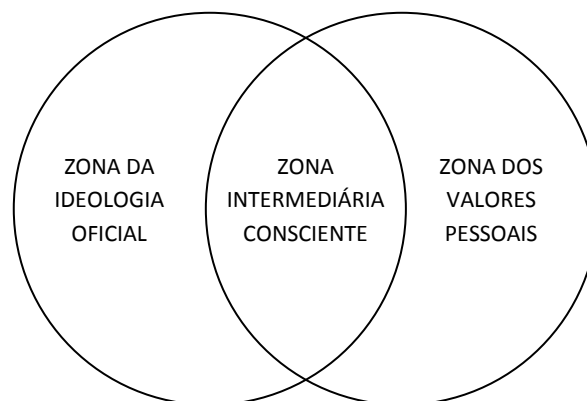


Ilustração 2 – As três zonas ideológicas

Esta zona intermediária representa

a doutrina oficial explicada e interpretada pelo indivíduo à luz do que ele pode perceber de sua experiência pessoal. É uma zona feita de aforismos, fórmulas vagas e plásticas que têm a função de sustentação, como o pilar de uma construção, para impedir que o universo ideológico do indivíduo se estilhasse. Ela apóia-se em velhos fundamentos dos ditados, da sabedoria popular, do bom-senso, e se ramifica em dois grandes princípios básicos: a natureza humana e a natureza social. O homem é o que é, falível, imperfeito, pecador, a empresa é o que é, dura, injusta. É uma visão maniqueísta, naturalista e estática do mundo que se inclina à resignação diante do inevitável. Ela racionaliza e legitima a impotência dos oprimidos o tempo todo. (PAGES et al, 1999, p. 89-90).

Enriquez concorda e reforça esta idéia ao definir o discurso da empresa como abdicação dos valores pessoais em prol da ideologia da organização.

Se você se identifica a mim, se você renuncia a seus desejos pessoais e se você não tem outro desejo que aquele da organização, se você abandonar seus próprios ideais e se você trocar seu ideal de ego pelo da organização, então eu vos reconhecerei, eu vos recompensarei e darei satisfação ao seu ideal de ego, ou seja, a seu fantasma de todo-poderoso ou ao menos aos seus desejos de poder. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 75 apud SIQUEIRA, 2006).

Pagès et al (1993) definem o processo de cerco ideológico, um processo sutil de autopersuasão pelo qual o indivíduo colabora para a própria doutrinação, resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente.

Graças à autopersuasão, o controle ideológico tem o mesmo caráter que as outras formas de controle. É um controle flexível, que dá ao indivíduo certa autonomia, admite a diversidade, a coexistência de sistemas de pensamento diferentes, até mesmo aparentemente contrários, no quadro de uma lógica dominante que os engloba. Isso feito ele mantém a necessária ilusão de liberdade, particularmente indispensável neste aspecto vital. O resultado da autopersuasão é fazer do indivíduo um *agente de difusão ideológica* a serviço da organização, tão eficaz e convincente que difundirá uma ideologia que ele mesmo terá produzido, na qual crê, e que responde às suas dúvidas e às dúvidas dos outros de uma só vez. (PAGES et al, 1993, p. 93-94).

O imaginário das grandes empresas, no entanto, não pode se expressar sem um simbolismo específico e sem a construção de um discurso que lhe dê firme suporte expressivo. (FREITAS, 2000b). Enriquez (1997c, p. 22) afirma que apesar das tentativas de resistência ou reticência às práticas imorais, “os administradores de alto nível e a maioria dos dirigentes deixam-se seduzir pela miragem da estrutura estratégica, mistura sutil do modelo japonês, privilegiando os esforços coletivos e não reconhecendo o indivíduo senão como membro de um grupo do qual ele aceita as normas, e do modelo americano, privilegiando o esforço individual e o sucesso pessoal.” E ressalta que o objetivo de todo poder é o império universal e homogêneo, regido por formas de poder que permitam à

pulsão de morte se exprimir; e apresenta os discursos paranóico e perverso como formas de expressão do poder. (ENRIQUEZ, 1991).

O discurso paranóico é dogmático e argumentado e anuncia, com palavras precisas e evocadoras, um futuro idealizado. O discurso do paranóico “suscita no receptor ainda mais amor por este se encontrar assim seguro pela violência e ardor do fascinador.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 294). O paranóico anuncia um grande projeto, e as sociedades o aceitam tão facilmente porque “todos os que pronunciam um discurso do pleno, da harmonia, do consenso (e da exclusão dos impuros e traidores) são ouvidos com particular atenção.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 296).

O discurso perverso é rigoroso e preciso. “É um discurso da razão, do contrato e do cerimonial.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 300). O perverso é um transmissor de saber que só se interessa pelos planos, pelas cifras, pelo número de pessoas destruídas ou seduzidas. “O saber que ele proclama já descreve o modelo da realidade. A realidade deve se adequar ao modelo construído. Se ela difere, o modelo será conservado. O perverso fará tudo para reintegrar a realidade nesse esquema, pela persuasão ou pela força.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 301).

A análise da paranóia e da perversão nos permitiu estabelecer que, quaisquer que sejam as propriedades mortíferas dessas condutas, elas não poderiam comportar os efeitos desejados se não fossem, ao mesmo tempo, fortemente investidas libidinalmente pelos grupos sociais: **todo perseguidor busca a presença de um perseguido que aprecie a perseguição** e que reconheça, na pessoa do perseguidor, o fascinador, o chefe, o pai do qual ele conserva a saudade. (ENRIQUEZ, 1991, p. 306, grifo nosso).

Apesar da aparente oposição entre paranóia e perversão, Enriquez (2007) afirma que os poderes se sucedem, porque na verdade ambos têm o mesmo fim: a dominação absoluta. Mas as posições paranóica e perversa também se combinam, “o paranóico conta com apoio de artesãos conscienciosos e o perverso possibilita que o paranóico se exprima, desde que possa favorecer a realização de seus projetos.” (ENRIQUEZ, 2007, p. 87-88).

Complementando o pensamento de Enriquez, Schirato (2004) distingue três grandes mitos que fundamentam e regem a estrutura de trabalho e emprego na organização empresarial brasileira. O mito do pai-patrão, que deu origem em nossa cultura às empresas

estatais, e o mito de tecnologia e da modernidade, com a abertura para o mundo desenvolvido, são importantes mas não tão relevantes para este estudo quanto o mito do grande homem, que tímida, mas corajosamente, teve um ato criativo e, do nada ou quase nada, fundou uma empresa apoiada no seu talento e perseverança. Este homem não mediu esforços para crescer e fazer crescer as pessoas que nele acreditaram.

O mito do grande homem é o mito da empresa familiar, o triunfo do talento e da vontade de crescer do seu fundador, e busca “despertar em qualquer mortal o mesmo desejo de investir na própria criatividade, ser engenhoso e não se deixar intimidar pelas dificuldades. Nesse conteúdo, está a busca de identificação de qualquer mortal com os protagonistas do mito inicial.” (SCHIRATO, 2004, p. 36).

O mito do pai-patrão tem sua origem na década de 1970,

fruto de um surto desenvolvimentista de um país oprimido pelo último regime militar, amordaçado pela ditadura de um cínico ‘regime de exceção’ [...] que trazia a fundação e a viabilização de empresas estatais como recompensa ao nosso sacrifício cívico substituído pela força militar, como a forma mais ética e patriótica de exploração de nossos potenciais naturais e tecnológicos. (SCHIRATO, 2004, p. 36).

A autora relaciona o mito do pai-patrão às empresas estatais pela sua origem: severa, autoritária, mas atenta às necessidades dos filhos e generosa na oferta de recursos para seu crescimento. Pode-se extrapolar, neste sentido, seu escopo para a iniciativa privada e, em especial, para as empresas modernas.

O terceiro, e último, o mito de tecnologia e da modernidade, apresentado por Schirato (2004) relaciona-se às empresas multinacionais que se estabeleceram no Brasil e do significado de sua instalação: abertura para o mundo, criação de empregos, ascensão ao Primeiro Mundo. “As multinacionais trazem em sua história de fundação e existência a magia do grande capital, do poder de atravessar fronteiras, invadir culturas diferentes, oferecer a convivência com o estrangeiro [...]”. (SCHIRATO, 2004, p. 37).

As organizações modernas apelam para o mito com o objetivo de congregar indivíduos, fazê-los sentir o desejo de identificação com o protagonista do mito, sentir-se passíveis de reproduzir o mito. (SCHIRATO, 2004). “Os velhos chefes de empresa carismáticos conheciam bem o coração humano, quando sabiam que, designando alguém

como um bom operário cheio de futuro, eles garantiam a submissão, a admiração, o reconhecimento e o amor.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 308).

Todo indivíduo interioriza uma série de categorias de pensamentos, de valores, de modelos de conduta, de funções sociais e de posições hierárquicas presentes na ordem social, e se identifica com um dado grupo no interior desta ordem. E é esta fusão, impondo uma visão de um grupo sobre outros, que as organizações pretendem alcançar com o processo de sedução, não mais como uma relação de força. (PIMENTA; CORRÊA, 2007, p. 237).

Freitas (2000b, p. 59) afirma que a pretensão das (grandes) empresas é “transformar-se na instituição social por excelência, no ator central da sociedade, fornecendo o modelo de referências predominantes para o conjunto dos comportamentos coletivos”; e apresenta cinco temas presentes no imaginário organizacional moderno, repetidos por empresas de diferentes países, diversos setores e tamanhos e com missões distintas. “Seu conteúdo visa a criar um quadro favorável na estrutura mental dos sujeitos e em sua forma de pensar a organização.” (FREITAS, 2000b, p. 59).

O primeiro dos temas, a empresa-cidadã, no sentido de ser capaz de superar seus interesses particulares em nome do bem comum, pela sua natureza simplesmente não pode existir. O discurso de cidadania, especialmente no apoio de projetos culturais ou ecológicos, torna-se evidente quando pode favorecer a imagem da empresa e dos seus produtos. “Os investimentos em atividades culturais e sociais não são aleatórios nem podem ser vistos como fruto de altruísmo das empresas, tampouco de políticas desinteressadas.” (FREITAS, 2000b, p. 62). Sob a perspectiva do indivíduo, Freitas (2000b) levanta a questão do emprego e da retórica das empresas modernas que enfatizam a autonomia e a responsabilidade, mas que combinam instrumentos de avaliação e controle cada vez mais freqüentes e sofisticados. “O emprego é um privilégio em troca do silêncio sobre as condições de trabalho e os efeitos desestabilizadores (psíquicos) das novas práticas de gestão.” (LE GOFF, 1995 apud FREITAS, 2000b, p. 62).

No segundo tema, o culto da excelência, Freitas (2000b), afirma que perseguir a excelência torna-se um valor em si, capaz de ser superado e avaliado em termos de conquistas individuais. A histeria coletiva provocada pelo fato de excelência ter se tornado palavra-chave e condição imprescindível de sobrevivência, principalmente entre os

executivos, faz com que “seu ideal de ego esteja sempre sedento e faminto, submetido a provas constantes, sem poder jamais ser satisfeito.” (FREITAS, 2000b, p. 63). As organizações modernas acenam com a possibilidade de todos serem heróis, desde que assumam sua natureza de ganhador. A carreira e o status tornam-se os principais elementos capazes de proporcionar realização pessoal, a identidade profissional torna-se a identidade pessoal, “o narciso que existe em cada um é chamado a se manifestar, não de vez em quando, como é normal, mas permanentemente.” (FREITAS, 2000b, p. 64).

O lugar da juventude eterna, terceiro tema presente no discurso organizacional, trata da negação da morte e do fracasso, e da necessidade de ser sempre jovem. Flexibilidade é a palavra de ordem, que garante o rejuvenescimento permanente e, ao mesmo tempo, por ser condição essencial de sobrevivência, representa o pesadelo dos executivos. As organizações se apresentam como sólidas e eternamente jovens, dinâmicas, inovadoras, em renovação constante. “O herói de hoje, se não se atualizar, já não serve mais para amanhã. Mas a essência é mantida, ou seja, no amanhã também existirão valores e heróis a encarná-los.” (FREITAS, 2000b, p. 65).

O quarto tema universal presente no imaginário organizacional trata das empresas como restauradoras da ética e da moralidade. “As organizações modernas se apresentam não só como o modelo a ser seguido pelas demais instituições sociais, mas também como guardiãs dos mais altos valores sociais e da moralidade pública.” (FREITAS, 2000b, p. 67).

Freitas (2000b) afirma que o indivíduo precisa acreditar na possibilidade de uma sociedade onde a virtude esteja presente, na luta por uma causa nobre, na realização pessoal. “Isso é (re)viver seu encontro com o divino, com o sagrado, com a mãe, com a harmonia.” (FREITAS, 2000b, p. 68).

O discurso da empresa como comunidade é quinto tema. As organizações modernas se percebem como modelo de comunidade ou família. O lugar de trabalho é também o lugar do lúdico, a organização invade a esfera do privado. “A imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se complementam de forma prazerosa. Uma aventura a ser compartilhada por todos os colaboradores e companheiros.” (FREITAS, 2000b, p. 69).

TEMA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL	IMPACTO NO INDIVÍDUO
A empresa-cidadã	“O emprego é um privilégio em troca do silêncio sobre as condições de trabalho e os efeitos desestabilizadores (psíquicos) das novas práticas de gestão.”
O culto da excelência	Indivíduo é “o empreendedor de sua própria vida, seu próprio projeto, um capital que deve dar retorno.”
O lugar da juventude eterna	“Ser flexível e excelente é o único preço que o indivíduo deve pagar para chegar ao pódio e aí manter-se. O herói de hoje, se não se atualizar, já não serve mais para amanhã.”
As restauradoras da ética e da moralidade	“O indivíduo precisa crer na possibilidade de um mundo, de um trabalho, de um lugar, de uma organização, de uma sociedade onde a virtude esteja presente.”
A comunidade	“A imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se complementam de forma prazerosa.”

Ilustração 3 – O imaginário organizacional moderno de Freitas (2000b)

Siqueira (2006) analisa o discurso organizacional a partir de perspectiva crítica de controle, baseado principalmente na gestão do afetivo (de Enriquez), procurando compreender a condições sociais em que se encontra e de acordo com suas contribuições tanto à manutenção das relações de poder e de dominação quanto às transformações dessas relações. O discurso organizacional, em sua concepção, apresenta-se em seis categorias conceituais: o superexecutivo de sucesso; o comprometimento organizacional; os modismos gerenciais que se reproduzem no ambiente organizacional; a participação dos funcionários; a preocupação da organização com o indivíduo e a sua saúde física e psíquica; e as listas das melhores empresas onde se trabalhar.

O superexecutivo de sucesso nas organizações busca o “paraíso perdido, a concretização do desejo de fama e reconhecimento, um espaço para viver seus sonhos e projetos” (SIQUEIRA, 2006, p. 109) e oferece em troca seu comprometimento com os

objetivos da empresa. “As empresas querem transformar seus funcionários em super-homens, e o discurso da ordem e da disciplina auxilia nesta tarefa.” (SIQUEIRA, 2006, p. 112).

No imaginário do trabalhador estabelece-se uma relação de dependência:

a empresa representa para ele o acesso a um status social ao qual sozinho não conseguiria chegar. Com a complementação de mais um sobrenome ao próprio nome, o nome da empresa, ela já não é um cidadão qualquer: é um “trabalhador-colaborador” da empresa tal, portanto, um cidadão qualificado, “o Fulano de Tal da empresa tal”. Em sua imaginação, a empresa é seu suporte social, sua estrutura econômico-financeira e sobretudo o diferencial fundamental entre o desempregado-abandonado-vagabundo-ocioso e o trabalhador-honesto-esforçado-ocupado e até estressado. Ele não é um cidadão qualquer, sujeito ao descaso das autoridades civis e ao abandono das políticas públicas. É um cidadão de primeira classe, cidadão da empresa tal. (SCHIRATO, 2004, p. 58).

Siqueira (2006) defende que a fome por status e por uma carreira bem sucedida faz com que o executivo se submeta aos mais variados absurdos, colocando-se, normalmente, em papel submisso frente à exigências que muitas vezes interferem na maneira de conduzir sua vida. “Ser um super-homem exige do executivo um desempenho acima do razoável e um exemplo de vida dentro e fora da organização.” (SIQUEIRA, 2006, p. 104).

O discurso do comprometimento organizacional não passa de pano de fundo para que as empresas possam manipular e seduzir o indivíduo, tornando-o cada vez mais comprometido com a empresa, principalmente pela ameaça de desemprego. “A lógica do comprometimento organizacional pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária de seus funcionários.” (SIQUEIRA, 2006, p. 139). A participação, ou envolvimento do indivíduo com os objetivos da organização, é “meio para o que a classe dirigente pretende alcançar, e não meio de emancipação do indivíduo.” Ao comentar que a participação também está relacionada à produtividade, especialmente por meio da remuneração variável, Siqueira (2006, p. 165) argumenta que a “empresa fica com a possibilidade de manipular seus empregados da maneira que ela julgar necessário, definindo padrões de desempenho e aumentando-os constantemente, a fim de aumentar seus lucros.”

CATEGORIA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL	IMPACTO NO INDIVÍDUO
O superexecutivo de sucesso	“Ser um super-homem exige do executivo um desempenho acima do razoável e um exemplo de vida dentro e fora da organização.”
O comprometimento organizacional	“É cada vez mais requerido o comprometimento com os objetivos organizacionais e cada vez maior a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional.”
Os modismos gerenciais	“Os inúmeros modelos de gestão que surgem e se modificam no ambiente organizacional, só podem ser implementados se os indivíduos se adaptam ou são afastados à nova maneira de se trabalhar.”
A participação dos funcionários	“O indivíduo tem no salário e em benefícios indiretos, matérias-primas de pacotes de incentivos que fazem com que se dedique cada dia mais às demandas da organização.”
A preocupação da organização com o indivíduo	“Ao lado da preocupação com a saúde do indivíduo, a empresa ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquelas relacionadas ao ambiente de trabalho.”
As listas das melhores empresas onde se trabalhar	“Para estar presente nos primeiros lugares dessas pesquisas, supõe-se que, na empresa, as pessoas são felizes, e que a empresa apóia seus recursos humanos, seu capital humano.”

Ilustração 4 – O discurso organizacional de Siqueira (2006)

A categoria dos modismos gerenciais trata do esforço das empresas para lançar programas que energizem e motivem o indivíduo, cuja principal crítica é que este tipo de trabalho inibe o desenvolvimento do seu senso crítico no mundo corporativo; assim como a categoria da saúde nas empresas, “torna-se elemento do discurso a partir do momento em que o indivíduo sofre com os efeitos das relações de trabalho que se tornam mais angustiantes e cheias de temor, ou perda de poder e do prestígio, ou, principalmente, pela perda do emprego.” (SIQUEIRA, 2006, p. 169-170). O autor contrapõe o papel das

organizações na recuperação do indivíduo à sua responsabilidade primeira como causadora das doenças dos seus empregados; e destaca outros temas relacionados como o assédio moral, a resiliência - ou a invulnerabilidade - dos empregados, sua dependência à drogas lícitas e ilícitas, o estresse, os trabalhos repetitivos, seus problemas emocionais e, finalmente, a depressão advinda do perigo constante da demissão.

Na última categoria, o discurso das melhores empresas onde se trabalhar, Siqueira apresenta e analisa criticamente os parâmetros utilizados na pesquisa brasileira de 2000: salários; benefícios; oportunidades de carreira e treinamento; segurança e confiança na gestão; orgulho do trabalho e da empresa; clareza e abertura na comunicação interna; camaradagem no ambiente de trabalho; e responsabilidade social. Estes critérios, segundo o autor, trabalham o imaginário dos indivíduos ocultando uma série de mecanismos de dominação. Os indivíduos “deixam-se dominar na esperança de que seus desejos pessoais possam ser atendidos.” (SIQUEIRA, 2006, p. 185).

Todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder. [...] Há uma delimitação imaginária em que o indivíduo pode se aventurar com o uso de suas palavras, diálogos e argumentações, devendo, contudo, estar atento para que o seu discurso não ponha em risco as relações de poder entre os grupos e a ideologia dominante na organização. (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 119).

Faria e Meneghetti (2007) entendem o discurso organizacional de forma ampla, tratando do discurso permitido, da ética das palavras, de como o sujeito constrói a si e ao outro pelo discurso, do espaço e do tempo das falas; e sugerem cinco formas básicas de discursos organizacionais: o discurso social comum, o discurso ideológico propriamente dito, o discurso democrático reflexivo, o discurso mítico e o discurso teleológico.

O discurso social comum apresenta-se nas organizações pela utilização das formulações simbólicas aplicáveis a todos, construídas pelo envolvimento a partir de um discurso praticado pela maioria. “São as expressões comuns a todos os locais da empresa, desde a base da pirâmide até o gabinete da direção.” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 136).

O discurso ideológico propriamente dito é utilizado pelo grupo dominante para defender sua posição e para tentar impor sobre os demais as suas concepções. O discurso democrático reflexivo corresponde ao saber racional que, pela necessidade cada vez maior

de criatividade, flexibilidade e iniciativa, leva a organização a redefinir seus próprios modelos de gestão. O discurso mítico é inevitável, já que o indivíduo sente necessidade de estabelecer relações com um mundo de mitos e idolatria, por meio de discursos que atribuem a alguns capacidade e poderes acima de uma pessoa comum. Finalmente, o discurso teleológico, que se refere à finalidade da ação que se pretende explicar estabelecendo a relação causa e consequência, afastando o indivíduo de qualquer atitude que venha a questionar os processos políticos do sistema decisório. (FARIA; MENEGETTI, 2007).

FORMA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL	IMPACTO NO INDIVÍDUO
O discurso social comum	“É por meio do discurso social comum que os membros de uma organização se reconhecem como portadores de um mesmo projeto ou ideal.”
O discurso ideológico propriamente dito	“As organizações tentam controlar o discurso dos indivíduos ou dos grupos que apresentem formas ideológicas divergentes das defendidas pelo grupo dominante.”
O discurso democrático reflexivo	“Por possibilitar a produção sistematizada da crítica, é percebido como uma ameaça nas organizações porque quebra a lógica dominante e introduz o enfrentamento nas relações de poder.”
O discurso mítico	“Permite a expressão das culturas organizacionais, do imaginário social e de seus signos, das crenças, das simbologias e das linguagens particulares.”
O discurso teleológico	“Pode incitar os indivíduos a colaborar na solução das causas ou a partilhar da posição crítica às causas justificadoras dos procedimentos.”

Ilustração 5 – As formas discursivas nas organizações de Faria e Meneghetti (2007)

Faria e Meneghetti (2007, p. 138) concluem afirmando que “o pensamento dominante transformado em discurso gera regras de comportamentos comuns a todos” e

que no ambiente organizacional nota-se a predominância dos discursos que permitem a realização dos objetivos do grupo dominante.

É importante, finalmente, observar que a leitura dos discursos não está dada diretamente no próprio discurso, pois em uma organização não existe uma única forma discursiva e tampouco se podem encontrar estas formas claramente delimitadas. Em um mesmo discurso, podem-se identificar diferentes formas, dependendo da dinâmica do próprio discurso e dos movimentos contraditórios da realidade que pretende dar conta. (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 139).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa qualitativa e interpretativa. Apresentam-se os sujeitos e a categorização dos elementos de pesquisa, bem como o roteiro semi-estruturado das entrevistas. Por fim justifica-se a opção pela análise do discurso.

Na análise do discurso se quer compreender o que é dito e o que não foi dito, a partir de uma perspectiva crítica. Busca-se apreender as condições sociais, e também como os indivíduos e as organizações fazem uso de estratégias comunicativas. (SIQUEIRA, 2006).

Duas abordagens de análise do discurso são possíveis: a formalista, que julga a linguagem um objeto autônomo; e a funcionalista, que a julga um objeto não suficiente em si. No conceito funcionalista, o foco do interesse não é apenas a interioridade dos sistemas lingüísticos, mas sobretudo a investigação de como esses sistemas funcionam na representação de eventos, na construção de relações sociais. No paradigma funcionalista, o discurso é definido como a linguagem em uso. (RESENDE; RAMALHO, 2006).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Denzin e Lincoln (2006) afirmam que toda pesquisa é interpretativa, guiada por um conjunto de crenças e de sentimentos em relação ao mundo e ao modo como este deveria ser compreendido e estudado; e que algumas crenças podem ser incontestadas, invisíveis, apenas supostas, ao passo que outras são extremamente problemáticas e controversas.

Zanelli (2002, p. 82) afirma que “o processo de pesquisa qualitativa é evidentemente permeável e recorrente em suas etapas de planejamento, familiarização com o campo, captação e registro dos dados, codificação, geração de categorias e temas, busca de padrões e forma de redigir e transmitir os achados e conclusões.”

Vieira (2004) refuta a visão ortodoxa de alguns autores que se fundamentam na falsa premissa de que a pesquisa qualitativa não possui caráter científico. A entrevista qualitativa permite a compreensão dos mundos e da vida dos entrevistados e também pode fornecer uma descrição detalhada de um meio social específico ou dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica. (GASKELL, 2002).

A formulação do problema, em si mesma, revela as tendências de quem o propõe. No processo de pesquisa, a concepção do objeto de conhecimento induz à busca de soluções metodológicas. Assim a escolha dos procedimentos está implicada em uma base epistemológica que, por sua vez, deve ser consistente com o modo de coleta e análise. (ZANELLI, 2002, p. 80).

Zanelli (2002, p. 83) defende que “o pesquisador qualitativo combina curiosidade e confiança para desafiar os próprios preconceitos, julgamentos e idéias pré-estabelecidas.” Como não existem rotas claramente definidas (a riqueza da descoberta está justamente no inusitado para o pesquisador), é receptível a múltiplas possibilidades e sabe conviver com incertezas, enganos e retomadas.

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

As fronteiras e limites do estudo estão definidos de modo a atender às questões da pesquisa e aos seus objetivos, geral e específicos. Em relação ao espaço, limitou-se o estudo ao Distrito Federal, pela facilidade de acesso do pesquisador.

O conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. Desenvolve habilidades qualitativas de ver, ouvir, ler e atribuir sentido às suas percepções. Parte da suposição de que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas, e a tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido: descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho. (ZANELLI, 2002, p. 87).

Ainda de acordo com Gaskell (2002), duas questões centrais devem ser consideradas, antes de qualquer forma de entrevista: o que perguntar (a especificação do tópico guia) e a quem perguntar (como selecionar os entrevistados). “A escolha de um local adequado de pesquisa e a familiaridade do pesquisador com os membros do grupo são aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa.” (RICHARDSON, 1999, p. 95).

Em síntese, o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista. Diferentemente da amostra do levantamento, onde a amostra probabilística pode ser aplicada na maioria dos casos, não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas. Aqui, devido ao fato de o número de entrevistados ser necessariamente pequeno, o pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes. (GASKELL, 2002, p. 70).

Foram realizadas entrevistas com oito executivos de duas organizações distintas, com culturas organizacionais próprias. Os entrevistados ocupam cargos de liderança em suas organizações, de gerência sênior ou de diretoria, têm entre 35 e 45 anos de idade, com pelo menos 10 anos de experiência profissional, dos quais pelo menos 5 como líderes. As empresas selecionadas têm unidades de negócio em Brasília, com estrutura local e o poder de decisão está concentrado nos executivos entrevistados.

Gaskell (2002) ressalta que a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. O objetivo é maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social.

3.3 CATEGORIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DE PESQUISA

Bardin (1977, p. 26) afirma que, pelo seu empirismo, “não existe o pronto-a-vestir em análise de conteúdo”, a técnica tem que ser reinventada a cada minuto, apesar da existência de um conjunto de modelos que podem servir de inspiração. A análise de conteúdo é, então, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens.” (BARDIN, 1977, p. 33). A maioria dos procedimentos, no entanto, organiza-se em torno de um processo de categorização.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado

em razão dos caracteres comuns destes elementos. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (os verbos, os adjetivos), lexical (classificação das palavras segundo seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo. (BARDIN, 1977, 111-112).

Classificar elementos em categorias significa agrupá-los pela parte comum existente entre eles. A categorização tem como objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. A análise de conteúdo “assenta implicitamente na crença de que a categorização não introduz desvios no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados brutos.” (BARDIN, 1977, p. 112-113).

Segundo Bardin (1977), a categorização pode empregar dois processos: por **caixas**, quando o sistema é fornecido; ou por **milha**, quando o sistema de categorias não é fornecido e o título conceitual de cada categoria somente é definido no final. Seja qual for o procedimento escolhido, o importante é que se tenha um bom conjunto de categorias que deve possuir as seguintes qualidades: a exclusão mútua (as categorias devem ser construídas de tal maneira que um elemento não possa ter dois ou vários aspectos suscetíveis que possam ser classificados em duas ou mais categorias); a homogeneidade (um único princípio de classificação deve governar a sua organização. Em um mesmo conjunto categorial, só se pode funcionar com um registro e com uma dimensão da análise); a pertinência (o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação, as questões do analista e/ou corresponder às características da mensagem); a objetividade e a fidelidade (as diferentes partes de um mesmo material devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises); e a produtividade (um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos).

Em uma fase anterior à coleta de dados, propôs-se a seguinte categorização dos elementos a serem analisados no decorrer da pesquisa, respeitando-se a fundamentação teórica:

(em relações de poder e controle nas organizações:)

1. Sedução: o jogo de aparências (Enriquez) e Don Juan, Casanova e Johannes (Freitas);
2. Fascínio: a hipnose (Enriquez) e o mito de Narciso (G. Rodrigues; Souki);

3. Submissão: a punição condigna ou retribuição compensatória (Galbraith);
4. Servidão: o hábito e a covardia (La Boétie).

(em imaginário moderno e discurso organizacional:)

5. A empresa-cidadã (Freitas) e a lista das melhores empresas onde se trabalhar (Siqueira);
6. O culto da excelência (Freitas) e o superexecutivo de sucesso (Siqueira);
7. O lugar da juventude eterna (Freitas) e os modismos gerenciais (Siqueira);
8. As restauradoras da ética e da moralidade (Freitas) e o comprometimento organizacional (Siqueira);
9. A comunidade (Freitas);
10. A participação dos funcionários (Siqueira);
11. A preocupação da organização com o indivíduo (Siqueira);
12. O signo do logro (Freitas) e o imaginário enganador (Siqueira);
13. O signo da criação (Freitas) e o imaginário motor (Siqueira);
14. O cerco ideológico (Pagès et al) e a autopersuasão (Pagès et al) ;

3.4 COLETA DE DADOS

As entrevistas individuais foram conduzidas pelo pesquisador, em pautas semi-estruturadas, pois “a proximidade com o fenômeno em estudo pode ser considerada uma vantagem: [...] a experiência pessoal pode ser uma fonte vital de determinadas informações que completem o processo de pesquisa.” (RICHARDSON, 1999, p. 96).

“As entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças.” (GODOY, 2006, p. 134). Os registros das entrevistas foram feitos por meio eletrônico, com autorização do entrevistado, e também por meio de anotações durante o processo.

Ao início de cada entrevista foi explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, bem como a importância da sua colaboração. Também foi ratificada a confidencialidade dos dados informados. As primeiras perguntas são abertas e têm por objetivo principal buscar maior espontaneidade do entrevistado. As entrevistas foram

gravadas, com a autorização dos participantes, e o pesquisador fez anotações adicionais sobre manifestações corporais, variações nas expressões orais, bem como ênfase em palavras e em situações.

O roteiro semi-estruturado apresentado a seguir pode ser considerado a base de todas as entrevistas realizadas:

1. Poderia, por gentileza, se apresentar e falar um pouco de sua trajetória profissional, desde o começo de sua carreira até o momento atual? Qual a sua história na empresa atual?
(objetivo das questões: apresentação do entrevistado e quebra-gelo);

2. Como você apresentaria a organização a um amigo que foi recentemente contratado? Qual é a missão da organização e como você contribui para a sua construção? Como você internaliza os valores da organização?
(objetivo das questões: tratar da percepção de participação na construção do imaginário moderno organizacional);

3. Há quanto tempo você ocupa cargos de liderança? Qual é a o seu conceito de liderança, como definir o líder? Em sua opinião, qual é a importância do líder na transmissão das crenças e valores da organização aos colaboradores? Qual a importância do convencimento, e quais são as facilidades e dificuldades deste processo?
(objetivo das questões: tratar da percepção da importância da adesão do executivo e dos colaboradores ao discurso organizacional);

4. Em uma conversa informal com um amigo, como você descreveria as suas condições de trabalho? Quais seriam as suas principais queixas (ao seu amigo)? Estas queixas poderiam ser discutidas na organização? De que forma? Continuando a conversa com seu amigo, como você descreveria as expectativas da organização sobre seus colaboradores? Quem é o responsável pela excelência no dia-a-dia? Você já se sentiu ou ainda se sente como se tivesse que “matar um leão por dia”? Qual é o sabor da vitória (na organização)? O que se conquista ao chegar lá (no pódio)? É possível vencer com dignidade e ética? Qual é o seu ideal de sucesso? Você acredita que a organização tem o mesmo ideal? Como você se sente fazendo parte de uma comunidade chamada “organização”? Você acredita que é possível

fazer amigos e aprofundar relacionamentos no ambiente de trabalho? Como a organização lida com estes relacionamentos?

(objetivo das questões: tratar da percepção do imaginário organizacional moderno de Freitas);

5. Como as organizações modernas oferecem possibilidades de sucesso aos indivíduos? Como os indivíduos se reconhecem nas organizações, como ocorre a identificação do sujeito com os valores da organização? Qual é a sua opinião sobre a realização do indivíduo na organização, da satisfação dos seus desejos e expectativas pela organização? Qual deve ser o limite de interferência das empresas na vida de seus colaboradores?

(objetivo das questões: tratar do processo de substituição do imaginário do indivíduo pelo imaginário organizacional);

6. Quais são as principais qualidades que as empresas buscam nos indivíduos? Qual é a importância da ética do colaborador? Voltando àquela conversa com um amigo, como você definiria as expectativas da organização em relação à sua postura no ambiente de trabalho? E fora dele? As grandes empresas têm assumido cada vez mais sua responsabilidade social, participando diretamente em projetos sociais e incentivando atividades de voluntariado de seus colaboradores. Qual é a importância desta atitude? As grandes empresas utilizam-se de tecnologias gerenciais e modelos de gestão cada vez mais sofisticados, qual é a sua percepção sobre a importância desta “tecnologia” e sobre seus propósitos? Você conhece as metas e objetivos traçados pela organização para os próximos anos? Você participa destes resultados (i.e. você recebe benefícios quando os resultados são atingidos)? Como deve ser a participação dos colaboradores na definição das estratégias das grandes empresas? Sua organização preocupa-se com o seu bem-estar, seja com exames médicos periódicos, seja participando de pesquisas como “as melhores empresas onde se trabalhar”? Como você explicaria ao seu amigo o aparente paradoxo da busca por resultados e pela qualidade de vida, proposta pelas organizações modernas? Qual o seu sentimento se sua organização fosse escolhida a melhor empresa onde se trabalhar?

(objetivo das questões: tratar do discurso organizacional como foi definido por Siqueira);

7. Quais são as práticas adotadas pelas empresas modernas para atrair e reter talentos? Qual é a imagem que as empresas tentam transmitir aos candidatos? Pode-se dizer que a empresa moderna seduz e fascina seus colaboradores? De que forma e com que propósito? Pode-se dizer que a empresa moderna beneficia-se da submissão de alguns colaboradores e mesmo da servidão de outros? Você acha que esta submissão/servidão é consequência indesejada ou é objetivo das organizações?

(objetivo das questões: tratar da sedução, do fascínio, da submissão e da servidão nas organizações).

“O rigor na condução de estudos qualitativos é dado pela clareza e seqüência lógica das decisões de coleta, pela utilização de métodos e fontes variadas e pelo registro cuidadoso do processo de coleta, organização e interpretação.” (ZANELLI, 2002, p. 83).

3.5 ANÁLISE DO DISCURSO

Organizar e interpretar dados qualitativos é um processo de análise sistemática, em busca de uma descrição coerente. A organização em categorias facilita e permite atribuir significados, ou interpretar a realidade pesquisada. “A análise (organizar e interpretar) é também um processo recorrente de aprendizagem para chegar à compreensão do fenômeno estudado.” (ZANELLI, 2002, p. 85).

“A análise do discurso é um método que visa não só apreender como a mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido. Analisar o discurso implica em considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido.” (VERGARA, 2006, p. 25). A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. (VERGARA, 2006).

Ao analisar materiais provenientes de entrevistas ou reuniões, o pesquisador deve considerar as transcrições, bem como as notas de campo resultantes de suas observações.

As transcrições devem ser realizadas na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais. Deve-se preservar a fala dos participantes.

Sugere-se que o relatório de pesquisa inclua fragmentos, trechos do material analisado, de modo a ilustrar a interpretação do pesquisador. (VERGARA, 2006, p. 29).

Pêcheux (2006, p. 54) afirma que “[...] o problema principal é determinar nas práticas de análise de discurso o lugar e o momento da interpretação, em relação aos da descrição: dizer que não se trata de duas fases sucessivas, mas de uma alternância ou de um batimento, não implica que a descrição e a interpretação sejam condenadas a se entremisturar no indiscernível.”

Fairclough (2001, p. 91-92) defende que “a prática discursiva é constitutiva tanto de maneira convencional como criativa: contribui para reproduzir a sociedade (identidades sociais, relações sociais, sistemas de conhecimento e crença) como é, mas também contribui para transformá-la” e distingue três aspectos dos efeitos construtivos do discurso: o discurso contribui para a construção das identidades sociais e das posições do sujeito; o discurso também contribui para construir as relações sociais entre as pessoas; e, para a construção de sistemas de conhecimento e crença. Na consideração de Enriquez (2006),

os grandes discursos ideológicos desapareceram. Fracassaram porque se tornaram mortíferos. Mas esse desaparecimento não impediu, apesar de tudo, a aparição, há alguns anos, de movimentos sociais engajados, nos quais os objetivos não são sempre precisos, mas que questionam a sociedade atual.

A função da ideologia e das práticas ideológicas, segundo Pagès et al (1993, p.86), é “reforçar a imagem positiva do papel da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições das políticas da empresa e das contradições sociais que subentendam.” Pêcheux (1988, p. 163) concorda com a linha de raciocínio quando afirma que

a interpelação do indivíduo em sujeito de seu discurso se efetua pela identificação (do sujeito) com a formação discursiva que o domina (isto é, na qual ele é constituído como sujeito): essa identificação, fundadora da unidade (imaginária) do sujeito, apóia-se no fato de que os elementos do interdiscurso (sob sua dupla-forma, enquanto ‘pré-construído’ e ‘processo de sustentação’) que constituem, no discurso do sujeito, os traços daquilo que o determina, são re-inscritos no discurso do próprio sujeito.

As ideologias surgem nas sociedades caracterizadas por relações de dominação com base na classe, no gênero social, no grupo cultural, e assim por diante (FAIRCLOUGH, 2001) e têm, segundo Souki (1999), a função de reinventar o sagrado e dar sentido à castração. “A falta pode, em certa medida, ser designada, reconhecida e suportada. Assim o discurso ideológico funciona como remédio para a angústia. O sujeito é convocado a um reconhecimento das frustrações, a assumí-las, a revertê-las em algo positivo e valorizante.” (SOUKI, 1999, p. 55).

Para Fairclough (2001, p. 117) as ideologias são “significações/construções da realidade [...] que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação.”

O discurso como prática política estabelece, mantém e transforma as relações de poder e as entidades coletivas (classes, blocos, comunidades, grupos) entre as quais existem as relações de poder. O discurso como prática ideológica constitui, naturaliza, mantém e transforma os significados do mundo de posições diversas nas relações de poder. (FAIRCLOUGH, 2001, p. 92).

Fairclough (2001) afirma que embora a hegemonia pareça ser a forma organizacional de poder dominante na sociedade contemporânea, existem resíduos de uma forma mais evidente em que se atinge a dominação pela imposição inflexível de regras, normas e convenções. O autor define hegemonia como

liderança tanto quanto dominação nos domínios econômico, político, cultural e ideológico de uma sociedade. Hegemonia é o poder sobre a sociedade como um todo de uma das classes economicamente definidas como fundamentais em aliança com outras forças sociais [...]. Hegemonia é a construção de alianças e a integração muito mais do que simplesmente a dominação de classes subalternas, mediante concessões ou meios ideológicos para ganhar seu consentimento. (FAIRCLOUGH, 2001, p. 122).

Fairclough (2001, p. 102) defende que é uma “hipótese de trabalho sensata supor que qualquer tipo de aspecto textual é potencialmente significativo na análise de discurso.” Apesar da complexidade da análise lingüística, não se pode exigir uma grande experiência prévia de seus participantes, também pela multidisciplinaridade da análise de discurso. A

análise textual pode ser organizada em quatro itens, imaginados em escala ascendente: o vocabulário, que trata das palavras; a gramática, que trata das orações e frases; a coesão, que trata da ligação entre as orações e frases; e a estrutura textual, que trata das propriedades organizacionais de larga escala dos textos. (FAIRCLOUGH, 2001).

Como “a divisão dos tópicos analíticos entre a análise textual e a análise da prática discursiva [...] não é nítida” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 102), o autor acrescenta mais três itens principais que são utilizados na prática discursiva, embora envolvam aspectos formais dos textos: a força dos enunciados; a coerência dos textos; e a intertextualidade. “Reunidos, esses sete itens constituem um quadro para a análise textual que abrange aspectos de sua produção e interpretação como também as propriedades formais dos textos.” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 104).

4 O DISCURSO DAS EMPRESAS MODERNAS

Na empresa moderna, tão importante quanto seus objetivos está o modo como a organização os alcança, o trabalho em si. Mendes (2007) afirma que as novas formas de organização do trabalho, geradas a partir da acumulação flexível do capital e da reestruturação produtiva dos últimos vinte anos, criam novas formas de subjetivação, de possibilidades de ação e reação dos trabalhadores.

O trabalho, quando funciona como uma fonte de prazer (identidade, realização, reconhecimento e liberdade), permite que o trabalhador se torne sujeito da ação, criando estratégias, e com essas possa dominar o seu trabalho e não ser dominado por ele, embora nem sempre isso seja possível, em função do poder da organização do trabalho para desarticular as oportunidades para uso dessas estratégias. (MENDES, 2007, p. 51).

Neste capítulo de resultados da pesquisa faz-se a comparação do discurso oficial das organizações com as percepções dos executivos das empresas, utilizando-se as ferramentas pertinentes a cada situação, dentro do conjunto apresentado na fundamentação teórica.

Para cada uma das empresas estudadas, tentou-se reproduzir de modo mais fiel seu discurso oficial, a partir das informações disponíveis na internet e de informações fornecidas pelos entrevistados. A visão deste discurso pelo executivo, resultado principal esperado das entrevistas é apresentada a seguir, adicionada da transcrição literal de algumas verbalizações dos executivos para ilustrar as situações descritas. Deliberadamente não foi feita nenhuma referência a respeito da autoria dos trechos citados, com o único propósito de se oferecer uma visão da equipe, e não individual, de cada uma das empresas pesquisadas.

A relação do executivo com o discurso organizacional nas duas empresas estudadas foi descrita a partir de três grandes categorias de análise: a submissão à vontade do dono, os preciosos recursos humanos e a supervalorização dos próprios predicados. As categorias se sobrepõem, em certos casos, da mesma forma que se complementam e devem ser consideradas como mecanismo na compreensão dos resultados.

4.1 O DISCURSO ORGANIZACIONAL DO GRUPO ACME

ACME é o nome fictício - utilizado nesta pesquisa para resguardar o anonimato dos executivos entrevistados - de um grupo empresarial nacional fundado há mais de 30 anos, líder em faturamento no seu segmento de mercado e que emprega mais de 2 mil pessoas em 45 unidades de negócio nos grandes centros urbanos das regiões sudeste, sul e centro-oeste do Brasil. Seus executivos têm, em média, mais de 20 anos de experiência nos setores em que atuam, “experiência que se reflete no sucesso com que se adaptam e antecipam soluções quando confrontados com cenários dinâmicos de competição.” A ACME afirma que

tem um compromisso estratégico de longo prazo com a seleção e o treinamento dos melhores profissionais do mercado, com planos de remuneração e de performance visando à motivação e manutenção em seus quadros de empregados. (discurso formal da ACME).

A unidade de negócios da ACME em Brasília emprega mais de 100 pessoas em três grandes áreas: comercial/marketing, administrativo/financeiro e operações. Cada área é administrada por um gerente e os três gerentes são subordinados a um diretor. Juntos, respondem pelas decisões estratégicas da unidade. Os quatro executivos entrevistados têm entre 40 e 50 anos de idade, todos são pós-graduados e têm formações e experiências profissionais diversas.

Predomina, na ACME, o discurso social comum, com os membros da organização se reconhecendo como portadores de um mesmo projeto ou ideal. “O universo simbólico é compartilhado pela coletividade e o uso de suas expressões obedece aos lugares-comuns, às crenças e aos valores que devem ser assumidos por todos.” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 136).

Contudo, observa-se, também, uma forte presença do discurso mítico, que permite a expressão da cultura organizacional e do imaginário, principalmente quando se “atribuem a certos membros da organização [...] capacidades mágicas e poderes acima de uma pessoa comum.” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 137).

4.1.1 A SUBMISSÃO À VONTADE DO DONO

O primeiro fato marcante nas entrevistas foi, assim como no histórico disponível sobre a empresa, a forte lembrança do seu fundador. Está bastante claro para todos que, apesar do Grupo ACME ter sócios estrangeiros e de suas ações serem negociadas em bolsa de valores, a empresa tem um dono. O discurso da empresa é formulado por este dono e esta informação é crucial para a compreensão das relações dos executivos com o discurso organizacional.

Enriquez (1997a, p. 72) afirma que “as instituições se originam a partir de uma pessoa principal. Quer isso seja através de Deus, do pai de família, do senhor ou do líder militar, as instituições colocam o problema da paternidade.” Freitas (1991, p. 78) também reconhece o papel do fundador, mas argumenta que

o crédito a ele atribuído tem sido superestimado. Deve-se considerar a saliência do papel do líder, que faz com que ele figure como destaque na memória das pessoas, o que tende a causar suposições de responsabilidades; além disso, os fatores contextuais também têm sua importância na influência do conteúdo que é compartilhado. Nesse sentido, o fundador é também fundido num sistema moldado por forças que estão além do seu controle individual.

A importância da figura do dono, no discurso organizacional da ACME, aparece em destaque tanto no discurso formal quanto nas entrevistas:

A história da ACME se confunde com a do seu fundador [...] seus pensamentos e atitudes estão refletidos na filosofia e na estratégia do Grupo. [...] O homem-chave da ACME conta com criatividade e intuição para apontar o seu caminho. (discurso formal da ACME).

Ao deliberadamente confundir sua história de vida com a da empresa, o fundador busca se transformar em mito vivo que, segundo Enriquez (1997a, p. 49),

só pode se situar num pólo idealizado e transcendente representante da verdade, requerendo dos seus discípulos um comportamento semelhante ao seu e a prova constante e manifesta de sua fidelidade, assim como de sua submissão, a fim de introduzi-los no seu sonho pessoal, convertido em mito coletivo pela adesão que ele encontra e suscita.

Nos trechos a seguir surgem os primeiros indícios de submissão à vontade do dono:

Existe um dono, e o que o dono quer está muito claro, é sempre muito claro. (executivo da ACME).

O meu discurso é muito claro, porque é aquele que eu recebi do meu chefe e que ele recebeu do chefe dele. [...] Esta empresa tem um dono, o dono tem vontades, o dono tem mulher e filhos, e todos eles também têm vontades. (executivo da ACME).

Praticamente duas ou três horas da reunião [da diretoria com os gerentes] são as diretrizes do dono: o que ele quer, o que ele está achando. [...] São repassados os recados da empresa, o que é que a empresa está querendo, no que ela está mudando e quais são as expectativas. [...] Ele [o dono] transmite para a diretoria o que ele quer. (executivo da ACME).

O que o dono quer está sempre muito claro, seus desejos devem ser satisfeitos, é para isto que existe a empresa, esta é função de todos na empresa. Ao manifestar claramente suas vontades, seus desejos, o dono expressa seu poder de pai sobre o filho, “o pai enuncia a lei que o filho deve seguir. Ele é obrigação.” (ENRIQUEZ, 2007, p. 22).

Pela inocente narrativa da fundação da empresa e da saga de seu fundador, perpassa o discurso enquadrador do sistema já estabelecido, absoluto em seu poder de ser e invulnerável a qualquer ação de qualquer “forasteiro”. **Não será dos nossos quem não se identificar integralmente.** (SCHIRATO, 2004, p. 96, grifo nosso).

A visão que os executivos têm sobre o modo com que os desejos do dono serão atendidos é que pode tornar a tarefa prestigiosa. Siqueira (2006) argumenta que o indivíduo se compromete com a empresa por ameaça de desemprego, por se envolver nas promessas da empresa, ou simplesmente de modo teatral, por interesse no próprio sucesso. Também ressalta o autor, que a empresa pode conquistar esta adesão quando o indivíduo se identifica com seus objetivos. Neste caso, ao destacar as características do dono, a ACME

envia uma mensagem direta aos empregados de quais são as qualidades desejáveis na organização, buscando a identificação dos objetivos pessoais com os da empresa.

O superexecutivo de sucesso, personificado na figura do fundador, dedicado e comprometido com a sua organização, mostra claramente suas habilidades e expõe seus desejos para buscar comprometimento das suas equipes por meio da submissão, convenientemente disfarçada no processo de cerco ideológico. Os executivos colaboram para a própria doutrinação ao seguir o exemplo de sucesso do pai.

Distingue-se, ainda, no discurso da ACME, o mito do grande homem e o mito do pai-patrão, como definidos por Schirato (2004). O mito do pai-patrão traz em si características como o autoritarismo, o controle e o paternalismo; e o mito do grande homem corresponde ao triunfo de um homem que proporciona sucesso aos seus seguidores. Lembrando que a adesão implica em aceitar o mito e que “aceitar totalmente o mito significa negar todo interesse à mudança e à constatação dos valores estabelecidos. Viver no mito é viver sem revolta, aceitar a lei do pai que é a da tribo e a pronunciada pelos ancestrais.” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 44).

O pai-patrão de Sennett (2001) refere-se a uma figura que fracassou na tentativa de conciliar família e trabalho, porque lhe faltavam requisitos importantes do poder paterno: a preocupação genuína com o bem-estar dos filhos, o desejo sincero de protegê-los e o amor.

Schirato (2004, p. 128) defende que a empresa não é família, porque a família não demite filhos, a família não corta 20% dos membros quando entra em crise. “Família divide o bife, põe mais água no feijão e não demite filhos.” A autora afirma que, no seu imaginário, o trabalhador sente-se insubstituível na organização, a ponto de ter a convicção que a empresa não vive sem ele e que, por isso, ingenuamente, deixa de perceber que sua essencialidade na empresa é apenas um recurso de retórica e não uma verdade; e que a organização também perde substancialmente. De fato, “a organização perde a credibilidade internamente e externamente cada vez que trai o próprio discurso protetor.” (SCHIRATO, 2004, p. 129).

A empresa moderna busca imitar a estrutura familiar tradicional e que o patrão age como o pai que sustenta o filho enquanto ele lhe é fiel, e o castiga quando seu comportamento é diferente do esperado. O patrão confia na adesão integral dos subordinados ao seu discurso; a submissão é recompensada e a desobediência, severamente punida. Assim como a figura do manipulador-perverso, de Enriquez (1997a), que reduz as

relações humanas a simples relações de objetos, aquele que deseja fazer o mundo inclinar-se diante do seu modelo.

A influência do dono também pode ser apreendida pela visão dos executivos de que o Grupo tem estrutura familiar e cultura paternalista. A figura do pai é expressa de forma absolutamente clara pelos executivos:

Quando eu estava lá embaixo eu tinha um pai, eu só fui trocando de pai. Hoje eu sou o pai da galera e isso vem da empresa. A empresa é familiar, o patrão é paternalista. Esta é a cultura da empresa. (executivo da ACME).

Esta cultura [paternalista] vem de cima para baixo. Eu também era tratado como filho. Hoje eu trato meus funcionários como filhos. Assim, passa para todo mundo. [...] Quando você tem essa relação paternalista, você trata [o empregado] como se fosse filho, então você está preocupado com a sua família, você quer que a pessoa melhore. (executivo da ACME).

No entanto, pode-se argumentar que esta visão de cultura familiar, de lugar onde os laços fraternos se complementam, como na categorização de empresa como comunidade, de Freitas (2000b), que os executivos têm da empresa seria simplesmente fachada para outro mecanismo de controle da vida extratrabalho do empregado. Siqueira (2006), em sua categoria de saúde nas empresas, afirma que quando se trata de um empregado com bom desempenho, a empresa tende a se relacionar com sua família, aumentando os laços e reforçando a certeza da dívida que o empregado tem para com ela.

O controle ideológico, como definido por Enriquez (1991), que exige não somente a adesão completa, mas sua manifestação entusiástica, surge no discurso dos executivos pela forma com que a cultura organizacional é por eles percebida.

Já o mito do grande homem aparece de pelo menos duas maneiras diferentes: na propaganda das suas virtudes e na divulgação das suas idéias. “Para que as pessoas se sintam interpeladas como heróis e como massa unificada, o mito proposto deve converter a história da organização numa lenda, a dos fundadores que não têm receio de assumir riscos e que se comportam como seres excepcionais, devendo servir de exemplo e de ideal a interiorizar.” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 50),

A história da ACME se confunde com a do seu fundador que, munido de talento, ousadia, força de vontade e muita intuição, sempre enxergou à frente do seu tempo e soube transformar crises em oportunidades. Sua vida sempre foi pautada pelo trabalho; seus pensamentos e atitudes estão refletidos na filosofia e na estratégia do Grupo. (discurso formal da ACME).

O homem-chave da ACME conta com criatividade e intuição para apontar o seu caminho; com planejamento e marketing para alcançar o que deseja; e ousadia, qualidade e eficiência para perseguir sempre o sucesso. O empresário sempre foi um sonhador otimista, mas com os pés no chão. À frente do Grupo, transformou muitos planos em realidade. (discurso formal da ACME).

[Esta] é uma empresa familiar, e como empresa familiar existe a predominância da vontade do dono. [...] Ele [o dono] tem algumas palavras, frases que funcionam como mantra empresarial. (executivo da ACME).

Praticamente duas ou três horas da reunião [da diretoria com os gerentes] são as diretrizes do dono: o que ele quer, o que ele está achando. [...] São repassados os recados da empresa, o que é que a empresa está querendo, no que ela está mudando e quais são as expectativas. [...] Ele [o dono] transmite para a diretoria o que ele quer. Como ele é um visionário e é um profissional extremamente estratégico do ponto de vista intuitivo de vendas, existe um respeito muito grande por aquilo que ele diz. [...] Por ser um visionário e um homem de negócios, ele passa muito essa mensagem de mudança para os diretores, que a repassam aos gerentes. (executivo da ACME).

Os executivos são submetidos ao hino fundamental da empresa, de Schirato (2004), e alguns o reconhecem como mantra empresarial. Mais uma vez destacam-se as qualidades do fundador: talento, ousadia, força de vontade, intuição, criatividade etc. A empresa mostra seu fundador como superexecutivo de sucesso para motivar o desafio da carreira igualmente bem-sucedida dos seus empregados, uma vez que a necessidade do sucesso já está internalizada.

O mito do grande homem, ou a saga do fundador, é representado pelo triunfo do talento e da vontade de crescer, é o mito da empresa familiar. O sujeito do mito é o fundador, e em sua configuração inicial pode ser apenas o dono da firma, cuja iniciativa de

fundá-la está ligada apenas ao desejo de sustentar a família; ou pode ser o empreendedor, que não a enxerga apenas como uma fonte provedora de seu próprio bem-estar, mas amplia sua atuação social com a responsabilidade de gerar empregos. (SCHIRATO, 2004).

No caso da ACME, o fundador assume o papel de empreendedor, procurando despertar nos seus empregados o mesmo desejo de investir na própria criatividade, ser engenhoso e não se deixar intimidar pelas dificuldades, como o grande homem sugerido por Schirato (2004).

O discurso da sedução começa com o mantra empresarial do fundador e o alinhamento aparentemente perfeito entre o que é publicado sobre o Grupo e o que é “repetido” pelos seus executivos. O mercado reconhece a excelência do Grupo ACME que, com este reconhecimento, consegue atrair e reter profissionais motivados e inovadores.

O fascínio pelo fundador combina-se com a sedução de trabalhar na empresa que é referência de mercado, na líder. A sedução e o fascínio caminham juntos desde o processo seletivo e permanecem no cotidiano dos empregados da ACME - pela repetição constante das virtudes do fundador e pelos seus exemplos de sucesso pessoal e empresarial - quando se juntam à submissão, em maior ou menor escala. A servidão aparece de modo bastante sutil, principalmente na habitualidade.

O processo de sedução, no entanto, apesar de parecer pueril, é bastante efetivo. A credibilidade das palavras do dono entre sua equipe de confiança (diretores e gerentes) ratifica o conceito de que “o seduzido não se sente forçado” (Enriquez, 1991). Pode-se dizer que, no caso da ACME, o seduzido não se sente sequer seduzido, tão forte o processo de dominação carismática.

O fato de ser uma empresa líder, de ter essa imagem de qualidade, dá satisfação também para as pessoas e as pessoas sentem certo orgulho de dizer que trabalham aqui. [...] Por que esta empresa não se auto-promove então? Porque eu acho que ela já é tão boa que não precisa disso. (executivo da ACME).

Não tenho mais motivação salarial. Porque depois de mais de vinte anos na empresa, você vai incorporando, incorporando, chega uma hora que o seu salário vai ser maior que o do seu chefe. [...] Eles [a empresa] tentam me seduzir, hoje eu trabalho mais para o Grupo do que para a minha unidade. Hoje eu desenvolvo material para a empresa. (executivo da ACME).

A empresa é líder de mercado, continua querendo ser líder de mercado, e para isso ela precisa de profissionais inovadores e que não tenham receio de assumir responsabilidades. Você precisa trazer alguma coisa e colaborar para que a empresa continue inovadora, para que continue pioneira em várias situações. Este é o profissional que ela precisa. (executivo da ACME).

Sedução e fascínio têm conceitos próximos, e o conteúdo das entrevistas leva a uma reflexão sobre a atuação do fundador. Como já mencionado na fundamentação teórica, enquanto o sedutor pode ser seduzido, o fascinador nunca será fascinado por outros. Na sedução não há vítima e, ao mesmo tempo, ambos, sedutor e seduzido, são vítimas da mesma mentira. O fascinador oferece a realização do sonho, o sucesso. Aos seduzidos, só lhes resta aceitar a oferta e aderir ao discurso.

Percebe-se nestes trechos o cerco ideológico, como definido por Pagès et al (1993), com a criação da zona intermediária consciente, que funciona com o comprometimento dos seus valores pessoais e o alinhamento com a ideologia oficial, a cultura do Grupo ACME.

O fundador seduz e fascina, mas principalmente fascina, os executivos, que são seduzidos (pelo fundador), mas que também seduzem (suas equipes). Não há promessas vazias, tampouco expectativa de se substituir o fundador-fascinador. “O homem deseja ser dominado por poderes fortes” (Enriquez, 2001) e, no Grupo ACME, o fundador realiza o desejo dos seus executivos.

A importância da figura do dono se faz ainda mais importante na manifestação sobre a concorrente que não tem esta figura:

Eu tenho amigos que trabalham em empresas concorrentes e que me dizem: “Você não sabe o que é trabalhar em uma empresa que não tem dono; a gente tem total liberdade para fazer as coisas, mas essa total liberdade vira o samba do crioulo doido, não tem quem te cobre resultados.” (executivo da ACME).

O questionamento, por parte dos colegas do executivo entrevistado, da própria liberdade nos remete ao processo de redução da dissonância cognitiva, que os permite resolver suas contradições ideológicas, ao mesmo tempo em que preserva a coerência de suas idéias. (PAGES ET AL, 1993). O executivo, pela sua natureza, deveria não somente ser

capaz de se autogerir e de determinar seus próprios objetivos, como deveria desejar esta liberdade. Não o faz por que está habituado a se submeter à vontade do dono.

A submissão, na ACME, ocorre de duas formas principais, que se completam: pela adesão total dos executivos aos propósitos, objetivos e metas da organização; e pela utilização, pela empresa, de práticas comerciais e organizacionais socialmente aceitas. A primeira fortalece o comprometimento dos empregados, enquanto a segunda minimiza suas resistências e questionamentos.

Os valores da ACME são: transparência, honestidade, ética e governança corporativa; e sua visão é tornar-se a mais lucrativa das empresas do seu setor no país, alcançar a excelência na gestão por meio da melhoria contínua dos processos, transparência total e eficiente governança junto aos sócios e clientes. (discurso formal da ACME).

A ACME tem um código de ética publicado e disponível a todos os seus empregados, que pode ser resumido em quatro partes: (1) relação com clientes: respeitar os direitos dos clientes e atender seus interesses, sempre de acordo com os valores do Grupo; (2) relação com fornecedores: cultivar uma relação sólida de parcerias com os fornecedores, onde exista respeito às regras de segurança e sejam cumpridas as obrigações fiscais e a legislação vigente; (3) relação com a força de trabalho: tratar os colegas com cortesia e respeito. Deve predominar entre todos o espírito de equipe, a confiança e a conduta compatível com os valores e as regras estabelecidas e do atendimento a resultados; e (4) relação com o meio ambiente e a comunidade: estar atento às necessidades da comunidade e do meio ambiente onde vive, para contribuir em sua melhoria e conservação. (discurso formal da ACME).

A percepção dos executivos entrevistados é que a submissão na empresa ocorre por iniciativa do empregado, como uma conseqüência indesejada das práticas de poder e de controle dentro da organização, e não como resultado de uma política de recursos humanos.

É importante ressaltar que em nenhum momento, durante as mais de cinco horas de entrevistas com quatro executivos diferentes, utilizou-se o termo “colaborador”. A ACME trata o empregado como elemento necessário para a realização dos resultados, sem promessas, sem expectativas. Mas como citado por um dos entrevistados:

Tem uma coisa muito importante: não conheço ninguém que não adore trabalhar nesta empresa. (executivo da ACME).

A sedução é um processo de domínio coletivo. O sedutor cria no seduzido a vontade de participar, de compartilhar. “Este código imposto pela sedução e mascarado pela fascinação que lhe é inerente faz com que o seduzido deseje a sedução, queira a complementaridade e se integre ao processo.” (PIMENTA; CORRÊA, 2007, p. 234). Os executivos, ao afirmarem que desconhecem os insatisfeitos, admitem ou a adesão total dos empregados ao discurso organizacional, ou a sua adesão total ao discurso, completamente realizado, a ponto de desconsiderar as insatisfações dos outros.

Enriquez (1997a, p. 51-52) afirma que “a adesão total à organização provoca uma tensão nervosa, um desgaste mental enorme, na medida em que cada um deve mostrar constantemente seu poder e a sua força. O dia em que o herói estiver exaurido, será colocado num desvio de estrada de ferro, licenciado, o que equivale à sua eliminação da vida social.” Eliminação esta que não se restringe à demissão, como percebido pelos executivos:

Acho que tem pessoas que não se sentem realizadas [na empresa]. Já chegou um ponto que ele está aqui por falta de opção, porque a empresa paga bem. Chegou a um ponto em que ele está aqui pelo salário, porque não consegue achar um salário melhor fora. [...] De certa forma, você não pode mandá-lo embora porque a empresa é paternalista. Então você acaba tendo que passar a mão na cabeça, tendo que ir administrando. (executivo da ACME).

A empresa não pode evitar que uma pessoa se sujeite àquela situação [descontente, mas que fica porque o salário é bom] por várias questões que não competem às vezes a um chefe ou a um gerente ou à empresa saber. [...] Eu acho que esta situação não é normal aqui na empresa. (executivo da ACME).

Acho que vários profissionais de fato se sujeitam durante algum período a uma situação que pode não ser ideal por uma série de razões - não só financeira - na esperança de que a coisa melhore, e que nesse meio tempo surja uma oportunidade melhor. [...] Eu já trabalhei com profissionais que são aquele meio-termo: não se manifesta, não assume determinadas responsabilidades, está ali satisfeito com aquela tarefa básica e, no horário determinado, levanta e vai para casa. Volta tranquilamente no outro dia, faz a mesma atividade ininterrupta, sem

atropelos. [...] Na nossa empresa é uma situação muito improvável de acontecer. (executivo da ACME).

A eliminação da vida social do indivíduo ocorre também pela sua exclusão do grupo que tem possibilidades de sucesso e de carreira na empresa, uma vez que a própria empresa considera que o empregado trabalha apenas pelo seu salário, está lá por falta de melhores opções. Mesmo mantendo seu emprego, suas condições de trabalho não são as mesmas dos colegas “motivados”.

O segundo fato relevante encontrado no estudo da ACME é que a empresa, apesar de já contar com mais de dois mil empregados diretos, não tem uma estrutura formalizada de administração de recursos humanos nem na *holding*, nem nas unidades de negócio. Esta ausência é sentida pelos executivos, principalmente na formulação de políticas corporativas, praticamente inexistentes.

A empresa ainda é familiar, tem uma cultura paternalista, muito paternalista [...] remunera bem, os benefícios são bons, mas por ser uma empresa familiar e por ser paternalista, não consegue ter um departamento de recursos humanos. (executivo da ACME).

4.1.2 Os PRECIOSOS RECURSOS HUMANOS

Freitas (1991, p. 79) destaca as atribuições típicas da administração de recursos humanos, “tido como o verdadeiro guardião da cultura”, entre elas: a veiculação de estórias que revigoram os valores, prioridades e os mitos eleitos; a preparação de solenidades para celebrar heróis e destacar o comportamento exemplar; e a definição e interpretação de mensagens adequadas.

A falta da estrutura de recursos humanos é provavelmente uma das causas da insuficiência de informações relevantes sobre as políticas da empresa, seja na página do Grupo na internet, seja na documentação interna disponível aos empregados. O escasso material institucional é repleto de refrãos motivacionais e trata basicamente da semelhança da empresa com seu fundador. Os valores da organização são os valores do dono.

Com ideais e princípios éticos, a ACME tornou-se um dos mais sólidos e dinâmicos empreendedores do Brasil. Seu lema, o segredo do sucesso é fazer bem feito, está em perfeito alinhamento com suas diretrizes estratégicas. (discurso formal da ACME).

Para a Empresa, não há obstáculos que possam se sobrepor ao talento e à imaginação humana. (discurso formal da ACME).

A Companhia possui uma visão empreendedora e inovadora, sempre na busca do desenvolvimento de novos mercados e novas oportunidades de negócios, com a capacidade de projetar o crescimento de grandes pólos de desenvolvimento nos centros urbanos em que pretende implementar seus projetos. Sua marca de qualidade, arrojo, sofisticação e requinte está presente em todos os seus empreendimentos. (discurso formal da ACME).

Além da constante busca pela perfeição, a ACME, em tudo o que já fez e faz, assume um sério compromisso com o bem-estar social dos cidadãos. (discurso formal da ACME).

Ao destacar estes valores e ao assumi-los como modelo desejado de comportamento para seus empregados, a empresa confirma sua intenção de se transformar no ator central da sociedade e tem seu imaginário moderno descrito por meio de duas diferentes categorias: a empresa-cidadã e o culto da excelência (FREITAS, 2000b). A excelência torna-se o valor a ser perseguido, conquistado. Não há obstáculos quando se tem talento. A empresa reconhece a natureza vencedora de seus líderes e oferece, como retribuição, status e realização profissional – privilégios da sociedade moderna.

A despeito da falta de informações sobre as políticas da ACME, existe um código de ética formalizado, publicado e disponível a todos os seus empregados. Honestidade e ética são valores tão desejados quanto lucratividade e excelência na gestão.

A falta de ética de um ou outro funcionário, de um ou outro líder, não afeta a empresa como um todo. A empresa que não é ética não permanece no mercado. (executivo da ACME).

Não tenho dúvida nenhuma [que é possível vencer com ética e dignidade]. Eu acho que pode ser um caminho mais doloroso e mais trabalhoso, mas é plenamente possível. Eu acho que a empresa aonde trabalho vai por esse caminho, ela sempre atuou desta forma e isso é básico na minha vida. Claro que existe o problema de formação de cada indivíduo, mas acho que isso aí [a possibilidade de sucesso com ética] ainda é uma realidade. (executivo da ACME).

Essa questão da honestidade, da clareza, da ética, isso também faz com que as pessoas gostem de trabalhar aqui. É muito bom você trabalhar em uma empresa que você sabe que não vai roubar, que não vai estimular você a subornar, que não vai estimular você a fazer qualquer tipo de falcatrua. (executivo da ACME).

O discurso da organização é o discurso do fundador, os valores da empresa estão definidos e claros para todos os empregados (transparência, honestidade, ética e governança corporativa), o comprometimento dos líderes com a cultura da empresa e com os seus valores é inquestionável; é razoável supor que, mesmo não havendo a promessa formal da realização pelo emprego, existe a expectativa de sucesso, gerada pelo exemplo dos executivos na organização. O tema da empresa como restauradora da ética e da moralidade, do imaginário organizacional de Freitas (2000b) refere-se a esta possibilidade de sucesso com ética, o indivíduo precisa ser levado a acreditar nesta possibilidade.

O discurso do comprometimento organizacional, de Siqueira (2006), complementa a análise das verbalizações, ao mostrar a bandeira da ética e da honestidade sendo utilizada para criar conforto e reforçar os laços afetivos entre a empresa e o indivíduo, facilitando o processo de substituição do imaginário do empregado.

De fato, o comprometimento organizacional que a ACME espera de seus empregados se dá pelo salário acima da referência de mercado. A ausência da estrutura de recursos humanos simplifica, de alguma forma, o discurso organizacional de comprometimento e o reduz ao exemplo do dono, do fundador, de suas virtudes, da “sua vida sempre pautada pelo trabalho”. Este é o imaginário que a ACME deseja para seus empregados.

Quanto aos modismos gerenciais, que infestam o mercado corporativo, Siqueira (2006) os trata como uma adequação dos empregados aos objetivos das organizações, como forma de domínio da empresa sobre o trabalhador, como coação. “É cada vez maior o número de empresas que fazem uso de novas metodologias de treinamento para que seus

executivos sejam mais autoconfiantes, tenham maior capacidade de liderança e saibam trabalhar melhor em equipe.” (SIQUEIRA, 2006, p. 158). Na mesma linha de pensamento, Freitas (2000b) afirma que a excelência e a flexibilidade do indivíduo são fundamentais para a sua competitividade, “o herói de hoje, se não se atualizar, já não serve mais para amanhã.”

A visão da ACME é bastante pragmática no sentido de tornar-se a mais lucrativa das empresas do seu setor; e, apesar do discurso de inovação e criatividade, suas práticas são simples e eficientes. É consenso entre os executivos que a visão e os valores da empresa são absolutamente claros.

A primeira coisa [que a empresa espera do profissional] é o resultado. (executivo da ACME).

Os funcionários têm que estar preparados para aquilo que a empresa trabalha, dentro dos princípios da empresa: moral, ética, essa coisa toda... E isso é fundamental. Eu acredito nisso, então é minha obrigação passar para eles. (executivo da ACME).

Eu acho que a empresa tem duas posições muito claras: ela pensa no futuro e tem uma visão muito pragmática do que vai acontecer daqui a cinco, dez anos; mas, no fundo, é uma empresa bastante conservadora na atuação, em como ela vai atingir estes objetivos que ela está vislumbrando. (executivo da ACME).

Não se percebeu, durante as entrevistas, a tentativa de coação ou de busca da excelência apenas como pano de fundo para um processo de dominação. Aparentemente não há espaço para modismos gerenciais na ACME, pelo simples fato de não se ter observado nenhum dos seus principais efeitos, a demissão em massa e a reestruturação organizacional, como apresentado por Siqueira (2006).

A ausência da estrutura de administração de recursos humanos, portanto, não é um modismo da organização, é uma política. Tanto que é percebida de forma interessante pelos executivos, que se preocupam com a situação de suas equipes e das carreiras de seus subordinados:

Eu tenho gente com potencial para ser promovido e não tenho o que fazer. Porque salário, chega uma hora em que não faz mais diferença. Você quer ser promovido,

quer novos desafios. [...] Acho que a gente perde oportunidades internas por falta de uma gestão de recursos humanos. (executivo da ACME).

Poderia partir da empresa uma política clara de RH que contemplasse um programa de acompanhamento, de satisfação do funcionário, de *check-up* anual [...] isso não existe nesta empresa. [...] Eu já trabalhei em uma empresa que fazia isso. Eu era obrigado a fazer *check-up*, querendo ou não; eu era obrigado a avaliar as condições de trabalho, grau de iluminação, temperatura ambiente, adequação do mobiliário. E eram feitos os ajustes necessários. (executivo da ACME).

Valorizar recursos humanos na ACME significa cumprir fielmente a legislação. O processo de sedução que acontece no recrutamento e seleção, não se mantém ativo durante a carreira do empregado. A única ferramenta de motivação é o bom salário.

Por outro lado, a ACME mostra-se preocupada com a qualidade de sua marca, quando afirma ser

um dos empreendedores mais sólidos e dinâmicos do País, além de uma empresa inovadora, com sua marca de qualidade presente em todos os seus empreendimentos. (discurso formal da ACME).

De fato, este discurso de qualidade e bem-estar está impregnado nos executivos, que o defendem com o orgulho característico de quem está convencido que pertence a um grupo seletivo.

Eu trabalho na melhor empresa do segmento [...] eu vejo pessoas com dez, doze, quinze, vinte anos de casa. Isso é uma coisa que não tem preço. Nisso você vê valorização, valorização dos seus talentos. (executivo da ACME).

Você precisa se sentir bem na sua empresa, ela pode não estar na lista das dez melhores, mas se você se sentir bem nela [...] independente do reconhecimento externo. Eu acho que primeiro [o mais importante] é você se sentir bem nela. (executivo da ACME).

O fato de ser líder de mercado e reconhecida já faz com que as pessoas sintam atração pela empresa. As pessoas que saem do Grupo são bastante requisitadas no mercado. Porque se sabe que quem esteve ou está no Grupo são pessoas acima da

média do mercado. São realmente profissionais, porque a empresa é muito profissional. (executivo da ACME).

Siqueira (2006) argumenta que as empresas desenvolvem práticas gerenciais específicas para aparentar ao empregado que há uma efetiva preocupação com seu bem-estar, a ponto de se tornarem locais atrativos, de se proclamarem (mesmo que por meio de um periódico) as melhores empresas onde se trabalhar. Já na concepção de Freitas (2000b) a empresa é cidadã quando lhe é conveniente, quando pode favorecer sua imagem e ajudar a vender seus produtos; e, sob a perspectiva do indivíduo, prega a autonomia e cria instrumentos de controle cada vez mais sofisticados.

Não se pode afirmar, com certeza, que trabalhar na melhor empresa, na líder de mercado, significa ter as melhores condições. Os executivos entrevistados mostram-se demasiado envolvidos no discurso de qualidade da ACME, que trata de aspectos externos à organização, a ponto de desconsiderar os aspectos internos, da relação de trabalho.

Em outro ponto de análise, ao tratar destas exigências das organizações modernas, e em especial do estresse, Siqueira (2006) afirma que só se pode curá-lo com a mudança do estilo de vida do indivíduo. O autor contrapõe a definição de limites de horas trabalhadas com a necessidade de se estar envolvido em processos de atualização profissional. Os executivos da ACME afirmam sua opção pelo bem-estar, e aparentemente estão satisfeitos com sua situação atual. Contudo, a memória de um passado recente, quando a conciliação dos interesses pessoais com a carreira não era tão fácil, nos leva à percepção que os seus subordinados ainda não podem fazer a mesma opção.

[sobre seu começo de carreira:] Tinha interesse em permanecer na empresa, mas eu trabalhava de domingo a domingo, não tinha tempo para mim: pessoal, para desenvolvimento cultural e nem para desenvolvimento social; então eu estava me afastando um pouco do mundo e vivendo só o mundo da empresa. (executivo da ACME).

Tem uns quatro ou cinco anos que tomei a decisão de não mais trabalhar nos finais de semana. Então sábado e domingo é com a minha família e não abro mão disso. Tenho conseguido uma qualidade de vida muito boa, tenho conseguido estar muito perto da minha família. Teve uma época em que estudava muito, trabalhava muito, e perdi essa proximidade com a família. (executivo da ACME).

A prática discursiva do grupo ACME, observada nas entrevistas com seus executivos, ratifica o pensamento de Enriquez (1997c) que trata do reconhecimento do sucesso pessoal, de esforço do indivíduo que pertence a um grupo que aceita as normas e se esforça coletivamente para cumpri-las.

Ao comentar sobre o nível de satisfação em relação à equipe de liderança e de seu entrosamento com os pares, um dos executivos afirmou que

os gerentes têm mais ou menos os mesmos objetivos, todos têm mais ou menos a mesma idade, todos têm mais ou menos o mesmo tamanho de equipe, todos estão imbuídos do mesmo espírito de equipe, então, realmente existe uma certa uniformidade e uma certa tranqüilidade na atuação de todo mundo. (executivo da ACME).

A simples idéia da uniformidade do grupo executivo oferece certo conforto em contraposição ao pesadelo causado pela categoria da empresa como lugar da juventude eterna (FREITAS, 2000b), onde o herói de hoje, se não se atualizar, torna-se o vilão de amanhã. A mesma sensação de segurança pode ser observada em relação às categorias dos modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2006) e do culto da excelência (FREITAS, 2000b). O executivo, ao se perceber parecido com seus pares no ambiente de coopetição², supõe que estará nas mesmas condições que os demais, não necessitando se transformar no superexecutivo de sucesso (SIQUEIRA, 2006). A adesão ao discurso é, portanto, facilitada em uma equipe uniforme onde não há disputas internas pela sucessão.

A adesão total é altamente gratificante, também pelo sentimento de pertencimento que aí se encerra: não estar sozinho, conviver com iguais diferenciados dos demais, estar encaixado no fluxo organizacional da produção do trabalho e no organograma. (SCHIRATO, 2004, p. 97).

Apesar de não haver no discurso formal qualquer menção de participação dos empregados no processo decisório da empresa, o que se percebe na prática é um efeito cascata na estratégia do Grupo: definida pelo fundador, detalhada pelos diretores e gerentes e executada por todos.

Acho que hoje as empresas têm que contribuir com a formação do profissional, têm que provê-lo de coisas além do básico. Hoje você dá um salário compatível,

² Neologismo criado da união das palavras cooperação e competição.

auxílio médico [...] eu acho que, além de ser uma obrigação legal, é o mínimo que uma empresa pode fazer. Então, este profissional vai se sentir participativo a partir do momento que ele entenda que tem importância, que ele seja valorizado [...] acho que uma das formas disso realmente é a formação, é auxiliar na formação deste indivíduo, no treinamento, é auxiliá-lo para que ele entenda que ele tem futuro nesta empresa. Que não seja nesta, mas que ele consiga crescer e possa, com isso, almejar coisa melhor em outra empresa, senão na própria. (executivo da ACME).

As estratégias saem todas da minha área e elas têm que estar de acordo com a estratégia da empresa para o ano seguinte e para os próximos cinco anos. [...] A equipe participa junto. Este é um trabalho de equipe, porque o que se prometeu, o que se previu ou se planejou, no ano seguinte tem que ser executado; e a execução é da equipe. (executivo da ACME).

Pagès et al (1993) relacionam participação com o controle ideológico que admite a diversidade e que permite certa autonomia, vigiada, ao indivíduo. Cria-se uma ilusão de liberdade. Novamente, em um processo de sedução, oferece-se ao empregado a possibilidade de compreender seu papel na organização e de se comprometer com resultados previamente determinados (pelo patrão).

O discurso da empresa como comunidade ou família, assim como definido por Freitas (2000b), implica na organização onde o trabalho e os laços de amizade e de convívio social se complementam. O discurso organizacional se manifestou, nas entrevistas, de duas maneiras distintas: na percepção da importância do vínculo social com a comunidade, além das relações sociais dentro do grupo de empregados.

A empresa exige um bom convívio social, até porque ela valoriza o relacionamento social [...] ela [a empresa] não te força a fazer nada, mas você como profissional, se força a ter isso. [...] Acho que é interessante para agregar aos valores da empresa. (executivo da ACME).

Os meus amigos são todos da empresa. Engraçado, se eu começar a elencar meus amigos hoje, todos são funcionários, ou foram funcionários. Há vinte anos na empresa, não tinha que ser diferente. (executivo da ACME).

Pode-se dizer que a organização invade a esfera do privado quando ressalta a importância do comportamento social dos seus líderes, que devem ser exemplos para a sociedade à imagem do fundador do Grupo.

Finalmente, ao definir a ACME como sendo

uma empresa que não admite erros. E com isso, cria-se um clima de instabilidade que não é maior que em qualquer outro lugar do mercado. Na cultura desta empresa há pelo fato de que em alguns cargos você tem poder e um certo *glamour*, então as pessoas chegam e caçam um salto alto, e depois caem do salto rapidinho porque essa consciência de que você está hoje [empregado] e pode não estar amanhã é tão grande que faz com que as pessoas procurem sempre dar o máximo e fazer da melhor forma possível e quando não fazem se sentem absolutamente culpadas. (executivo da ACME).

o executivo traduz um sentimento comum entre seus pares sobre as condições de trabalho, não somente na ACME, mas na maioria das empresas modernas brasileiras.

A empresa que oferece poder e status externamente, mas que internamente é instável; a empresa que oferece o melhor emprego hoje, mas que não o garante amanhã; a empresa que cobra o máximo, mas que não admite erros. Talvez este seja o melhor retrato da empresa moderna brasileira nos dias atuais do ponto de vista da (falta de) administração de recursos humanos.

4.1.3 A SUPERVALORIZAÇÃO DOS PRÓPRIOS PREDICADOS

Paes de Paula (2000, p. 102), em sua análise do livro de Sennett, afirma que os executivos estão sendo expostos, pela necessidade de provar todos os dias a sua competência, a um estado contínuo de vulnerabilidade.

Em um mercado em que há poucos ganhadores e no qual o vencedor leva tudo, as pessoas estão sendo continuamente pressionadas a se superar, apesar do alto risco de fracasso. Nesse jogo, os funcionários de meia-idade são os que mais sofrem, pois a concentração nas capacidades imediatas leva a uma negação de sua experiência passada, agravada pelos rótulos de aversão ao risco e de inflexibilidade. (PAES DE PAULA, 2000, p. 102).

É natural para o executivo que ele se perceba líder, mesmo para os que têm pequenas equipes e apesar de não haver uniformidade sobre o conceito de liderança, nem consenso sobre quais seriam suas características desejadas. A liderança que desponta na unidade de negócios da ACME em Brasília segue a figura do dono e pretende suprir, em parte, a ausência das políticas formais de administração de recursos humanos.

Liderança é exigência, é como você ter um filho e exigir muito deste filho: resultado, números, postura. [...] As pessoas às vezes não entendem o porquê da exigência, é muito mais cômodo você fazer o estilo *laissez-faire*, deixar acontecer. [...] é muito mais cômodo você ficar, às vezes, engolindo sapo do que você mudar de emprego. [...] Sempre trabalhei muito. Acho, inclusive, que toda influência que tive na minha equipe foi em função disso. (executivo da ACME).

Liderança é fazer com que as pessoas acreditem em você e que estejam junto com você. (executivo da ACME).

A chefia [liderança] vem acompanhada de responsabilidades, da necessidade de você ter diretrizes, de você dar exemplos, de ter “nortes” para seguir e, principalmente, de ter metas para cumprir. Você precisa ter um certo conhecimento de como tratar as pessoas, de como motivá-las, de como direcioná-las, de como auxiliá-las. (executivo da ACME).

Ser liderado é você ter alguém que em algum momento entenda quais são as suas capacidades, quais são as suas possibilidades e que o direcione para alguma situação. (executivo da ACME).

Há pessoas que são líderes natos sim, que têm uma capacidade natural de conseguir tirar o melhor de uma equipe, mas eu acredito muito no treinamento formal, pelo menos para você saber o que não deve fazer. [...] Quem não é líder nato, tem que aprender. [...] Têm pessoas que assumem cargos de liderança sem nunca na vida ter tido qualquer educação nesse sentido, e aí o que elas fazem? Elas mandam, elas não sabem liderar. (executivo da ACME).

A sua equipe se espelha em você. Se você é ético, eu acho que toda a equipe vai pelo mesmo caminho. A liderança é a principal ferramenta da ética em uma

empresa. [...] ética você aprende em casa, e na empresa é apenas uma continuação do que você já aprendeu. (executivo da ACME).

Os executivos da ACME definem o líder como exemplo a ser seguido, um pai que exige muito do filho, aquele que consegue fazer com que a sua equipe tenha o melhor rendimento, o responsável pelo sucesso do negócio, aquele em que todos confiam e acreditam.

A figura do pai exigente surge num contexto da busca da qualidade, da exigência de resultados, da transformação do empregado em super-homem. Siqueira (2006) aborda esta questão do comprometimento com os valores e metas da empresa, que é percebida como o local de dedicação quase que absoluta, uma religião na qual é preciso acreditar, se dedicar e investir forças.

No caso do executivo, não satisfeito com a auto-exigência, ele exige dedicação também das outras pessoas da organização, insistindo que “vistam a camisa” e se empenhem nos trabalhos em equipe – dois lugares-comuns das relações de trabalho nas empresas na sociedade contemporânea. (SIQUEIRA, 2006, p. 112).

A busca pelo melhor rendimento implica, não necessariamente, mas muito provavelmente, na questão do excesso de trabalho. “O executivo se orgulha em mostrar o quanto é ocupado [...] valoriza-se o sujeito que vive na rotina e na repetição típica das pulsões de morte.” (SIQUEIRA, 2006, p. 114). A empresa exige excelência, qualidade total, mesmo que isso signifique constantes mudanças e adaptações ao mercado de trabalho.

Sobre o discurso da liderança, a busca pelo sucesso, algumas considerações adicionais são necessárias. Sabe-se que, na empresa,

o principal para o indivíduo é vencer, sua necessidade primordial – **é preciso vencer para ser reconhecido e admirado**. E a carreira se relaciona intimamente com esse desejo, que mais tarde se torna uma prisão da qual o indivíduo não mais consegue sair. Ele já internalizou um dos principais valores das empresas – o sucesso. (SIQUEIRA, 2006, p. 113, grifo nosso).

No entanto, quando se questiona o sucesso entre os executivos da ACME, a maneira como ele é percebido, não há, novamente, uma definição homogênea ente o grupo, apesar

do reconhecimento de que o sucesso consiste na realização dos sonhos fora do ambiente de trabalho.

O sucesso é chegar aonde cheguei. Entrei na empresa com 18 anos, casei, tive filhos, criei todos. Hoje estou com um filho na universidade, hoje eu moro bem, estou bem. (executivo da ACME).

O sucesso meu é hoje. [Se] o executivo perde o emprego, ele deixa de ter sucesso. Sucesso é fora da empresa. Eu tenho uma boa família, uma boa esposa, um bom relacionamento com meus pais, bom relacionamento com amigos, eu acho que isso é sucesso na vida. (executivo da ACME).

Para algumas pessoas se você for bem remunerado, você está satisfeito; se suas necessidades básicas são atendidas com uma remuneração boa, pronto. Para outras, não. Eu acho que o sucesso para a empresa no nosso ramo é vender bem, é atender bem o nosso cliente; eu hoje me sinto uma pessoa bem sucedida porque estou conseguindo fazer isso. (executivo da ACME).

Afinal, o sucesso ocorre dentro ou fora da empresa? A falta de clareza na definição de um conceito simples e a afirmação paradoxal de que o sucesso está fora da empresa, mas somente ocorre se o executivo estiver empregado, mostram que o imaginário pessoal já foi há muito substituído. Ao relacionar o sucesso profissional à família, pode-se dizer, também, que o executivo vivencia a empresa como comunidade, como na categoria de Freitas (2000b). Se puder realizar-se atendendo aos desejos do dono, tanto melhor.

Enriquez (1997a, p. 50) explica, de forma absolutamente clara, a relação entre a busca constante pelo sucesso, seus riscos inerentes e a sua consequência direta: o prazer, a felicidade, ao afirmar que o indivíduo,

se ele pode ser feliz de ver o mundo interior que o habita, o assalta, o angustia, e o faz mover-se, tomar o seu lugar no grande teatro do mundo que o mito tece, ele permanece condenado à mediocridade (exceto encarar a morte, como todo herói que se respeita), e ao menos, ao respeito das proibições, à renúncia, à satisfação das pulsões, enquanto espera que o progresso do intelecto e o processo de sublimação lhe possibilitem outras gratificações do prazer.

Siqueira (2006, p. 112) oferece a perspectiva do sujeito em relação ao segredo do sucesso: “a dedicação, o comprometimento com tudo aquilo que em algum momento vai ser uma garantia de estabilidade para ele; trabalhar excessivamente é o que é valorizado e exigido dos empregados.”

Também se deve destacar a lembrança, no discurso dos executivos, do controle organizacional, do controle dos resultados, quando “o mais importante para os grupos, organizações e indivíduos, é o **sucesso** nos negócios e na vida, sucesso reconhecido e invejado pelos outros, indispensável, de qualquer forma, para se manter na corrida e não se tornar desacreditado pelo sistema.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 284, grifo do autor).

Por parte da ACME, existe a afirmação categórica que seus profissionais são os melhores do mercado e que suas experiências são valorizadas pela empresa. “Não há obstáculos que possam se sobrepor ao talento e à imaginação humana” e “o segredo do sucesso é fazer bem feito” são frases comuns na rotina dos seus empregados.

Com ideais e princípios éticos, a ACME tornou-se um dos mais sólidos e dinâmicos empreendedores do Brasil. Seu lema, o segredo do sucesso é fazer bem feito, está em perfeito alinhamento com suas diretrizes estratégicas, de: concentrar esforços em atividades de administração que gerem lucratividade na área geográfica de atuação; alcançar excelência nos serviços prestados; buscar transparência total e excelência em governança na relação com seus *stakeholders*; estreitar o relacionamento com os parceiros; buscar melhoria contínua nos processos de controle e gestão operacionais, que surpreendam os consumidores; aumentar a capacidade de formar e atrair talentos, intensificando os treinamentos para sustentar o crescimento da Empresa; criar parcerias de médio e longo prazo com os fornecedores; e buscar o desenvolvimento dos funcionários de forma a melhorar o atendimento ao consumidor. (discurso formal da ACME).

O lema da empresa já busca isso [a excelência]; a gente tem que fazer o melhor, e eu acho que todos os que estão na empresa, na equipe tem isso imbuído no espírito de trabalho. [...] O ambiente já favorece isso, o estímulo que se dá para que eles [a equipe] atuem favorece isso, e acho que a gente tem sido bem sucedido aí. (executivo da ACME).

Mais uma vez a percepção do executivo fica prejudicada pelo discurso organizacional relativo ao ambiente externo e as suas necessidades diárias relacionarem-se ao ambiente

interno. A empresa importa-se com sua posição no mercado; o executivo, com sua posição na empresa. Os discursos parecem o mesmo, seriam as condições as mesmas?

A ACME orgulha-se de ter, em seu corpo gerencial,

experiência que se reflete no sucesso com que se adaptam [os executivos] e antecipam soluções quando confrontados com cenários dinâmicos de competição (discurso formal da ACME);

e em seu comando

um empresário que nunca se curvou às crises, que soube transformá-las em oportunidades. (discurso formal da ACME).

mas, ao mesmo tempo, não há uma clara definição para os executivos sobre as expectativas da organização. Quando perguntado sobre o perfil desejado pela organização, um dos executivos respondeu:

O profissional tem que ser equilibrado. Tem que ser um pai de família, tem que poder e fazer exercícios físicos, tem que poder ter uma vida social, tem que poder viajar, tem que poder trabalhar e tem que poder ter amigos. Isso é básico. Ele tem que ser meio globalizado. (executivo da ACME).

O modelo do superexecutivo de sucesso vem do pai-patrão. Os desafios são bem-vindos, são desejados. Sobre as suas condições de trabalho, um dos executivos afirmou que

em termos individuais, hoje, as condições de trabalho são boas, mas daqui a algum tempo, por uma questão pessoal, vou precisar de novos desafios. [...] Acho que é uma questão que não se pode generalizar. [...] Em pouco tempo isso daqui vai virar uma coisa rotineira, mesmo com excelência, e vou precisar de novos desafios. Espero que a empresa me brinde com esses desafios, porque acho que reflete na equipe também. (executivo da ACME).

Por mais que um executivo tente se diferenciar dos demais, seja no estilo de gestão ou na adoção de novas técnicas gerenciais, há um grupo de características comuns que o define como tal e ao mesmo tempo o distingue dos não-executivos. Enriquez (2007, p. 26), na ótica do poder baseado na personalidade do chefe, define atributos que caracterizam o líder: inteligência, autoconfiança, vontade, desejo de realização, força de caráter, orientação para a realidade, dominância, sociabilidade, extroversão, maturidade de julgamento e emocional.

Todas estas características foram encontradas nos sujeitos de pesquisa, em maior ou menor escala. Enriquez (2007, p. 26) afirma que “uma pessoa que tenha esse conjunto de qualidades seria um chefe sobre-humano”, mas, de fato, acredita-se que um executivo tenha algumas destas características bem desenvolvidas e outras em desenvolvimento.

As características afloram nos discursos. Pode-se afirmar, por exemplo, que há consenso quando se trata de cumprimento de metas: não há o que se questionar, metas existem para serem cumpridas. É um princípio na vida dos profissionais de sucesso. A definição e o cumprimento de metas certamente fazem parte do discurso organizacional formal de todas as empresas, e em especial daquelas que explicitamente afirmam que entre os seus objetivos estão crescimento e lucratividade. A submissão, neste caso, torna-se ainda mais fácil de ser aceita, por todos.

Outra característica relacionada ao sucesso, que despontou de forma evidente em todo o grupo refere-se ao nível de exigência do executivo em relação ao nível de exigência da empresa. A percepção de todos é que são bastante mais exigentes que a própria organização, líder de mercado, reconhecida pela sua excelência etc. O superexecutivo deve ser mais forte que a superempresa.

Eu acho os níveis de exigência da empresa e o meu bastante altos, isso é uma coisa de mercado. [...] Acredito que eu seja mais exigente do que a empresa, é uma coisa pessoal. [...] Acho que um profissional que trabalha em uma empresa como a nossa hoje, com o nível de exigências que a gente tem, terá níveis de excelência superiores a outras empresas do mesmo segmento. (executivo da ACME).

Eu acho que sou mais rigoroso que a empresa, acho que cobro mais. Sinto que meu grau de exigência é maior [que o da empresa]. Se tenho um compromisso, um trabalho para entregar amanhã, eu não espero, quero entregá-lo hoje e quero entregá-lo com qualidade. Passo isso para a minha equipe, eles assimilaram muito bem, entendem e até gostam porque são bastante elogiados pela sua pontualidade. (executivo da ACME).

O meu nível de exigência é talvez maior ou igual daquele que esperam de mim, que também não sei o quanto eu atendo, embora me reconheça como um bom profissional. [...] Eu vejo que minha equipe se auto-pune antes de qualquer coisa. É como se eles se frustrassem primeiro, depois a mim, e só depois a empresa. [...] Eu

consegui um nível de exigência maior que o da empresa, porque quando há um erro a pessoa se cobra mais do que seria normal. (executivo da ACME).

O ambiente competitivo em que se inserem e o discurso de qualidade e exigência da empresa levam os executivos a se perceberem acima do mercado e, muitas vezes, acima da própria empresa que os confere este certificado momentâneo de qualidade. Trabalhar na ACME significa ser tão bom e tão exigente quanto a empresa. Prova disso é que o superexecutivo também deve ser mais forte que seus super-colegas:

Volta e meia a gente trabalha para fazer alguma coisa que o Grupo nunca conseguiu, é uma questão de vaidade. [...] Quando eu entrei no Grupo, quando eu fui promovido a gerente, tinha um senhor que era gerente em outra unidade, e era referência. Até hoje, depois de onze anos que ele saiu do Grupo, ele [ainda] é referenciado. Eu acho isso [o reconhecimento] importante, me sinto bem, me engrandece. (executivo da ACME).

Diretamente associada ao sucesso está a vaidade profissional, o orgulho de um trabalho bem-feito. A sensação de sucesso parece ser a melhor recompensa. As grandes conquistas profissionais não são os grandes salários, mas sim o reconhecimento dos pares e dos superiores, e se possível do mercado.

Você precisa estar bem-vestido [...] a empresa é refletida através dos seus funcionários. A sociedade é assim: se todo mundo usa bermuda, você também vai usar bermuda, senão você vai ficar diferente. Então, isso daí é uma coisa normal da sociedade. Ela [a pessoa] se adapta ao ambiente em que ela está; e a pessoa que não se adapta, não vai se adaptar nem à empresa nem à sociedade. Uma aeromoça, por exemplo, ou ela vai vestida de uniforme, ou ela não quer o emprego. [...] Eu estou representando uma empresa do mercado, então preciso estar bem-vestido. (executivo da ACME).

Eu lembro quando fui promovido a assistente, o meu chefe na época disse “você está sendo promovido, mas a partir de agora você não pode mais vir trabalhar de tênis.” Eu não tinha nenhum sapato! [...] Foi uma atitude do meu chefe, mas eu acho que a empresa se importa. Porque não é elegante você chegar e ver um líder que não esteja bem-vestido, que não esteja com a barba feita... E eu procuro

passar isso para o pessoal, e eles aceitam com bastante tranquilidade. (executivo da ACME).

A vaidade também pode se manifestar, como nos exemplos acima, por meio da substituição da identidade pessoal pela profissional, que se manifesta nos detalhes de conduta. Os executivos aderiram ao discurso e certamente facilitam a adesão dos seus subordinados.

Outra manifestação da vaidade profissional, desta vez mais próxima da instância individual, pode se dar, entre os executivos, pela supervalorização dos seus predicados, especialmente quando se trata de criar um modelo a ser seguido ou de tornar-se um exemplo para os subordinados. A remota possibilidade de se tornar referência em um mercado competitivo e repleto de exemplos de sucesso parece ser o grande desafio que os motiva a seguir em frente, afinal, como afirma Enriquez (1997a, p. 49), “o herói não pode querer senão uma coisa: tornar-se uma lenda.” Nada como utilizar situações da própria vida no momento de aconselhamento de carreira para jovens talentos.

Siqueira (2006), quando trata do superexecutivo de sucesso, ratifica o pensamento de Enriquez, ao afirmar que um dos principais fatores de motivação do executivo nas organizações modernas é o reconhecimento do seu sucesso por parte de outras pessoas, especialmente dos seus pares.

Restou, finalmente, tratar da pretensão do executivo em se tornar “aquele em que todos confiam”. Para despertar esta confiança a ferramenta utilizada pelos executivos baseia-se na metáfora política de Morgan (2002), que combina os três domínios inter-relacionados de carreira, da vida pessoal e das tarefas organizacionais. As constantes mudanças nas organizações têm o poder de alterar o equilíbrio e aumentar ou diminuir as tensões no centro da atividade política. A instituição, representada pelo executivo, pode ser o ponto de equilíbrio e conquistar a confiança dos empregados.

Na ACME este equilíbrio é buscado na interface dos interesses pessoais com os de carreira, pelo incentivo formal ao treinamento, à participação em cursos etc., como também pela atuação do executivo na motivação e na valorização do empregado.

O Grupo acredita que a experiência dos seus executivos propicia a realização do projeto certo, no local exato, no tempo adequado. O incentivo ao treinamento e à

reciclagem de seus funcionários é freqüentemente dado através de convites para participação em cursos, seminários e congressos no país e no exterior. (discurso formal da ACME).

Você tem que motivar o seu funcionário independente de salário. Se ele tiver um bom salário, mas um péssimo ambiente de trabalho e se eu for um mau chefe, ele não vai ficar na minha empresa. Então, a primeira coisa é a motivação do funcionário. Depois vem a valorização: uma conversa com ele, levá-lo para almoçar, fazer alguma coisa que às vezes não custa muito, uma palavra. (executivo da ACME).

Por outro lado, Siqueira (2006) afirma que algumas organizações, que dizem se preocupar com a qualidade de vida no trabalho, buscam indivíduos que sejam emocionalmente fortes e com sofisticados mecanismos de proteção contra as adversidade da vida.

Na formação da sua equipe, na contratação, você precisa conhecer, no olho, se a pessoa é ética ou não. Isso você consegue captar já na atitude da pessoa. [...] A primeira coisa [na contratação] é o brilho nos olhos. A pessoa precisa saber, querer crescer. Eu não contrato profissional que quer ficar na mesma função. (executivo da ACME).

A empresa é a minha equipe. Então eu preciso criar no grupo uma política [...] uma equipe que eu pudesse controlar. Eu tinha os meus braços, eu trouxe minhas lideranças maiores, e aí sim, nós conseguimos ter excelentes resultados. (executivo da ACME).

Ao afirmar que a empresa é a sua equipe e ao exigir atitude e vontade, o executivo cumpre a última etapa do alinhamento entre o seu discurso e o da organização. Ao pai se oferecem as melhores iguarias; ao patrão, os melhores resultados. O executivo busca formar a equipe à sua semelhança, que por sua vez foi contratado à semelhança do dono.

A categoria conceitual do discurso organizacional, definida anteriormente por Freitas (2000b) como o culto da excelência, cuja demanda ocorre quando a identidade profissional está em processo de se tornar a identidade pessoal; quando a carreira e o status tornam-se os principais responsáveis pela realização pessoal e quando o sucesso é colocado em

primeiro lugar surge na análise como a multiplicação do discurso do fundador, quando um dos executivos entrevistados afirma, categoricamente,

todos os que estão na minha equipe são talentos, senão não estariam aqui (executivo da ACME).

4.2 O DISCURSO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA GLOBAL

Empresa Global é o nome fictício de uma organização que “valoriza e cuida dos seus funcionários”, que implantou um projeto gratuito de transporte e de alimentação balanceada para os seus mais de 5 mil empregados.

Fundada em 1975, a Empresa Global

ocupa uma posição de destaque nacional pela sua atitude de vanguarda. Um dos principais motivos de orgulho da empresa é promover a cidadania entre os seus funcionários por meio de programas de treinamento, educação, alimentação, lazer e saúde, contribuindo para a construção de um país melhor. (discurso formal da Empresa Global).

A Empresa Global, composta de mais de 20 unidades de diversos setores, incluindo construção civil, comunicação e varejo, conquistou diversos prêmios de qualidade incluindo o ISO 9001.

Sempre em busca de novas soluções aos desafios do mundo moderno, a Empresa Global implantou na indústria conceitos e projetos inovadores. (discurso formal da Empresa Global).

A unidade de negócios de varejo estudada tem mais de 10 anos de operação e conta com 150 empregados, subordinados a 5 gerentes, responsáveis pelas áreas administrativo-financeira, marketing, comercial, operações e marketing. Os gerentes se reportam a um diretor. Foram entrevistados 4 executivos na faixa de 35 a 45 anos de idade, que ocupam posição de liderança há pelo menos 5 anos.

4.2.1 A SUBMISSÃO À VONTADE DO DONO

Na Empresa Global, o que mais se destacou inicialmente foi a ausência de um discurso organizacional formalizado, escrito. E, apesar da empresa ter um proprietário, a figura do dono não é tão marcante quanto poderia se esperar. Na realidade, durante as entrevistas, seu nome sequer foi citado pelos executivos.

Destaca-se, no entanto, o poder dos executivos e, em especial, o do diretor, e como afirma Enriquez (2007, p. 26) “nesta ótica, o poder baseia-se na personalidade do chefe. [...] Não se considera que o poder implica uma relação. Pelo contrário, ele é totalmente centralizado numa só pessoa.”

O Diretor é que decide sim, ou não... Na verdade eu acho que nós temos a nossa autonomia dentro do nosso cargo, mas têm muitas coisas que mesmo eu tendo autonomia eu faço questão de levar para ele, até porque eu tenho que dar feedback para ele do que está acontecendo. (executivo da Global).

Aí é que está, eu represento a empresa. [...] A filosofia do diretor, aliás a filosofia da empresa é essa, mas você de repente não vê isso em alguns companheiros é super natural. (executivo da Global).

A hierarquia aqui funciona, normalmente a decisão do Grupo vai para o diretor, o diretor repassa para os gerentes e cada gerente passa para sua equipe. (executivo da Global).

A figura do pai-patrão (SCHIRATO, 2004), do dono onipotente e onisciente, que determina o que é certo e o que é errado. Confundem-se e misturam-se as categorias de empresa-cidadã (FREITAS, 2000b) e do comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2006), à medida que os executivos têm a visão que representam a empresa, que têm autonomia, mas que também preferem compartilhar a decisão com o líder.

Faria e Meneghetti (2007, p. 130-131) afirmam que o discurso organizacional só é aceito “quando o locutor é entendido por todos [...] como merecedor do nível hierárquico que ocupa, ter reconhecido seu discurso como condizente com a sua conduta como indivíduo. Os executivos da Global sabem da importância da sua conduta:

Eu sempre falo que quando você tem um cargo um pouco mais alto, qualquer coisa que você faça reflete muito. Então, quando eu chego de cara feia eu tenho a consciência que um monte de gente talvez fique mal humorada porque eu estou chegando de cara feia. Então, o que eu procuro fazer? Mesmo que eu não esteja tão bem humorado, porque todos têm seus dias que não estão bem humorados, eu tento ser, eu tento demonstrar um certo bom humor. (executivo da Global).

Siqueira (2006), quando trata do superexecutivo de sucesso, afirma que a empresa exige do indivíduo perfil e comportamento de super-herói, acima do normal, durante o processo de sedução mútua. Nada mais natural para o empregado do que se espelhar nos executivos que já ocupam posições de liderança.

E quando eu entrei, o meu chefe... Eu já falei assim: “poxa, eu quero ser um dia igual ao meu chefe, então eu vou em busca disso”. Então eu fui em busca disso. Fazer curso, de ver o que era da área, entendeu? Eu fui em busca daquilo. (executivo da Global).

Sob o ponto de vista do executivo, “na busca da admiração, o indivíduo deseja ser símbolo de veneração, respeito e amor.” (SIQUEIRA, 2006, p. 114). Pode-se dizer que, na Global, os executivos encarnam perfeitamente a figura do dono, à medida que buscam se aproximar dos empregados por meio de atitudes que despertam os sentimentos de adoração.

Eu tenho algumas pessoas que trabalham na base [...]. Então, em uma época de muito trabalho na empresa, sem que ninguém me peça, sem que aconteça nada, eu mando preparar um cheque de mil reais para a pessoa e mando entregar para ele. Isso faz com que a pessoa fale: “Pô, eu fui valorizado”. Eu faço isso permanentemente. Isso faz a pessoa se sentir, assim: “Poxa, eu estava me matando, estava ganhando minha hora-extra, ganhando meu salário, ganhando tudo bonitinho, mas esse dinheiro caiu do céu. Poxa, eu fui reconhecido mesmo”. E uma coisa que para mim é superimportante é a relação. Tem algumas coisas, principalmente o executivo, nunca pode se afastar, que é o seguinte: Eu passo pelos meus seguranças e cumprimento eles normalmente pelo nome. Outra coisa: eu pego na mão deles, converso com eles. (executivo da Global).

Aconteceu que outro dia teve um menino aqui, o filho dele passou mal, o filho dele morava com a mãe em Recife, e teve um problema, um acidente e estava em Recife, foi para o hospital, ficou meio desesperado, e eu nem quero saber que história que é, cheguei para minha secretária e falei: “Tira uma passagem agora para Recife para o cara! – Bom, mas ele não tem... Vai embora, pega a passagem, compra e manda o cara lá ir ver o filho dele.” Porque eu sei que família é a coisa mais importante. Eu faço com ele o que eu gostaria que fizessem comigo. Eu tenho um filho, eu também amo meu filho, eu tenho os mesmos problemas que ele, então já que eu posso fazer isso por ele, por que eu não vou fazer? (executivo da Global).

Os executivos da Global atuam como o líder carismático que mantém seu poder enquanto seus seguidores reconhecem nele forças extraordinárias, e exerce uma “dominação essencialmente pessoal, intransferível. Sua arbitrariedade explica-se pela ausência de leis, estatutos e tradições que a regulamentem. É um poder cujos limites são dados pela própria personalidade.” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 12-13). O líder carismático, sedutor, consegue que as pessoas façam o que ele quer porque elas assim desejam. (SIQUEIRA, 2006).

O comprometimento também é buscado por meio da gestão do afetivo, da sedução. No caso de empresas familiares, a relevância do fundador é ainda maior, pois ela confunde a história organizacional com a própria história pessoal dele, não sendo difícil encontrarmos “relações interpessoais nessas empresas marcadas por elevado nível de intimidade, que pode ser interpretado como **semelhante às relações familiares** envolvendo todos os membros organizacionais em torno de um grande patriarca carismático.” (FREITAS, 2007b, p. 48, grifo nosso).

A importância da estrutura familiar também foi enfatizada pelos executivos da Global:

Senso de família, você tem que ter, não tem jeito [...] Isso funciona mais do que a porrada. (executivo da Global).

Você quer me ver bravo e se você mexer como a minha equipe, eu não aceito, por exemplo: que gerente de outra área venha dar palpite, falar mal, ou brigar com um funcionário meu se o funcionário tem razão [...] você quer me fazer não dormir, é

eu chegar em casa e achar que cometi alguma injustiça, os dois lados, ou com a empresa ou com o funcionário, mas eu sou um pai que eu dou porrada ainda, porrada que eu falo é eu parto para cima, eu quero resultado e cobro muito, mas eu protejo muito minha equipe dentro dos limites. (executivo da Global).

O papel do líder, como agente responsável pela substituição do imaginário do sujeito pelo imaginário da empresa, é definido desde a contratação, quando um dos executivos afirma que tem

muita dificuldade de contratar pessoas com muita experiência, ok? Eu gosto muito do futuro empregado até do candidato sem experiência nenhuma, mas com vontade de trabalhar, eu acho que a melhor coisa que você tem na vida é você ter uma equipe feita por você, contratado por você, treinado por você, você vai ter dedicação a você, vai ter sangue naquilo, as pessoas realmente vestem a camisa. (executivo da Global).

Siqueira (2006, p. 79) afirma que o líder “desempenha um papel fundamental no processo de apego do indivíduo à empresa”, por meio do controle pelo amor. “O líder deseja se cercar de pessoas leais, mesmo que se mostrem incompetentes, necessitando, na verdade, ter súditos que se disponham a servir voluntariamente.” (SIQUEIRA, 2006, p. 125).

A categoria do comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2006) também surge de modo bastante claro, principalmente quando se analisa que o indivíduo veste a camisa e dedica-se ao senhor somente porque foi por ele contratado. Diferente daquele que se sente super-homem pelas suas qualificações ou resultados, este sujeito simplesmente sente-se escolhido sem razão aparente, apenas vontade de trabalhar.

Faria e Schmitt (2007) classificaram os elementos que vinculam os indivíduos às empresas em dois grupos: os oferecidos pela empresa, como salário, benefícios, condições de trabalho etc., chamado de vínculo formal; e os elementos de satisfação psíquica, como a fama da empresa, o ambiente de trabalho, a integração com a empresa, o status por trabalhar na empresa etc., chamado de vínculo psicológico.

Na Global, os elementos de vínculo formal são supervalorizados pelos executivos, ao ponto de se considerar o pagamento dos direitos trabalhistas uma vantagem para o empregado.

Hoje as empresas não permitem que a gente pague um salário excelente não, você não tem como pagar um salário excelente, quando você tem se alguns benefícios como convênio médico, seguro de vida, vale transporte, alimentação o restante [das qualificações mínimas necessárias] você precisa investir no treinamento. (executivo da Global).

A empresa paga um salário um pouco acima do mercado. Não muito, mas acima do mercado. Ela tem a vantagem de pagamento em dia, de recolher todos os tributos que acaba sendo uma vantagem, principalmente para o pessoal de baixa renda que nem sempre consegue esse tipo de emprego, que o patrão recolhe Fundo de Garantia, FGTS, INSS, paga todos os encargos, salário em dia, tudo, inclusive antecipado. E tem os benefícios de praxe, mas são bons benefícios também. E também todos pagam religiosamente. Além do que tem um bom ambiente de trabalho, as condições de trabalho são muito boas, a lei é cumprida integralmente em toda relação. (executivo da Global).

Siqueira (2006) afirma que não basta conceder benefícios, é fundamental que se promova esta oferta. “Vale a pena conceder a ele [funcionário] benefícios para que se empolgue no comprometimento organizacional e na formação de uma equipe motivada e conectada com os objetivos que ela pretenda alcançar.” (SIQUEIRA, 2006, p. 142).

A política de remuneração, assim como os elementos de vínculo psicológico, em especial o bom ambiente e as condições de trabalho, retratam a política de dominação da empresa, que transforma o imaginário dos indivíduos, muitas vezes substituindo-o pelo seu imaginário organizacional. O indivíduo “se identifica com a empresa, percebe que através dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido por ela.” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 39).

Nesta empresa grande, que está sempre em expansão, eles sonham com isso, eles sonham porque tem pessoas ai que se você conversar os sonhos dele é sentar no meu lugar, “um dia eu vou estar no lugar do gerente”, e assim sucessivamente, eu quero estar no lugar do diretor e assim sucessivamente, é uma hierarquia sadia, por que? Porque a empresa é muito grande ela está crescendo, e a gente nesse treinamento oferece exatamente isso, além dos benefícios que a empresa dá que ajuda muito [...] dá uma tranquilidade para o funcionário [...] convênio médico, tudo gratuito, convênio médico, vale transporte, seguro de vida, ticket alimentação

é tudo gratuito, e não desconta um centavo do funcionário, nada, então faz a diferença, e mostra para ele que sempre tem uma vaga em algum lugar, e que eles precisam estar aptos a assumir. (executivo da Global).

Schirato (2004) afirma que, por meio de um pacote de benefícios, proporcional ao valor de troca estabelecido, a empresa robustece o salário do trabalhador, aumentando sua retribuição mensal e suprindo suas necessidades.

No imaginário do trabalhador, não é o valor real que é contabilizado nos débitos e créditos, mas o valor da representação simbólica do complemento salarial por meio dos benefícios é a recompensa do colo, da garantia de proteção [...] a empresa é a mãe generosa, abriga a todos, a todos protege e instala-se redentora no seio da família. (SCHIRATO, 2004, p. 107).

O processo de integração, chamado por Schirato (2004) de rito de passagem, é aquele momento em que o indivíduo é inserido na empresa, quando aprende a rotina diária da produção do seu serviço, e inicia a convivência com seus colegas. Neste processo ocorre a sensibilização para que o indivíduo queira fazer parte da organização. “Mais do que adesão aos princípios e valores da empresa, está sendo solicitada a entrega pessoal àquele novo mundo onde, a partir de então, ele estará total e absolutamente envolvido.” (SCHIRATO, 2004, p. 95).

Todas as pessoas que entram nessa empresa, entram na função mais humilde, e o que a gente espera a partir do treinamento? Que todos se dediquem e procurem o seu lugar que aqui tem, tem sempre uma vaga, tem sempre alguém saindo para melhor, e a coisa que me deixa mais feliz é quando o funcionário chega e diz: “chefe dá para o senhor me demitir que eu estou indo para uma empresa, se eu pedir demissão é muita coisa”, muitas vezes quando o funcionário merece e eu demito, e eu demonstro isso para ele, que eles precisam aprender, o mercado de varejo é um mercado ainda em crescimento, e é um mercado que paga bem, nossa empresa não paga mal. (executivo da Global).

Quando eu contrato alguém normalmente eu mando ir para o psicotécnico, eu mando levantar o que a pessoas tem em termos de vida que possa entrar na empresa, eu não contrato ninguém com ficha em polícia, mas a primeira coisa que

eu faço é treiná-las, ele passa no mínimo, no mínimo por um mês de treinamento para aprender a filosofia do que eu quero aqui dentro. (executivo da Global).

Faria e Schmitt (2007) afirmam que a vinculação do indivíduo à empresa é um processo contraditório:

ao mesmo tempo em que a organização promove o controle, utilizando, entre outros, o processo vincular para garantir a produção, ela perde em produtividade e possibilidade de criação, pois tolhe os indivíduos no que lhes é mais fundamental: a possibilidade de inovar, agir e transformar o meio em que vivem. Já os indivíduos se vinculam à organização para obter a satisfação de suas necessidades, nem sempre percebendo o quanto são controlados, e deixam de obter sua realização exatamente por manterem essa ligação com a empresa. (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 43).

Siqueira (2006) trata dessa vinculação em sua categoria de comprometimento organizacional como desejo de afiliação e também como trabalhos de doutrinação nas empresas. O primeiro ressalta o fato do indivíduo se sentir inserido na cultura organizacional e que, apesar do ressentimento pelo trabalho, acredita que ele pode dar sentido à sua vida. A doutrinação ocorre porque a empresa busca indivíduos prontos a assimilar sua cultura. No caso da Global, até o rito de passagem é explícito: “um mês de treinamento para aprender a filosofia.”

Schirato (2004) defende que a padronização do comportamento é um dos valores fundamentais para a formação e manutenção da cultura organizacional, que é fundamentalmente a homogeneidade, a adaptação dos diferentes, o sacrifício da subjetividade em prol da coletividade.

No mesmo ritmo com os mesmos pares, na mesma rotina diária, no mesmo regulamento, nas mesmas exigências, nos mesmos horários, da mesma forma, o trabalho realiza-se numa produção incessante em que a regularidade das ações, a dimensão das decisões, o nível de satisfação, são praticamente idênticos no dia-a-dia da empresa. (SCHIRATO, 2004, p. 124).

O senso de família que a Empresa Global desperta em seus empregados é percebido como muito importante pelos executivos, a ponto de a avaliação que a família do empregado faz da sua relação de emprego ser citada:

Você percebe como você é com o funcionário quando você encontra alguém, mãe e a esposa, alguém de fora, se o funcionário chega em casa e diz que aquele chefe é um “filho da puta, é isso, isso e aquilo”, a mãe, ou a mulher já te olha um pouco atravessado; mas se alguém fala: “o chefe cobra, mas é gente boa”, ou qualquer coisa assim, a coisa é diferente, então de vez em quando que já escutei de mãe assim: “se precisar o senhor pode puxar a orelha, viu?”, “não eu não eu não preciso disso não”, mas a coisa é mais ou menos assim. (executivo da Global).

Na mesma linha de raciocínio, da importância da relação empresa-empregado-família, discute-se o comprometimento organizacional. Siqueira (2006) defende que as empresas almejam que seus empregados assumam maiores compromissos com os valores da organização. Freitas (2007b) ressalta a importância dos fundadores e líderes no processo de criação, desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional, e destaca que o setor de recursos humanos, apesar de ter perdido ênfase e de não ser mais o guardião da cultura, ainda tem sua contribuição.

4.2.2 Os PRECIOSOS RECURSOS HUMANOS

Schirato (2004, p. 103) afirma que “mais que tratar dos direitos e deveres do trabalhador dentro da organização, espera-se uma política menos normativa, menos legalista e mais voltadas para questões centrais da relação entre ambos”. Na verdade, a Empresa Global também não tem uma estrutura formalizada de administração de recursos humanos.

Nós temos um plano de cargos e salários aqui [...] mas nós olhamos aquele funcionário que teve um bom desempenho durante o ano, geralmente em janeiro a gente dá um aumento extra para ele. (executivo da Global).

A existência de um plano de cargos e salários e de um calendário de aumentos salariais, sem um processo formal de avaliação de desempenho, é considerada um avanço em relação aos concorrentes e às demais empresas do Grupo. Segundo um dos executivos, há um processo de recrutamento para um assistente de RH em andamento:

Eu quero uma pessoa que olhe a parte da empresa e a parte dos funcionários. Eu não posso ter no RH uma pessoa que só olhe a parte dos funcionários, ela tem que olhar os dois lados. (executivo da Global).

A estrutura da empresa justifica a preocupação de contratar-se um profissional que também se preocupe com a organização. A percepção que se tem, por parte dos executivos, é que o funcionário do RH tem por função relevar as faltas cometidas pelos empregados.

Como não há estrutura, buscam-se outras alternativas: para suportar as dificuldades do cotidiano e atender aos desejos internos, os indivíduos vinculam-se a discursos que apontam para a busca de um ambiente mais harmonioso, que possibilite alimentar o imaginário de realizações que se deseja alcançar. (FARIA; SCHMITT; MENEGHETTI, 2007).

Eu trabalho numa organização onde tem um excelente ambiente de trabalho. Eu acho que a remuneração é compatível com as funções, com o mercado de trabalho. A empresa é muito boa de se trabalhar, então, onde cada um tem a sua autonomia dentro da sua função. Eu descrevo aqui como sendo uma empresa muito assim boa de se trabalhar. (executivo da Global).

Siqueira (2006) afirma que é necessário reavaliar os critérios que determinam se a empresa é de fato um bom local para se trabalhar. Em sua categoria do discurso das melhores empresas onde se trabalhar, o autor enumera as características utilizadas nas pesquisas e destaca o orgulho do indivíduo em trabalhar “na sua” empresa.

Assim como descrito por Faria, Schmitt e Meneghetti (2007), a Global trabalha no sentido de controlar seus trabalhadores, instituindo seu imaginário na tentativa de proporcionar conforto ao indivíduo. “A relação com a organização permite que o indivíduo-trabalhador realize desejos que são fundamentais para sua sobrevivência, mesmo que isso seja feito a um alto custo.” (FARIA; SCHMITT; MENEGHETTI, 2007, p. 85).

Hoje em dia eu vejo, pelo menos, e várias colegas me falam, que onde eles trabalham tem muito essa coisa de, dentro do ambiente de trabalho, dessa competitividade entre eles. E aqui eu procuro fazer com que minha equipe não tenha isso. (executivo da Global).

A Global procura despertar o orgulho de se pertencer à uma equipe de sucesso, em um ambiente favorável. Faria, Schmitt e Meneghetti (2007) concordam que sentir orgulho e se perceber parte da organização são valores bastante cultuados. “Orgulhar-se de trabalhar na empresa valorizada socialmente deve estar em conformidade com a postura de dedicação à empresa. Isto implica em aceitar que a troca do orgulho pela dedicação é condição essencial para os indivíduos envolvidos com seu objeto de satisfação.” (FARIA; SCHMITT; MENEGHETTI, 2007, p. 79).

Pode-se ainda, destacar a política de treinamento como complemento às atividades de recursos humanos na Global.

Eu acho que uma equipe bem treinada, ela te dá sempre o resultado mais próximo do esperado. (executivo da Global).

O treinamento, em um primeiro momento, visava tornar o indivíduo apto para o trabalho, “capaz de determinada tarefa ou atividade, com a posse de determinadas habilidades, adestrado para o serviço” (FARIA; LEAL, 2007, p. 169), tornou-se um mecanismo de dominação e controle na medida em que submete o trabalhador a um processo de homogeneização de resultados. Resultados que estão absolutamente claros para todos os empregados:

A missão da Empresa é ter a rentabilidade para o dono. [...] a missão da Empresa, assim, sinceramente, é lucro. (executivo da Global).

A Global é uma empresa de varejo e o nosso ideal aqui é venda, e venda com resultado e tudo que fazemos aqui você tem que se perguntar, isso aqui vai dar um resultado positivo de quanto? (executivo da Global).

Siqueira (2006, p. 84) afirma que “um dos principais instrumentos de controle dos indivíduos nas organizações refere-se à posse de meios eficazes para se conseguir um

nível eficaz de comprometimento e de produtividade por parte de seus empregados.” O autor cita a avaliação de desempenho como exemplo de instrumento e conclui que “os indivíduos que não conseguem alcançar as metas esperadas pela empresa acabam menosprezados e são considerados perdedores, com futuro incerto.” Pode-se dizer, pelos trechos de entrevistas abaixo, que na Global o futuro dos indivíduos que não conseguem alcançar as metas não tem nada de incerto, muito pelo contrário:

Então eu sou muito claro com meus funcionários. Acho que devo ser. “Olha, a meta é essa, eu preciso que vocês façam isso, se vocês quiserem trabalhar assim comigo, com certeza vocês vão ter retorno de minha parte. Agora, se não, está fora.”. Eu sou muito claro. (executivo da Global).

Eu nunca deixei de cumprir meta [...]tem a porrada, não cumpriu meta nós estamos aqui para isso, se não cumprir meta, a primeira vez vamos justificar, a segunda vamos lamentar, a terceira perdeu o emprego, não tem outra alternativa, não tem jeito. (executivo da Global).

Da mesma forma, o sucesso, mesmo que temporário, está garantido aos que atendem às expectativas da empresa.

A partir do momento que está dando lucro, que a Empresa está saudável, está dando rentabilidade [...] eu não preciso demitir, tem a garantia do emprego, que é o mais importante. (executivo da Global).

Como prêmio maior pela saúde da empresa, o empregado dedicado mantém seu emprego. Siqueira (2006, p. 74) afirma que o indivíduo tem a opção de não aceitar as regras e deixar a empresa, correndo o “risco do desemprego e das perdas narcísicas, o que ao fim pode significar, da mesma maneira, a sua morte simbólica.”

Eu tenho até um funcionário aqui que se deixar ele não sai de férias. Então, eu já falei: eu quero que você saia de férias. Então, para você sair de férias, então, eu quero que outra pessoa saiba o seu trabalho. Então, ele já está passando para essa outra pessoa o trabalho dele, para quando ele sair que ela saiba. E assim eu faço com todos. (executivo da Global).

Nesta verbalização a categoria empresa como lugar da juventude eterna (FREITAS, 2000b) aparece de duas maneiras distintas: do ponto de vista do empregado, que tem medo de sair de férias e de não encontrar seu emprego quando do retorno ou que não pode tirar férias porque ninguém sabe fazer seu serviço - encarnação do herói que não pode deixar de lutar contra o mal, se estiver de férias, quem o fará? Do ponto de vista do empregador, a categoria surge na necessidade da flexibilidade por parte da equipe: todos têm que saber fazer de tudo.

Schirato (2004) argumenta que o trabalhador percebe-se muitas vezes possuído pela organização. “É comum percebermos trabalhadores do setor administrativo ou mesmo da alta direção instalados em uma sala cujo aspecto inicial é de ser uma extensão de sua casa.” (SCHIRATO, 2004, p. 136). O fato de um empregado não sair de férias talvez seja a demonstração extrema da posse pela organização, que se dispõe a liberá-lo a exercer o seu direito tão logo alguém esteja capacitado para realizar suas tarefas.

Siqueira (2006, p. 137), em sua categoria do discurso do comprometimento organizacional, afirma que, se “de um lado o indivíduo será objeto de atenção por parte da empresa, que trabalhará os aspectos motivacionais e a satisfação de necessidades [...] de outro lado, a empresa exigirá o comprometimento do indivíduo, de maneira integral, em suas propostas.” Observa-se esta cobrança de comprometimento por parte dos executivos em relação aos empregados da Global, em retribuição à possibilidade de sucesso na empresa:

A gente não vê assim a pessoa totalmente comprometida. Aquela que é comprometida se destaca. É como eu te falei: “Ah, o meu horário é de oito, eu saio as dezoito, eu faço meu trabalho direitinho e tudo muito bem, mas dentro desse horário, eu não venho no final de semana...”. Não que eu queira que eles façam isso, entendeu? Mas é uma forma... Se ele quer buscar, é quando ele vai poder buscar. Então... (executivo da Global).

Faria e Barbosa (2007, p. 110) propõem que,

do ponto de vista das relações organizacionais, estar comprometido significa que o sujeito (individual e coletivo) desta ação deve partilhar dos valores objeto da mesma, estar motivado a participar da definição e da realização dos objetivos e das estratégias de sua consecução e sentir-se responsável pelo sucesso das ações que

permitam o alcance dos objetivos, engajando-se, criando e inovando para a conclusão das ações conforme os padrões esperados ou além deles.

Siqueira (2006, p. 137) reduz o comprometimento à sua dimensão organizacional, e o compreende “simplesmente como um engajamento, com adesão a um projeto, como um envolvimento forte com a organização em que o indivíduo está inserido.”

Na Global percebe-se uma tentativa de conquistar o comprometimento da equipe pelo compartilhamento das metas. Porém, como a definição de comprometimento implica em disposição plena e espontânea para garantir o sucesso da missão, pode-se considerar o que os gestores chamam de comprometimento uma simples aceitação dos desafios por parte da equipe.

Então, é uma coisa assim, envolvendo todos. Ah, eu tenho esse prazo, então o prazo não é meu, o prazo é nosso. Então, eu respondo para o Diretor, sou eu que vou lá e converso com o Diretor [...] Mas, eu preciso do suporte de vocês. (executivo da Global).

Faria e Schmitt (2007) afirmam que o indivíduo trabalha para realizar suas necessidades sociais e psíquicas, sejam elas de sobrevivência, realização, sublimação ou outras. “No entanto, para trabalhar o indivíduo estabelece vínculos, o que é um componente das relações sociais e afetivas e refere-se diretamente à subjetividade humana.” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 25-26).

Operar por resultados não deveria ser a máxima para a área de recursos humanos, uma vez que alcançar metas e resultados favoráveis podem significar falhas durante o processo que resultado algum consegue justificar. (SCHIRATO, 2004).

As metas são dadas na contratação. Vamos dizer, todo ano todos os executivos aqui serão recontratados. Na hora que a gente fecha o orçamento, que todo mundo concordou com aquilo, porque eu sempre falo assim, se é para brigar pelo orçamento, briga antes de aprovar. Bate o pé, se não vai cumprir mostra, tenta renegociar, demonstra que aquilo não pode ser possível, faz duzentos relatórios para provar que aquilo não é possível, mas uma vez que você concordou, que você aceitou aquilo, tem que fazer. (executivo da Global).

Então nessa hora a coisa é muito clara, a relação tem que ser clara o tempo todo. Então, os executivos que trabalham comigo já sabem que a relação é clara, não tem nada escondido, não tem nada enganado. Na hora de definir a meta, a gente define, na hora de renegociar a meta, a gente discute. Eu só aceito argumentos possíveis, aí a gente discute, discute, discute. Lógico, sempre tento puxar um pouco mais, um pouco mais, um pouco mais, mas, também não faço nada que é impossível. O próprio executivo aceitou aquilo, mas depois tem que cumprir. Não cumprir por displicência, por erro, eu não aceito. (executivo da Global).

É senso comum entre os executivos que metas existem para serem cumpridas. Este discurso é recorrente em todas as empresas, em todas as instâncias. O que se deixa claro na Global é que o cumprimento das metas determina o prazo de duração dos contratos, existe um compromisso formal com o líder.

As organizações procuram a institucionalização de suas condutas de submissão. “Para tanto, contam com a participação de membros escolhidos capazes de desenvolver e de manter mecanismos que propiciem a efetivação do desejo e dos objetivos da organização.” (FARIA; MATOS, 2007, p. 308).

Eu coloco, aliás, eu até forço isso entre eles, eles a participarem comigo: “Gente, o orçamento, o planejamento está aqui, a gente tem uma meta. Então nós vamos trabalhar juntos para que...” (executivo da Global).

Porque eu que tenho prazo, eu sou o gerente, eu tenho a obrigação de apresentar esse trabalho. Então, isso é comprometimento. (executivo da Global).

O controle psicossocial, exercido pela Global, é retratado por Faria e Matos (2007, p. 308): “o sujeito identifica-se com a organização a ponto de transferir a ela seu ideal de realização. Desta maneira, as conquistas e os ganhos da organização passam a ser seus ganhos.”

Siqueira (2006) destaca que um dos perfis de executivos desejados pelas empresas é aquele que domina a dramaturgia, que sabe motivar as pessoas de acordo com as vontades da organização. “Ele utiliza seu carisma para fazer com que as pessoas estejam engajadas nos objetivos da empresa.” (SIQUEIRA, 2006, p. 125).

A motivação tem uma parte que está sob o controle do chefe. Por exemplo, o salário. Eu posso chamar uma pessoa que está desmotivada e falar, vou te pagar 10% a mais. Isso vai motivar a pessoa possivelmente pelos próximos dez minutos. Não é uma coisa que vai motivar a pessoa por muito tempo. Então existe um lado que está sob o controle do chefe, talvez seja salário, mudar a pessoa de posição, uma boa conversa... Mas existe outro lado, que eu acho que é mais importante, que é o próprio funcionário. [...] Quando a pessoa tem prazer, está motivada e se automotiva – porque ninguém deve depender dos outros em nenhuma relação. A pessoa, ela mesma não pode depender do chefe dela, ela não pode depender de ninguém – eu acho que fica muito mais fácil. Então, eu acho que 20% dependem da chefia, dependem da empresa, e 80% dependem do próprio funcionário. (executivo da Global).

O líder carismático, ao mesmo tempo em que reconhece a sua parcela de contribuição sobre a motivação do empregado, exige a contrapartida na mesma proporção. Percebe-se o cerco ideológico (PAGES ET AL, 1993), na exigência da autopersuasão, da automotivação.

Há de se considerar, também, a categoria do culto da excelência (FREITAS, 2000b), principalmente quando a empresa oferece possibilidades para que o indivíduo se transforme em herói, desde que assuma sua natureza vencedora.

A resposta do executivo à falta de comprometimento organizacional, dos seus 80% de contribuição para a sua própria motivação foi bastante clara:

Quando eu entrei aqui não era assim, houve uma certa resistência que é normal. Houve também resistência porque eu demiti pessoas que estavam há muito tempo muito assim naquela zona de “não quero mudar, assim está bom, não quero buscar coisas melhores”, e errando muito. Então eu demiti e houve uma insatisfação geral. Eles ficaram muito chateados comigo, mas, eu mostrei para eles que eu estava fazendo um bem para os funcionários, porque, a partir do momento que ele levou o choque de ser demitido, porque não estava acompanhando o restante da equipe, ele poderia até melhorar, dele mesmo, até porque ele era um funcionário que eu achava que tinha potencial, ele só estava acomodado. (executivo da Global).

Na Global não existe lugar para o erro. Onde não há espaço para o erro, não há espaço para a aprendizagem. Quando não há espaço para a aprendizagem, a submissão é conquistada pela ameaça. A morte, na organização, é a demissão:

Eles têm liberdade para chegar e conversar comigo, para colocar as coisas deles, e se quiserem conversar sobre assuntos pessoais, não me importo, mas também saibam que eles têm suas obrigações. Porque se eles não cumprirem, não ficam, eles têm consciência disso. (executivo da Global).

Chegar com atraso e não justificar, faltas injustificadas, também, e não estar atendendo ao trabalho, principalmente porque eu também dou um prazo para eles. Eu também dou metas para eles. Então, se eles não estiverem cumprindo com isso, não tem como ficar. (executivo da Global).

Você precisa criar dar um bom resultado, trazer clientes, fazer isso dentro daqueles valores que você tem, de repente você não consegue infelizmente, você não consegue uma vez, não consegue na segunda na terceira vão procurar alguém que apresente um objetivo melhor, isso é em qualquer função a coisa é assim, eu não sei se é porque eu sempre atingi os meus. (executivo da Global).

A obsessão pelos resultados, e sua conseqüente demissão para os que não conseguem alcançá-los, aliada à possibilidade de sucesso, para os que o desejam constituem a dupla face do narcisismo: a condição do amor, que possibilita a emergência do desejo; e a que representa a morte, a aniquilação na imagem espetacular em que o ser se perde. (ENRIQUEZ, 2007).

Siqueira (2006) afirma que o perigo constante de demissão pode levar à depressão ou mesmo ao suicídio. “A pressão em cima do executivo para que seja competitivo e sempre muito forte impede que se coloque como um ser humano frágil e passível de ajuda em qualquer momento.” (SIQUEIRA, 2006, p. 181).

4.2.3 A SUPERVALORIZAÇÃO DOS PRÓPRIOS PREDICADOS

Siqueira (2006, p. 90) afirma que o sucesso “torna-se a principal referência na vida dos indivíduos”, mesmo sendo um conceito absolutamente abstrato para os executivos

entrevistados. Cada um tem sua definição própria de sucesso e há uma confusão entre os objetivos pessoais e os profissionais, demonstrando claramente uma etapa do processo de substituição do imaginário do sujeito pelo da organização.

Sucesso é conseguir alcançar as minhas metas. Eu me considero uma pessoa de sucesso [...] Eu acho que para mim sucesso é criar muito bem os meus filhos. Então, assim, profissionalmente eu estou satisfeito. (executivo da Global).

Sucesso para mim é muito trabalho, e eu acho que tudo que você consegue na vida você precisa se dedicar muito, eu nunca dei um atestado em empresa nenhuma, eu nunca faltei nem um dia, já fiquei doente, mas vou ao hospital volto aqui e continuo trabalhando. (executivo da Global).

Eu me considero uma pessoa feliz, uma pessoa que cada dia consegue realizar aquilo dentro dos sonhos que eu tenho, eu não tenho nem um sonho astronômico, mas o pouquinho que eu tenho eu considero, e profissionalmente eu gosto muito do que eu faço, se gostar do que faz for sinônimo de sucesso, eu me considero uma pessoa de muito sucesso, eu gosto do que faço, eu faço com paixão, eu me dedico, eu corro atrás e nada me atrapalha a isso. (executivo da Global).

Da mesma forma que ocorreu na análise do discurso da ACME, a definição de sucesso também não está clara entre os executivos da Global. Confunde-se sucesso profissional com família estruturada e com recompensas financeiras. Não se fala em reconhecimento, e sim em satisfação. A definição de sucesso é tão particular para cada indivíduo quanto é a análise do modo como a empresa pode contribuir para o sucesso do empregado:

Na verdade ela [a empresa] já está ajudando [no sucesso]. No sentido de que? Nós tínhamos uma função chamada gerência financeira. Agora a empresa já colocou que nós seremos gerentes controller. Ou seja, se é gerente controller, teremos que nos preparar mais, buscar mais informações, essa parte toda de controle, melhorar os controles da empresa, essa coisa toda que faz parte da controladoria. Então, isso é muito mais abrangente que gerência financeira. Então, só aí estou aprendendo, a gente está desenvolvendo... acho que aí já está me ajudando a me desenvolver. (executivo da Global).

O executivo está sujeito ao imaginário enganador, e a organização, mais uma vez, tenta substituir o seu imaginário pessoal.

Siqueira (2006) afirma que uma das principais características que as empresas desejariam em seus gestores é a habilidade de liderança, ou seja, “o executivo ideal é aquele capaz de seduzir eficazmente seus subalternos e liderar a formação da comunidade de empregados envolvidos com os valores e objetivos da organização.” (SIQUEIRA, 2006, p. 126).

Liderança pode ser um modelo de poder, que se encarna na figura do líder, embasado na perversão, na megalomania, ou na paranóia. A sedução e o fascínio tornam-se então, mecanismos úteis, fazendo com que os subordinados obedeçam seus superiores sem questionamento. (SIQUEIRA, 2006).

Eu acho que [liderança] é você estar sempre preocupado em atingir as metas e fazer com que o teu funcionário também esteja, eu acho que para você chegar em uma meta não adianta eu pegar a bandeira e dizer: vamos correr todos pela nossa empresa, e chegar lá na frente eu olho para trás e não tem ninguém. (executivo da Global).

O dia-a-dia do líder é você comandar mesmo, dar as premissas, dar as metas e acompanhar juntos com eles. Essa é a liderança. É você estar acompanhando ali o dia-a-dia com os funcionários, principalmente colocando as normas, metas, premissas... (executivo da Global).

O líder é o calibrador do negócio, ele aperta mais um botão, aperta mais um outro e sabe a hora de apertar cada um, para que se atinjam os objetivos que o líder tem que ter na cabeça o tempo todo. (executivo da Global).

Eu acho que eu tenho uma liderança nata, uma coisa minha. Eu consigo fazer com que as pessoas produzam com liberdade e elas gostam, as pessoas normalmente acabam gostando de trabalhar comigo, isso eu acho que é importante. Então, a liderança, o princípio básico é a honestidade, a pessoa também tem que ser honesta, mas é ser honesto na relação, fazer assim, eu estou aqui para produzir. (executivo da Global).

O que mais se destaca no discurso de liderança pode ser compreendido como o imaginário enganador, o controle dos resultados. No entanto, a empresa também tem uma componente do imaginário motor, do signo da criação. Ao apresentar uma definição mais elaborada do conceito de liderança, o executivo mostra que é possível para o empregado desenvolver suas capacidades criativas:

Líderança é você dar a liberdade às pessoas fazerem aquilo que elas sabem que têm que fazer. De fato, sempre, acontece quase todos os dias aqui na Global e em outras empresas que eu trabalhei, as pessoas chegam com os problemas, e elas têm a solução. Elas só estão esperando para que você diga: “Pode fazer isso aí”. Então, ser líder, eu acho que é dar liberdade de trabalhar, é cobrar o resultado, mas dar toda liberdade de trabalho para pessoas que têm as competências devidas para aquilo. E quando as pessoas começam a exercer aquilo que elas sabem, normalmente a mais que o chefe, a coisa começa a fluir bem, os resultados vêm, e quando vêm os resultados, esses resultados acabam fazendo com que essas pessoas sejam reconhecidas, ficam envaidecidas, ficam orgulhosas e acabam gostando de trabalhar com o seu chefe, porque sabe que com ele conseguem obter esses resultados. Então, na verdade, nada mais é, para eu ser líder, do que deixar as próprias pessoas terem o resultado que elas podem dar. (executivo da Global).

“A empresa pode interferir não apenas nas atividades rotineiras do indivíduo, mas também na maneira como ele deve conduzir sua vida.” (SIQUEIRA, 2006, p. 122). A possibilidade de sucesso está relacionada ao fiel cumprimento das expectativas da alta direção.

Uma característica da maioria das pessoas, e que não é tão boa, é que elas gostariam de ser [diretores de empresas], mas não fazem muito por isso. [...] Eu acho que todo mundo tem essa oportunidade, qualquer pessoa que queira fazer a diferença pode fazer. Só que a diferença não se faz em um dia de um trabalho maravilhoso, uma semana ou um mês. As pessoas até podem ser reconhecidas, mas demora muito tempo para você conseguir isso, é degrau por degrau, a escada é longa, as pessoas não podem desistir, não podem desanimar, o tempo todo, mas todas elas podem ser reconhecidas. (executivo da Global).

Eu percebo é que as organizações têm uma carência muito grande de pessoas que tenham essa disposição para querer crescer mesmo. É diferente de a pessoa falar que quer e realmente demonstrar que quer crescer, realmente querer crescer. Porque quando a pessoa demonstra que quer crescer todo mundo enxerga, é perceptível. Você percebe que tem alguém na sua equipe, mesmo que esteja três ou quatro níveis hierárquicos abaixo de mim. Eu consigo ver isso. (executivo da Global).

A atenção ao empregado que busca uma nova oportunidade pode ser considerada o dispositivo adotado para antecipar conflitos e reduzir o grau de insatisfação dos empregados (SIQUEIRA, 2006).

Finalmente, pode-se resumir o modo como os executivos da Empresa Global se percebem a partir da seguinte verbalização:

Quando você faz o trabalho social corretamente, as pessoas reconhecem e, mesmo aqueles que não estão sendo beneficiados diretamente com aquilo, acabam se engajando com a causa, valorizando a atitude. Então, porque não fazer? (executivo da Global).

Os executivos contribuem para a construção do discurso organizacional ao acreditar na virtude das suas atitudes em relação aos empregados, os empregados reconhecem e valorizam estas atitudes e, por fim, acabam aderindo ao discurso. A submissão é confundida com sedução e a substituição do imaginário pelo imaginário organizacional, tratada como um benefício ao empregado.

5 CONCLUSÕES

Para cumprir o objetivo principal da pesquisa, de descrever a relação do executivo com o discurso organizacional como manifestação de poder nas empresas modernas, fez-se avaliação dos discursos formais das empresas e das visões dos seus principais executivos e procedeu-se a análise do discurso utilizando-se três grandes categorias, que se sobrepõem e, em certos casos, se complementam: a submissão à vontade do dono, os preciosos recursos humanos e a supervalorização dos próprios predicados.

Na primeira categoria de discurso organizacional destacou-se a importância da figura do dono. A premissa de que toda empresa se origina de uma pessoa, e as relações que esta pessoa estabelece dentro da organização respondem, em parte, ao questionamento inicial de como os que estão no poder mantêm sua dominação sobre os outros: assumindo a paternidade do negócio, a chefia da família, agindo como o dono do negócio.

A interferência do executivo na construção do discurso se torna natural, uma vez que ele é o principal beneficiado desta cultura paternalista: na valorização das suas virtudes, na propagação das suas idéias, no respeito e na reverência dos “filhos”, na prática constante da sedução e do fascínio.

A adesão ao discurso organizacional ocorre, então, por habitualidade; à semelhança da estrutura familiar, o líder carismático se destaca, sendo ele o verdadeiro dono da empresa ou apenas o executivo responsável por um grupo de empregados. Neste sentido, toda empresa tem estrutura familiar, desde a pequena oficina caseira cuja cultura passa de pai para filho às grandes corporações como a *General Electric* e a *Microsoft*. A primeira, após a escolha de Jeff Inmelt como o sucessor de Jack Welch, “sacrificou” os demais candidatos em prol da harmonia da “família”, e a segunda tem em Bill Gates o exemplo vivo do fundador e pai-patrão, adorado e idolatrado pelos seus empregados.

A estrutura familiar ocorre mesmo na grande corporação que se diz altamente profissional e que rejeita quaisquer características de empresa familiar, e também na empresa pública, que a priori não tem dono; se não em sua cúpula, certamente em muitos dos seus pequenos departamentos. A estrutura familiar existe em todas as empresas modernas porque sua origem está no hábito do indivíduo em se agrupar desta maneira, e

não na cultura da organização. A família é o primeiro grupo ao qual o indivíduo pertence, sua estrutura lhe é, portanto, natural.

A segunda categoria trata dos preciosos recursos humanos e de sua gestão que, apesar de não apresentar estrutura formal nas empresas pesquisadas, é exercida pelas lideranças e utilizada como instrumento para incentivar o comprometimento entre o empregado e a organização. O comprometimento organizacional se dá pela atratividade do salário, pelo orgulho de trabalhar na empresa líder - e todas as empresas são líderes em alguma categorização - ou simplesmente pela percepção de se trabalhar em um bom ambiente profissional.

Ao fomentar o comprometimento organizacional, o executivo busca, na verdade, substituir o imaginário pessoal do empregado pelo imaginário organizacional. Busca também trabalhar as zonas ideológicas do sujeito, fazendo crescer a zona intermediária consciente e transformando a zona dos valores pessoais em ideologia oficial. Como o processo de comprometimento normalmente se dá por práticas socialmente aceitas, pouco se percebe do seqüestro da subjetividade dos empregados. Portanto, a adesão ao discurso organizacional também se dá pelo comprometimento.

A terceira, e última, categoria do discurso organizacional, chamada de supervalorização dos próprios predicados, é baseada no conceito de sucesso. Apesar de ser diverso e parecer confuso quando se considera um grupo de pessoas, o conceito particular de sucesso é preciso para cada indivíduo. O executivo, a partir da autopersuasão e do controle ideológico, promove a doutrinação dos empregados.

Como ocupa posição de liderança, com status social e financeiro, o executivo é considerado modelo de sucesso da organização. Sua vida alimenta os sonhos dos seus subordinados, a ponto de ter seu estilo copiado e imitado pelos empregados, o que contribui para aumentar cada vez mais sua sensação de sucesso pessoal. A adesão ao discurso organizacional, então, ocorre pelo sonho do sucesso.

Os objetivos específicos, de verificar e analisar como o executivo interfere na construção do discurso organizacional, como ele se sujeita à este discurso e como pode auxiliar na adesão do sujeito ao discurso organizacional, foram plenamente alcançados. Porém, novas questões surgiram, novos desafios podem ser sugeridos para a pesquisa futura.

Uma primeira sugestão para pesquisa complementar surge a partir do executivo, que se considera um privilegiado por poder servir ao discurso organizacional, que não espera o sucesso gratuito, sem trabalho, e que acredita que esta busca constante (pelo sucesso) é o que o diferencia dos demais empregados da organização. Como a adesão do executivo ao discurso organizacional é voluntária e acontece de modo natural, resta, então, discutir se a origem desta adesão é a causa ou o efeito do seu sucesso, o profissional se sujeita ao discurso organizacional para alcançar o sucesso, ou o sucesso profissional é consequência da sua adesão?

Outra sugestão de pesquisa seria na direção da confecção de um instrumento para análise das relações de poder dentro de uma determinada organização, a partir do roteiro semi-estruturado. Acredita-se que não há motivos para limitar a pesquisa ao nível executivo, uma vez que a adesão ao discurso organizacional é desejada pela empresa em toda a sua hierarquia.

Uma sugestão final, que também pode ser compreendida como uma limitação desta pesquisa, seria a repetição das entrevistas com os mesmos executivos, seguidas da análise do discurso por outro pesquisador com experiência profissional diferente das dos entrevistados. O fato deste pesquisador ter plena identificação com os entrevistados certamente contribuiu no momento das verbalizações, porém pode ter prejudicado a análise, uma vez que situações importantes, mas que fazem parte do cotidiano do pesquisador e que se tornaram banais, podem ter passado despercebidas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BIRMAN, Joel. A servidão na psicanálise. In: FURTADO, Ângela Porto et al (Org.). **Fascínio e servidão**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

CHANDLER JR., Alfred D. **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977 apud MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **A companhia**: breve história de uma idéia revolucionária. Tradução: S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management** : reconciliando o econômico e o social. Tradução: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1999.

CRUZ, Carlos Henrique de Brito. A nova ciência do Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 jul. 2000. Caderno Mais! Disponível em: <<http://www.ifi.unicamp.br/~brito/artigos/mais-230700.pdf>>. Acesso em: 21/04/2007.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV editora, 2000. Caps. 2 e 3.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Tradução: Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 1.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997a.

_____. **As figuras do poder**. Tradução: Nina de Melo. São Paulo: Via Lettera, 2007.

_____. **Da horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Tradução: Teresa Cristina Carreiro e Jacyara Nasciutti. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

_____. Instituições, poder e “desconhecimento”. Tradução: Vanessa Andrade de Barros. In: ARAÚJO, José Newton Garcia de; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

_____. **Les jeux du pouvoir et du desir dans l'entreprise**. Paris : Desclée de Brouwer, 1997b apud SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

_____. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. Tradução: Maria Ester de Freitas. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 5, n. 1, Art. 10. Jan./Jun. 2006.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. Tradução: Marcelo Dantas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29. Jan./Mar. 1997c.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Tradução: Izabel Magalhães (Coord.). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004. (Fundamentos, v.1).

_____. _____. 1. ed. 2. tir. Curitiba: Juruá, 2005. (As práticas do controle nas organizações, v.3).

_____. Os fundamentos da Teoria Crítica: uma introdução. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

_____; BARBOSA, Solange de Lima. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; LEAL, Anne Pinheiro. Do treinamento à Universidade corporativa: ideologia, dominação e controle. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; MATOS, Raquel Dorigan de. Controle, organização e trabalho. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Discursos organizacionais. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; SCHMITT, Elaine Cristina; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O imaginário vigiado nas relações de trabalho. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Tradução: Laura Fraga de Almeida Sampaio. 14. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. **A questão do imaginário e a fronteira entre a Psicanálise e a cultura organizacional**. Relatório de pesquisa no. 3/1999. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, Núcleo de Pesquisa e Publicações, São Paulo, 1999.

_____. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19. Abr./Jun. 2001.

_____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15. Abr./Jun. 2000a.

_____. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007b.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 72-83, Jul./Set. 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. São Paulo: Editora FGV, 2000b. Caps. 3 e 4.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. Tradução: Hilário Torloni. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. (Coleção novos umbrais).

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução: Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 15ª. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. Tradução: Marcos Santarrita. 2.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LA BOETIE, Étienne de. **Discurso sobre a servidão voluntária**. Tradução: J. Cretella Jr. e Agnes Cretella. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

LE GOFF, Jean-Pierre. **Le mythe de l'entreprise**. Paris: Édition La Découverte, 1995 apud FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 2. ed. São Paulo: Editora FGV, 2000b.

MENDES, Ana Magnólia. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **A companhia**: breve história de uma idéia revolucionária. Tradução: S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução: Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ONFRAY, Michel. **A política do rebelde**: tratado de resistência e insubmissão. Tradução: Mauro Pinheiro. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

PAGES, Max et al. **O poder das organizações**. Tradução: Maria Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1993.

PAES DE PAULA, Ana Paula. A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 101-103, Jul./Set. 2000. (Resenha do livro homônimo de Richard Sennett).

_____; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. **Opressão e resistência nos estudos organizacionais**: considerações acerca do discurso da servidão voluntária e da pedagogia do oprimido. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

PECHEUX, Michel. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. Tradução: Eni Puccinelli Orlandi. 4. ed. Campinas: Pontes Editores, 2006.

_____. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Tradução: Eni Puccinelli Orlandi. Campinas: Editora da Unicamp, 1988.

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia. A arte e os arcanos da sedução nas organizações contemporâneas. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. Tradução: Jader Cristino de Souza Silva e Marcos Cerqueira Lima. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Gilda Vaz. Fascínio e servidão. In: FURTADO, Ângela Porto et al (Org.). **Fascínio e servidão**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

RODRIGUES, Javert. Servidão e repetição. In: FURTADO, Ângela Porto et al (Org.). **Fascínio e servidão**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Tradução: Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2005.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Por que simbolismo organizacional no Brasil? In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Tradução: Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. **Autoridade**. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

SOUKI, Nádia. A servidão na estrutura dos grupos. In: FURTADO, Ângela Porto et al (Org.). **Fascínio e servidão**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004. p. 13-28.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, número especial, p. 79-88, 2002.