



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade

DIANA DE ANDRADE RODRIGUES

**DISCURSO ORGANIZACIONAL DA CRIATIVIDADE: uma
análise crítica em uma associação**

Brasília – DF
2010

DIANA DE ANDRADE RODRIGUES

**DISCURSO ORGANIZACIONAL DA CRIATIVIDADE: uma
análise crítica em uma associação**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Marcus Vinicius Soares Siqueira

Brasília – DF

2010

Rodrigues, Diana de Andrade.

Discurso Organizacional da Criatividade: uma análise crítica em uma associação / Diana de Andrade Rodrigues. – Brasília, 2010.

69 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira, Departamento de Administração.

1. Criatividade. 2. Discurso Organizacional. 3. Estudos Organizacionais Críticos. I. Título.

DIANA DE ANDRADE RODRIGUES

**O DISCURSO ORGANIZACIONAL DA CRIATIVIDADE: uma
análise crítica em uma associação**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Diana de Andrade Rodrigues

Doutor, Marcus Vinicius Soares Siqueira
Professor-Orientador

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Doutora, Priscila Maria de Sousa
Dourado
Professor-Examinador

Brasília, 01 de setembro de 2010.

Aos meus pais que me educaram e amaram acima de qualquer coisa.

Aos meus irmãos que são minha fonte de inspiração e orgulho.

À minha avó que a cada dia me surpreende com sua alegria incomparável de viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à todos colegas que gentilmente cederam seu tempo para contribuir com este estudo.

Ao Caio pelo amor, apoio e compreensão.

Aos meus amigos e grandes parceiros de faculdade que fizeram desses quatro anos de faculdade os melhores de minha vida.

E ao meu orientador que soube ter paciência e acreditou que isso poderia ser possível.

RESUMO

O discurso da criatividade das organizações do setor privado é o centro desta pesquisa que teve como objetivo analisar o discurso de uma associação no que diz respeito à criatividade, por meio da análise do discurso dos dirigentes contraposto à percepção dos trabalhadores. A idéia vigente durante todo o estudo foi de analisar criticamente as faces da ideologia e imaginário da associação a fim de conhecer a fundo seu discurso de criatividade. Para tanto, foi feito um estudo de caso em uma associação que possui atributos suficientes e representativos do setor privado. A abordagem foi qualitativa e a amostra não-probabilística foi formada por oito entrevistados, dentre os quais atuais e ex-empregados, com cargos de chefia ou não da organização. Os dados foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada e a análise dos resultados baseia-se em três categorias: a) poder, controle e autonomia; b) discurso organizacional e c) discurso organizacional da criatividade. Observou-se como principal forma de controle a gestão pelo afetivo, utilizando-se tanto da sedução, como da fascinação. O discurso organizacional foi caracterizado pelas seguintes categorias: competitividade entre funcionários, meritocracia, continuidade da excelência e promessas. Apesar de não haver formalizado um discurso da criatividade pode-se observar um ideal de liberdade e autonomia vigente no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Criatividade. Discurso organizacional. Estudos organizacionais críticos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. COMPONENTES DA INOVAÇÃO. (FONTE: ALENCAR, 1996, PG. 16.) 35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: RESUMO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO. 41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO	11
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3	OBJETIVO GERAL	14
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5	JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	A ASCENSÃO DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA	16
2.1.1	<i>Poder e Ideologia Gerencialista</i>	20
2.2	DISCURSO ORGANIZACIONAL.....	28
2.2.1	<i>Criatividade no ambiente de trabalho</i>	33
2.2.2	<i>A criatividade como um discurso organizacional.....</i>	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	39
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	39
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA	39
3.3	PARTICIPANTES DO ESTUDO	41
3.4	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	42
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	45
4.1	PODER, CONTROLE E AUTONOMIA NA CACX	45
4.2	DISCURSO ORGANIZACIONAL DA CACX.....	54
4.3	DISCURSO DA CRIATIVIDADE NA CACX	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	68
	APÊNDICE B – RESUMO DAS CATEGORIAS	69

1 INTRODUÇÃO

O campo da Administração está sendo determinado, cada vez mais, pelo instrumentalismo. É certo que essa característica faça parte dessa ciência, no entanto, resumir o campo de estudos da Administração a uma ótica puramente pragmática simplifica e restringe muito a compreensão das organizações.

Nesse sentido, Siqueira (2009) afirma que as organizações são passíveis de uma análise a partir de uma visão crítica, voltada para a compreensão da relação entre organização e seus funcionários. Assim, os estudos se voltam para as relações da organização com os indivíduos e não somente à busca incessante por maneiras de maximizar resultados.

Especificamente, buscou-se a compreender a relação indivíduo e organização no tocante do discurso organizacional da criatividade. Quer dizer, descobrir se é possível falar em um ambiente livre nas organizações, onde a criatividade poderia se desenvolver. Segundo Amorim e Frederico (2008), não se pode falar em autonomia propriamente dita, já que a inovação nesse contexto gerencialista serviria apenas para a acumulação de capital.

Nesse âmbito, caberia à organização criar um ambiente e um discurso a fim de se apropriar da criatividade do trabalhador, já que esta se manifesta como característica única ao indivíduo. Ou seja, não se pode falar em criatividade sem mencionar o sujeito detentor e expressor dela, pois a criatividade como característica do indivíduo é imaterial, subjetiva e em um primeiro momento intangível. Quando se expressa e resulta em mercadoria a criatividade se torna então a inovação, a qual é material, tangível (GORZ, 2005 apud AMORIM; FREDERICO, 2008).

No cenário organizacional, as formas de controle e poder estão sendo mascaradas por modelos de gestão e estes por sua vez são replicados segundo modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2009). Nesse ponto, inicia-se o questionamento de como a ideologia e o imaginário das organizações constroem o discurso da criatividade e influenciam a percepção dos trabalhadores em um ambiente gerencialista.

1.1 Contextualização do assunto

A análise das organizações tem que, antes de tudo, ser identificada em um espaço social e em uma época. Quer dizer, sua significação é compreendida ante o histórico e o social. Para Castoriadis (1982), toda sociedade possui uma auto-representação consequência do presente, do passado e do desejo de ser do futuro. Nesse sentido, faz-se necessário uma caracterização do ambiente e tempo atual para que a análise proposta por este estudo seja pertinente.

Na atual sociedade, uma das características que mais se sobressalta, segundo Freitas (2000a), é a “racionalidade extrema”, a qual, em um primeiro momento, poderia significar ausência de um imaginário e simbolismo. No entanto, o que se percebe é que esta racionalidade é expressão própria do imaginário. Essa sociedade, para Siqueira (2009, p.27), também é marcada pelo intenso desenvolvimento tecnológico e pelas aceleradas transformações econômicas, sociais e estruturais.

Destaca-se também como a empresa passa a ter maior expressão e influência na sociedade. O indivíduo, nesse contexto, é o ator que possibilita as conquistas da organização. Considerando seu papel perante o aumento da produtividade e rentabilidade da empresa ele acaba sendo foco de preocupação.

Envolver o indivíduo na organização é fator fundamental para seu sucesso. A empresa então volta suas atenções para a área de recursos humanos, fomenta o desenvolvimento da criatividade entre os funcionários para que eles inovem nos processos e produtos, incentiva o trabalho em equipe, etc. Sendo o treinamento responsável por esse processo e que, ao mesmo tempo, interioriza os valores e objetivos empresariais (SIQUEIRA, 2009).

Outro aspecto desse cenário é a centralização da figura do cliente. O processo de fabricação deve alcançar o defeito-zero e o atendimento deve encantar. Cria-se, então, um ambiente super competitivo tanto internamente, quanto externamente. Para Freitas (2000), as empresas, a fim de serem cada vez mais competitivas, reformulam o conceito de dinamismo e o aplicam sob a forma de flexibilidade. É ela que permite que a empresa se renove.

Entretanto, como o indivíduo é o motor organizacional cabe a ele a necessidade de renovação constante. Diante disso, a organização dribla sua necessidade criando no indivíduo a obrigação de contínua renovação, que só poderá ser saciável na própria organização, o único lugar em que o desenvolvimento e a realização pessoal serão possíveis: “Ser flexível não é mais condição de sobrevivência no trabalho, mas condição de vida” (FREITAS, 2000a, p.12).

Para Bendassolli (2007, pg.11), a sociedade atual é considerada a “sociedade gerencial” em que o universo econômico, social e cultural gira em torno de um centro: a empresa. Dessa maneira, o indivíduo tem suas prioridades, valores e imaginários ditados pela empresa e suas respectivas necessidades. O sujeito é dependente da empresa tanto economicamente, pois é ela que lhe provém o salário, quanto psíquica e socialmente, já que é no ambiente empresarial que o indivíduo encontra o lugar de pertencimento e convívio.

Se por um lado as empresas permitem o crescimento e o desenvolvimento econômico do mundo, a modernização tecnológica e a melhoria da qualidade de vida de pequenas comunidades que abrigam grandes empresas, por outro geram desigualdade, sofrimento e pressão em funcionários, destruição do meio ambiente.

Do mesmo modo que a empresa pode gerar conforto àqueles que têm emprego, ela pode trazer angústia por meio da ameaça do desemprego. Essa ameaça, de acordo com Siqueira (2009), exerce influência direta na forma que a organização irá se relacionar com os seus funcionários. A principal delas acontece na relação de controle do indivíduo, por meio do consentimento do sujeito às condições da organização, já que caso não haja adaptação do indivíduo ao que lhe foi imposto, outros milhares poderão fazê-lo.

Outro fenômeno moderno é a globalização que por definição é

a integração mais estreita dos países e povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimentos e (em menor escala) de pessoas através das fronteiras. (STIGLITZ, 2002, pg. 36 apud SIQUEIRA, 2009, pg.32/33)

A presença do Estado também vêm diminuindo, ao longo dos anos. Segundo Freitas (2000a, pg. 5), o Estado acabou “falido e desacreditado” diante de uma sociedade de consumo, de imagem e de superficialidade em que as organizações são os modelos de sucesso e detentoras da nobre missão de garantir “o emprego, a competitividade dos mercados e a potência da nação”. Ao falido Estado resta apenas garantir a infra-estrutura.

Diante do cenário da globalização e do capitalismo, as empresas procuram alcançar maiores índices de eficiência em sua produção, por meio da divisão do trabalho. Fragmentação que muitas vezes acaba com o sentido do trabalho para o indivíduo.

Para Alter (2001 apud Davel e Alcadipani, 2003), as abordagens críticas em Administração mostram que é preciso transgredir para inovar. Transgredir a verdade imposta, aceitando os

riscos consequentes nas relações com os colegas, com as regras de gestão e com a avaliação do trabalho.

Nessa concepção, não há inovação organizacional sem o desenvolvimento de um espírito crítico apurado que ouse desvendar outras interpretações para a realidade social, instaurando novas possibilidades de ações que permitam às pessoas exercerem sua autonomia e sua consciência de interdependência social. (DAVEL; ALCADIPANI, 2003, pg. 82).

A questão chave é entender e conscientizar-se a respeito dos pontos positivos das empresas e, principalmente, dos negativos para que parte dessa realidade possa ser transformada. O campo de estudos organizacionais críticos surge como um contraponto à visão tradicional das teorias funcionalistas. Segundo Davel e Alcadipani (2003), embora as abordagens críticas em Administração tenham ganhado espaço no contexto internacional, elas ainda não são muito difundidas no Brasil.

Em pesquisa realizada por Davel e Alcadipani (2003), no período de 1990 a 2000, sobre estudos críticos em Administração, as temáticas mais recorrentes são: dominação, ideologia, controle, disciplina, gênero, exclusão social, cidadania e sofrimento psíquico e físico. Em contraponto, os autores afirmam haver uma tendência de ramificação e adaptação dessas temáticas aos novos discursos e práticas administrativas que vêm surgindo.

Nesse âmbito, pouco se aprofundaram os estudos críticos sobre a criatividade perante o discurso organizacional. A grande maioria das obras desse campo apenas referencia o tema a ser abordado neste estudo, alguns mais superficialmente do que outros. Portanto, este trará uma recapitulação do que já foi mencionado anteriormente, como também buscará trazer para o campo da Administração uma nova perspectiva da criatividade à luz dos estudos organizacionais críticos.

1.2 Formulação do problema

Segundo Freitas (2009), as ideologias, o imaginário e o discurso são os alicerces que sustentam o mundo social, no qual a empresa possui lugar de destaque. Portanto, é de grande importância compreender o que a empresa fala de si, o imaginário que ela constrói, como também o discurso que ela institucionaliza.

É no ambiente organizacional que as contradições estão postas e replicadas aos indivíduos. Eles devem ser ousados, criativos, inovadores, mas não podem acabar com a tradição, devem ser autônomos, mas não independentes, devem colaborar e trabalhar em grupo, mas competir em seu grupo por metas individuais e ascensão.

Diante das contradições que proporciona ao indivíduo, a empresa busca dominá-lo por meio de mecanismos de poder e controle a fim de dissolver a incoerência vivenciada. Ao mesmo tempo ela discursa sobre a importância da criatividade dos indivíduos, no entanto, esse discurso, por vezes, não passa de mais uma ferramenta gerencial do que uma busca pela valorização da criatividade do indivíduo.

O questionamento básico que o presente estudo busca responder é: as estruturas de poder e controle organizacional, a ideologia e o imaginário no setor privado influenciam o discurso da criatividade no ambiente de trabalho?

1.3 Objetivo Geral

Analizar o discurso da organização a respeito da criatividade, por meio da análise do discurso dos dirigentes de uma associação em contraponto à percepção dos trabalhadores.

1.4 Objetivos Específicos

O objetivo geral da pesquisa depende do alcance dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os mecanismos de poder e instrumentos gerenciais da organização;
- Caracterizar o discurso da organização analisada;
- Caracterizar o discurso organizacional de criatividade.

1.5 Justificativa

Os estudos organizacionais buscam compreender o sistema organizacional físico, quer dizer, suas estruturas, hierarquias, composições etc., mas principalmente o sistema organizacional implícito que abrange as formações de poder das organizações, o imaginário organizacional vigente, as ideologias, formas de controle, ou seja, tudo aquilo que fisicamente não existe, mas que subjetiva e inconscientemente é vigente. Nesse sentido, o campo dos estudos organizacionais, cujo tema deste estudo está inserido, surge como uma perspectiva crítica aos estudos apenas pragmáticos das organizações.

O que o estudo propõe é olhar as organizações não apenas sob uma ótica produtivista. Segundo Clegg, Hardy e Nord (1999), haverá então a possibilidade de se estudar o que as organizações podem ser, e não somente o que elas são.

A criatividade como diferencial competitivo vem ganhando cada vez mais força nas organizações por representar o futuro, ou seja, a partir dela surgirão idéias e projetos que abastecerão o crescimento financeiro da empresa. Mas o que se percebe é que o discurso da criatividade não fica restrito aos setores de produção e desenvolvimento de novos produtos. Muitas empresas utilizam desse discurso para atrair novos trabalhadores, manter os que lá trabalham e para criar um imaginário de liberdade e autonomia entre os empregados. No entanto, essa busca pela inovação esbarra nas estruturas de controle e poder da própria empresa.

Siqueira (2009, pg. 103) afirma, nesse contexto, o seguinte: “De modo geral, as organizações têm medo do sonho, do que o homem pode criar livremente. É difícil a organização conceber a liberdade e, no caso, as estruturas organizacionais e os sistemas educacionais são exemplos práticos.”

Por o assunto ser, em termos, uma novidade, há falta de bibliografia específica. Dessa forma, este estudo ganha um peso maior, pois se trata de um levantamento de referências e autores importantes para a construção de uma visão crítica ao discurso da criatividade vendido pelas empresas.

O estudo se torna um importante avanço no meio acadêmico, pois poucos foram os que buscaram compreender o discurso institucionalizado a respeito da criatividade a fim de avaliar como a ideologia e o imaginário organizacionais influenciam o discurso da organização e a percepção dos trabalhadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca pelo pragmatismo nos estudos das organizações começou com Ure, Gilbreth, Taylor, Ford, Fayol, Barnard e Urwick. Estes utilizaram a ciência social a fim de organizar o trabalho de forma eficiente em prol do capital (MARDSEN; TOWNLEY, 2001). Foram eles também que constituíram o conceito predominante de prática nas organizações: a gestão.

A gestão como é apresentada nos manuais pode ser definida, segundo Gaulejac (2007), como um conglomerado de técnicas que buscam racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações. Nesse sentido, o objetivo operatório da gestão engloba: a) práticas de direção – tais como orientação estratégica, definição estrutural e política da organização; b) discursos de como organizar a produção, tempo e espaço, de lidar com os funcionários, de entender a empresa como um sistema racional; c) técnicas, processos e meios de conciliar todas as atividades, de definir funções, lugares e regras.

Esses procedimentos e instrumentos, no entanto, não estão livres de um caráter ideológico. Eles replicam e determinam aos indivíduos um sistema de crenças e visão de mundo. A ideologia, dessa forma, atua a serviço do poder gerencialista fundamentando postulados e crenças. A seguir, discutir-se-á como a ideologia e o poder gerencialista podem influenciar o contexto da criatividade nas organizações. Em um segundo momento o foco será para o discurso organizacional no qual será discutido o conceito de imaginário organizacional e seu universo conceitual como fundador do simbolismo que as empresas querem construir no consciente individual. Após as devidas referências, outra categoria também será esplanada: o conceito de criatividade e suas peculiaridades no ambiente e discurso organizacional. Dessa maneira, foi abordado o embasamento teórico necessário para as próximas etapas do estudo.

2.1 A ascensão da ideologia gerencialista

Um conceito chave para a compreensão deste estudo é o de gerencialismo, ou como o autor nomeia managerialismo, que segundo Chanlat (2002, pg. 2) “é um sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias do setor privado”. Esse fenômeno pode ser observado em diversos níveis. No nível lingüístico, por exemplo, pode ser observado pelo uso indiscriminado de jargões do mundo corporativo em outros contextos: não expressamos emoções, as gerimos, por exemplo. No nível social noções e princípios

administrativos (produtividade, marketing, gestão de crise, desempenho, eficiência, excelência, liderança, reengenharia, etc.) invadiram outros campos como a escola, hospitais, universidades, entidades sem fins lucrativos e até igrejas.

Para Weber (2001), a racionalização da natureza e do próprio homem é o que torna a sociedade ocidental moderna tão peculiar. Nesse contexto, uma nova maneira de pensamento ascende: a valorização e importância do trabalho na vida do indivíduo.

Em a *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Weber revela que a conduta capitalista direcionada à rentabilidade é um problema que deve ser compreendido considerando as características e mudanças históricas. Nesse âmbito, o espírito capitalista é a idéia do dever inquestionável do homem de acumular riqueza, como um fim em si mesmo. No entanto, essa nova ética não pode ser conceituada apenas como uma técnica de vida, cuja transgressão seria tratada como tolice, mas sim como uma máxima que se não cumprida revelaria o descumprimento de um dever.

Dessa forma, o homem tem como finalidade única em sua vida a produção de dinheiro e aquisição, ethos que supera até mesmo sua felicidade e utilidade. A aquisição econômica passa a ter sentido último ao homem, não se tratando mais de satisfazer necessidades. Weber (2001, pg. 33) é categórico nesse sentido: “Ganhar dinheiro dentro da ordem econômica moderna é, enquanto for feito legalmente, o resultado e a expressão de virtude e de eficiência em uma vocação”. Conclui-se que, atualmente, o dever profissional ainda é uma obrigação ao indivíduo, não tão evidente, mas sempre familiar.

O dever de trabalhar passa a ser visto como uma vocação, a ser considerado o sentido da existência humana. A perda de tempo, dessa forma, é um pecado e o ócio é o vício que afasta o homem da salvação.

Contradicoriatamente, o novo mundo racionalizado, ao contrário do que imaginavam os reformadores, relegou a religião a um plano secundário. Se antes os protestantes tiveram o poder de escolha de serem homens de vocação, hoje qualquer indivíduo tem seu estilo de vida determinado pela “moderna ordem econômica e técnica ligada à produção em série” (WEBER, 2001, pg.131).

Segundo Sennett (1999, pg. 118 apud Alvarez, 2002), a ética do trabalho vocacional de Weber, cuja fundamentação se dá no autocontrole e disciplina do indivíduo, tende a ser substituída pela concepção do trabalho de equipe, fundamentada na adaptabilidade, característica que atende melhor ao cenário de uma economia política flexível. Mas o

enfraquecimento dessa ética do trabalho não resultaria em uma liberdade, já que novas formas e tipos de controle se consolidariam. Nesse sentido Alvarez (2002, pg. 121) afirma que nem diante dessa substituição “se abre um maior espaço para o exercício da liberdade ou da criatividade humana”.

Para Bendassoli (2007, pg. 11), a atual sociedade é uma sociedade gerencial, ou seja, “um sistema que tem, no centro, o universo econômico, social e cultural ditado pela empresa”. Esta se configura, nesse contexto, como um agente ditador das prioridades, valores e imagens da nova subjetividade do indivíduo. A ele cabe a dependência econômica, psíquica e social, pois a empresa é o ambiente no qual ele supre sua necessidade de pertencimento e de convívio.

A crença de que era possível enriquecer caso o indivíduo agisse com presteza e disciplina perdeu o sentido, já que o progresso pessoal não depende apenas de variáveis cujo controle é possível. Diante da crise da ética do trabalho algumas formas de preenchimento foram desenvolvidas. O consumo foi a primeira forma, já que o trabalho não sendo mais um fim em si mesmo tornou-se um fim para o consumo. A segunda forma foi a retomada da vida privada. E a terceira maneira de preencher a lacuna foi por meio de temas de interesse narcísico: a busca por uma identidade individual, retomada da espiritualidade, do lazer e entretenimento (BENDASSOLI, 2007).

Se a ética do trabalho trazia conforto ao indivíduo e seus relacionamentos com outras pessoas e instituições, sua ausência criou um mal-estar. Antes havia justificativas para a renúncia de desejos, já que as pessoas seriam recompensadas por meio de pequenas gratificações. A dedicação exclusiva ao trabalho geraria um futuro promissor ou um sentimento de satisfação pessoal, dessa maneira ele seria engrandecido.

Entretanto, a carência da certeza de que a dedicação ao trabalho implicaria em sucesso e satisfação e a ausência da culpa por não alcançá-la acabaram. Como consequência: “liberdade, sim, mas muito relativa – ou então a um altíssimo preço –; mas o que mais se observa, ao contrário, é a desorientação.” (BENDASSOLI 2007, pg. 13).

Diante desse cenário, a empresa busca gerir o mal-estar instalado principalmente por meio de mecanismos e estratégias de gestão de pessoas, a saber.

Primeira, um discurso cujo alvo é o “id” das pessoas (conceito de Freud que nomeia a instância responsável pelo prazer imediato), e não mais o “super-ego” (que representa a responsabilidade ao cumprimento da lei). Ou seja, prioriza o sucesso e ganho fácil, imediato, fugaz.

Segunda, ferramentas de gestão que trabalhem com aquilo que se deve alcançar para atingir a realização, em outras palavras, o eu ideal dos indivíduos. A maneira mais comum é a promessa. Promessas de ter algo, ser algo, ser como alguém ou até mesmo do indivíduo alcançar o sucesso, por meio do sucesso da organização.

Terceira, administrar o paradoxo entre autonomia e dependência. No ambiente organizacional essa relação antagônica pode ser vista na combinação entre cooperação e competição. As práticas de gestão incentivam o individualismo, categorizando as pessoas por seus desempenhos, mas pregam, às vezes apenas no discurso, o trabalho em grupo.

Um sinal que ilustra a força do grupo sobre o indivíduo é o sentimento e a necessidade de pertencer à empresa e ao grupo. Nesse sentido, o autor afirma que

pertencer não significa apenas um vínculo formal de trabalho, mas uma identidade de empréstimo. Em uma época que se celebra a glorificação do indivíduo autônomo, não é desprezível a hipótese de que este mesmo indivíduo continue sob regimes tutelares. (BENDASSOLI, 2007, pg. 17).

Assim, a lacuna consequente do colapso da ética do trabalho acaba preenchida pelo apoio simbólico-institucional da empresa, mesmo que para tal o indivíduo deva abrir mão de parte de sua liberdade.

O indivíduo, diante do medo do desemprego, teme não só pela condição econômica, como também pela condição social, pois a empresa, segundo Siqueira (2009), constitui o ambiente onde o sujeito pode alcançar o reconhecimento social e pode realizar seus projetos.

Se o trabalho é subordinado ao capital e o indivíduo ao trabalho, consequentemente o indivíduo também é subordinado ao capital e ao sistema produtivo. Nesse contexto, o indivíduo é compreendido como um ativo da empresa, que como tal deve ser flexível e multifuncional para que a organização o seja em consequência.

Para manter sua empregabilidade o indivíduo deve aceitar a competitividade do mercado e buscar se atualizar constantemente. Cabe a ele ser comprometido à empresa, leal, mas em contrapartida a empresa não se preocupa com a estabilidade e segurança de seus empregados. “Trata-se, portanto, de uma via de mão única, e a empresa espera que, até o dia da demissão ou aposentadoria de seu funcionário, ele se dedique de corpo e alma a suas atividades.” (SIQUEIRA, 2009, pg. 41).

Por vezes o trabalho se torna uma solução para o vazio da angústia e carência do indivíduo, e acaba dando sentido para sua vida. Dessa maneira, desenvolvem-se sentimentos em relação ao trabalho, variando desde o amor ao ódio.

A empresa torna-se, então, o ambiente no qual o indivíduo pode sonhar e concretizar seus sonhos. Dessa forma, a organização passa a ser, de modo imaginário ou concreto, o centro de sua vida. Exemplos claros dessa nuclearização organizacional são: a eleição da família a um segundo plano, a composição de relacionamentos unicamente vinculados ao trabalho, ou a busca obsessiva pela ocupação do tempo até em momentos de lazer (GAULEJAC, 2007).

Em contrapartida a organização espera que o indivíduo se doe a ela e que juntos alcancem os objetivos organizacionais. Espera que seus sonhos sejam replicados e alcançados pelos indivíduos e que juntos possam reproduzir a grandeza que seu imaginário construiu. Todavia, apesar do imaginário organizacional pleno de grandiosidade, a empresa se mostra uma “instituição frágil, com contradições e incoerências explícitas e algumas não tão explícitas assim.” (SIQUEIRA, 2009, pg. 44).

Diante dessas contradições Gaulejac (2007) afirma que o gerenciamento é a maneira de garantir a conciliação desses diferentes elementos, a fim de manter o bom funcionamento da empresa. Ele opera criando um sistema que une e combina elementos desatinados, tais como: capital, trabalho, matéria-prima, tecnologia, procedimento, normas. “A gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder” (GAULEJAC, 2007, pg. 36).

2.1.1 Poder e Ideologia Gerencialista

Conceitualmente, ideologia organizacional são os “valores, crenças, idéias, interpretações da realidade e cursos de ações característicos de uma organização ou grupo de organizações” (HALLIDAY, 1987, pg. 99), com o intuito de unir seus membros e legitimar o poder e interesses dos indivíduos que controlam a organização. Já o poder organizacional, ainda segundo o autor supracitado, é a capacidade que uma organização tem de traçar e retraçar suas fronteiras – geográficas, legais, de mercado, sociais, culturais e políticas – a fim de lhe favorecer.

A obra *Vigiar e Punir* (FOCAULT, 1999) pode parecer restrita à análise da história das prisões e punições, no entanto, sob uma observação mais criteriosa revela-se um estudo sobre as relações de poder em instituições tais como escola, prisão, hospital e fábrica. Sendo o foco para este estudo a instituição fábrica ou, em termos mais atuais, empresa.

Um conceito fundamental é o de disciplina: uma forma de controle que se desenvolve a partir da punição, mas que se mostra mais importante e eficaz. A disciplina requer menos esforços que a punição e também previne ações subversivas, pois cria no indivíduo uma relação de dócil-utilidade, a qual o indivíduo será mais útil quanto mais obediente sendo a afirmativa inversa também verdadeira.

A disciplina não opera com base em um poder opressor, senão em um processo que esquadra, desarticula e recompõe o indivíduo para aumentar sua utilidade e resultados econômicos, dessa forma desviam-se as forças da criatividade e indisciplina.

Para produzir esse novo indivíduo, a disciplina emprega determinadas técnicas sob o indivíduo, opera em nome do micropoder os seguintes instrumentos de adestramento: a vigilância hierárquica, as sanções normalizadoras e o exame.

A vigilância hierárquica constitui um sistema de vigília que opera não somente no sentido vertical de cima para baixo, mas também de baixo para cima e lateralmente:

trata-se agora de um controle intenso, contínuo; corre ao longo de todo o processo de trabalho; não se efetua – ou não só – sobre a produção [...], mas leva em conta a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento. (FOCAULT, 1999, pg. 146)

Nesse sentido, a vigilância, por ser ao mesmo tempo peça fundamental da produção e do poder disciplinar, se torna um operador econômico decisivo no ambiente empresarial.

Já as sanções normalizadoras correspondem a micropenalidades acerca do tempo, da atividade, da maneira de ser, dos discursos, do corpo, da sexualidade, ou seja, tudo aquilo que esteja disforme à normalidade ou norma é punido ou sofre humilhação. Na disciplina, a punição ocorre com base no sistema gratificação-sanção. Criam-se padrões opostos, maniqueístas e classificam-se comportamentos e desempenhos nesse intervalo. A própria classificação já vale como sanção ou recompensa. O intuito, no regime do poder disciplinar, não é reprimir, mas confrontar desempenhos individuais em relação aos coletivos, a fim de diferenciar, comparar e regulamentar o normal.

O exame une a hierarquia vigilante e as sanções normalizadoras quando ritualiza o poder. Acaba por ser um rito “científico” das diferenças individuais, “uma nova modalidade de poder em que cada um recebe como status sua própria individualidade, e onde está estatutariamente ligado aos traços, às medidas, aos desvios, às ‘notas’ que o caracterizam e fazem dele, de qualquer modo, um ‘caso’” (FOCAULT, 1999, pg.163).

Nesse momento, vale ressaltar o ideal da originalidade que tangencia os limites, mas ainda se insere dentro de padrões pré-estabelecidos. Esse ideal limitado constitui também a busca individual pelo destaque, reconhecimento, eficiência, e em última instância a própria vantagem competitiva empresarial.

Há também instrumentos aplicados sobre a massa, por isso podem ser consideradas técnicas que atingem ao grupo: distribuição espacial, controle das atividades, acumulação do tempo e composição das forças.

A técnica da distribuição espacial cria ““quadros vivos” que transformam multidões confusas, inúteis ou perigosas em multiplicidades organizadas” (FOCAULT, 1999, pg. 126 e 127). Trata-se de caracterizar indivíduos e constituir classes (encaixar o indivíduo na multiplicidade) a fim de extrair o máximo desejado. Já o controle das atividades refere-se à utilidade de cada gesto, de cada parte do corpo para alcançar a máxima eficiência, cultua-se a rapidez. A acumulação do tempo que se refere à organização de diversos estágios separados por provas graduadas, vinculados a programas de exercícios cuja dificuldade cresce proporcionalmente a ascensão em uma nova etapa. Dessa forma, os indivíduos são classificados em relação ao resto do grupo ou estágio. Finalmente, a composição das forças trabalha como um arremate dos três pontos anteriores, tudo deve estar interligado para um sinal provocar apenas um comportamento desejado, para um código gerar uma única resposta desejada.

Finalmente, o autor apresenta o conceito de Panoptismo, mecanismo que assegura a perpetuidade automática do poder. Para Foucault (1999, pg 170) ele seria “uma maneira de definir as relações de poder com a vida cotidiana do homem”. Trata-se de criar no indivíduo a sensação de contínua observância, ou seja, destaca-se o indivíduo e oculta-se o detentor de poder. Dessa maneira, o indivíduo vive se censurando e esse tipo de postura de auto-exame, aplicado ao ambiente organizacional, acaba por vezes submergindo a criatividade do indivíduo.

Comprovando a atualidade do conceito de poder disciplinar, Segnini (1996) analisou como se caracteriza o poder da disciplina no cotidiano organizacional, mais especificamente em uma empresa do setor bancário. Resumidamente, o autor constatou três macro categorias representantes desse poder: o regulamento interno, a declaração de princípios e a vigilância hierárquica. Esses mecanismos previnem, impedem e punem disparidades do que é considerado aceitável. A vigilância ocorre em todos os sentidos, de cima para baixo e vice-versa, entre pares e até mesmo no sentido do autocontrole.

Dando continuidade aos estudos de Foucault, Deleuze (1992) afirma que depois da Segunda Guerra Mundial a sociedade já não se encaixava no conceito de sociedade disciplinar. A crise dos meios de confinamento: prisão, hospital, indústria, escola e família se alastraram por toda sociedade. Submerge então o conceito de sociedade de controle que vem aperfeiçoar a disciplina, a qual opera apenas em sistemas fechados. Segundo Deleuze (1992, pg. 221, grifo do autor) “os confinamentos são moldes, distintas moldagens, mas os controles são uma modulação, como uma moldagem auto-deformante que mudasse continuamente, a cada instante”.

Sob a ótica de Foucault (1999) quando o indivíduo passa de uma instituição a outra, da família, para a escola, para a fábrica, etc., ele recomeçava do zero, pois elas são variáveis independentes. Mas na sociedade do controle nunca se termina nada, a empresa, a formação contínua, o serviço tudo coexiste em uma mesma modulação.

Nesse âmbito, vale ressaltar que “a identidade do poder nas relações de trabalho não pode ser atribuída a pessoas ou a ‘maquiáveis’ que se utilizam de instrumentos que se sobreponem cronologicamente a outros” (SEGNINI, 1996, pg.111). A real identidade de um sistema de poder só pode ser encontrada em seu contexto social, econômico e político.

Feita uma elucidação histórica do poder nas instituições com foco para a instituição empresa, a análise se voltará para o próprio ambiente organizacional, sua expressão de poder e ideologia.

Para Siqueira (2009) o controle organizacional baseado na coerção está dando espaço para o controle como gestão do afetivo. Há duas modalidades para o controle baseado no amor: a fascinação e a sedução. A primeira é quase uma relação hipnótica, dando ao hipnotizador um domínio quase total sob indivíduo. O fascínio utiliza de meios como grandes comemorações, festas, promessas, etc. para alcançar seus objetivos. Neste caso, o hipnotizador pode por meio do discurso criar a idéia de que as pessoas que o seguirem alcançarão o reconhecimento, a admiração, o status de herói, de semideus. A fascinação trabalha com o desejo narcísico dos indivíduos. Já a sedução é um processo no qual o sedutor busca ser o detentor dos desejos do outro. O sedutor trabalha com o comprometimento do seduzido para alcançar seu objetivo e o seduzido ao entrar no jogo vai apenas atender os desejos do sedutor. Quem é seduzido acaba se abandonando, se jogando no outro e acaba perdendo a si próprio.

Ao seduzir, a empresa cria no indivíduo seduzido uma necessidade de atender à organização, seja por meio de processos de melhoria contínua, seja inovando. O que importa é que a empresa esteja satisfeita com ele (SIQUEIRA, 2009).

A gestão do afetivo é uma forma de controle muito importante para o alcance dos objetivos organizacionais e manutenção da ideologia e ordem (por meio da submissão), pois trabalha com o imaginário e com o psiquismo do indivíduo. Esse amor, em alguns casos pode levar o indivíduo a uma espécie de servidão voluntária. Assim, a mobilização do poder é ainda mais sutil e contínua.

Siqueira (2009, pg. 78) enumera, em resumo, outras fontes de poder: a autoridade formal, o controle sobre recursos escassos, o processo decisório, o conhecimento, a organização informal e a informação, a habilidade para lidar com incertezas, a própria estrutura organizacional, as regras e regulamentos, a possessão dos meios de penalização, a competência do líder, a legitimidade e o amor-fusão. Nesse sentido, o poder organizacional tenta dominar o indivíduo a fim de ocultar suas contradições.

Para Pagès et al. (1987) a forma de dominação organizacional acontece em meio a mecanismos de mediação. As características contraditórias das organizações levaram-na a aliar restrições (ou coerções) a vantagens aos indivíduos. A vantagem integra o indivíduo a organização e o faz aceitar restrições, exploração e dominação.

Diante da contradição entre os objetivos empresariais (representantes dos objetivos do sistema capitalista: lucro e dominação) e os objetivos dos indivíduos, a organização utiliza o “processo de mediação” (PAGÈS, 1987, pg. 26). A mediação é a aliança entre as restrições empresariais e os privilégios que ela oferece ao funcionário e implica em antecipação dos conflitos. A empresa então não resolve as contradições, senão os prevê e previne.

Os processos de mediação atendem às necessidades de desenvolvimento e controle do sistema produtivo. Nesse sentido, ele garante o controle, pois a empresa “resolve” as contradições que cria.

A organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos, etc., da qual nos limitamos a contatar a existência numa perspectiva positivista, e a estudar ligações sistêmicas. [...] A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. (PAGÈS, 1987, pg. 31).

Ao final do processo de mediação o resultado transformado é o seguinte:

- a) as contradições coletivas são transformadas em individuais por meio da “introjeção” das contradições da política organizacional (PAGÈS, 1987, pg. 26). A introjeção é o processo no qual elementos do mundo exterior são incorporados à psiquê do indivíduo inconscientemente. Diante das contradições externas que o indivíduo não pode reagir, ele acaba vivenciando uma contradição psicológica, que por sua vez é consciente e gera um conflito interno,
- b) e as contradições globais: econômicas, políticas, ideológicas, psicológicas se transformam em contradições unicamente psicológicas. A organização, então, utiliza a contradição psicológica individual a seu favor ao propor uma solução: uma identificação com os objetivos organizacionais, com sua filosofia e seus ideais.

Dessa maneira, a ideologia da organização surge como uma forma de abrandamento e satisfação ao sujeito “dando um valor à sua experiência” (PAGÈS, 1987, pg. 27). Assim, ela impede um conflito externo, consolidando o processo de mediação, mantendo a contradição individual introjetada.

Evolutivamente, a organização moderna desenvolveu e refinou seus processos de mediação, sua extensão, sua interconexão e constituiu um sistema ainda mais coerente. Dessa forma, alcançou o status ou o conceito que Pagès et al. (1987, pg. 35) nomeou como a organização hipermoderna.

Essa nova organização possui características que influenciarão na relação entre trabalhador e organização. A primeira delas é o desenvolvimento da mediação econômica que se refere à prática de altos salários e possibilidade franca de carreira. A segunda caracteriza-se pela autonomia controlada no sistema decisório, possibilitando a administração à distância de um conjunto vasto e complexo. Isto só é possível pela interiorização de princípios e regras organizacionais e a partir do desaparecimento da figura do chefe autoritário, cabendo a ele o papel de intérprete e tradutor. A terceira característica faz referência à idéia da organização como lugar de produção de ideologia capitalista. Para tal, ela investe nos aparelhos ideológicos da sociedade a fim de justificar suas práticas perante funcionários, clientes e o público. E a quarta desenvolve a dominação psicológica da organização sobre os trabalhadores, funciona sob o inconsciente. A organização cria sentimentos contraditórios ao indivíduo, provoca tanto o ódio como o amor, o prazer como a angústia. A tendência é o indivíduo assimilar a ideologia, as regras organizacionais e reproduzi-las. Dessa forma o resultado é tão mais permanente, contínuo, suave e adaptado quanto pela coerção.

Na organização hipermoderna a dependência psicológica é em relação à organização, dessa forma o indivíduo desapega-se do papel do chefe, despersonaliza-se as formas de dominação. Sob a forma imposta pode penetrar profundamente na vida e no inconsciente do indivíduo. Todos os elementos citados anteriormente contribuem para que o sistema pareça coerente, assim se assegura o controle sobre o indivíduo e sua autonomia relativizada pelos princípios organizacionais.

Atualmente, as empresas vivem um cenário de expansão que poderia sugerir um descontrole de suas ramificações. A esse respeito Pagès et al. (1987, pg. 44) defende a existência de “técnicas de administração a distância”, as quais permitem o controle sobre conjuntos extensos. A idéia central para tal dominação é a mediação da contradição autonomia e controle.

Esse sistema é composto por três etapas: concepção, aplicação e controle das regras. A concepção das regras é construída para nortear todo e qualquer comportamento, ética e atividade. Ele não parece imposto aos funcionários, mas concebido como resultado de uma obra coletiva. A aplicação das regras comporta o campo da autonomia dos indivíduos. Ante um cenário móvel e complexo, os executivos adaptam as regras a fim de responder rapidamente a crises e oportunidades. Essas interpretações, contornos e discussões das regras dão a impressão de certa liberdade e independência. No entanto, a liberdade será maior quanto maior for a adesão às regras do jogo, cria-se então um sentido de submissão, proporcional à alienação. Finalmente, cabe ao controle das regras mediar essa relação entre autonomia e controle por meio da instauração de desvios toleráveis ele permite que a regra não seja imposta forçosamente e que não haja interpretações abusivas. Vale ressaltar que por ter um valor simbólico, quanto menos esse controle se manifesta maior é sua eficácia.

Siqueira (2009), ao se referir ao processo de submissão, afirma que nas organizações a submissão ocorre voluntariamente, já que o desejo de liberdade de pensar e agir não é maior do que o de servir, assim tudo permanece inalterado.

Não cabe, no entanto, uma visão ingênua da ideologia como um sistema coerente que responda apenas aos interesses dominantes, para Pagès et al. (1987, pg. 74) a ideologia que predomina nas organizações é uma junção de vontades dominantes que integrem “as ideologias próprias daqueles que ela quer submeter”. Quanto mais envolvidos ideologicamente, mais os indivíduos produzirão para a empresa. Portanto a ideologia funciona como reforço à dominação e à imagem positiva da empresa, mas também para aumentar a exploração dos trabalhadores.

Para o referido autor a ideologia das empresas hipermodernas criou uma nova religião a ser seguida por seus membros. Isso não implica no desaparecimento da religião tradicional, mas na incorporação de certos elementos desta (respeito ao indivíduo, valorização do esforço e sacrifício, integridade...) na religião empresarial a fim de mascarar pretensões de exploração.

Como se pode perceber não se trata de um processo doutrinação de mão única, ou seja, processo exclusivamente exterior ao indivíduo, há também o processo de “autopersuasão”, o qual cabe ao indivíduo resolver conflitos ideológicos, reforçando a ideologia dominante e colaborando para a própria doutrinação. “Isso feito, a ideologia da liberdade e da diversidade individuais se acha confirmada no segundo nível. Novamente encontramos neste domínio a dialética autonomia/controle que prevalecia antes” (PAGÉS et al., 1987, pg.87).

Neste processo submergem três zonas ideológicas do indivíduo: a zona da ideologia oficial, representante dos princípios da empresa; a zona dos valores pessoais do indivíduo, em parte inconsciente; e a zona intermediária, consciente e que seria uma zona de compromisso entre as duas anteriores. O que ocorre como mecanismo de fuga a angústia das contradições é o indivíduo anular a zona ideológica dos valores pessoais e reforçar a zona ideológica oficial.

Uma avaliação mais profunda da autopersuasão mostra que esta é mais uma forma de controle, um controle flexível que incita a idéia de autonomia, diversidade, convivência de pensamentos diferentes e até mesmo contraditórios. Como resultado o indivíduo se torna um agente de difusão ideológica da empresa, transmitirá uma ideologia que ele mesmo terá produzido, eficaz e convincente para ele e para os outros.

No mundo do trabalho o indivíduo pode então ser exigido pela empresa, pois ela opera em nome de uma causa profunda dos trabalhadores: “o desejo de dar um sentido à sua experiência, o desejo de ser útil a uma coletividade, o desejo de criar e se apropriar de futuro. [...] Seus valores profundos são mobilizados e colocados a serviço da organização, sua fé é desviada” (PAGÈS et al., 1987, pg. 94).

Desvendadas as formas de construções de limites, ordem e hierarquia, é necessário, neste ponto, ficar atento às tentativas de anulação e alienação do indivíduo. Como esses mecanismos podem impedir a expressão da criatividade e singularidades dos indivíduos. Nesse sentido, o próximo tópico busca entender quais as implicações que uma auto-imagem empresarial grandiosa, fundadora do imaginário organizacional tem entre os indivíduos e a sociedade em geral.

2.2 Discurso Organizacional

O discurso organizacional, segundo Halliday (1987, pg. 99), pode ser compreendido como o “conjunto de práticas lingüísticas, semânticas e retóricas característico de uma organização, ou de indivíduos que a representam”. Cabe esclarecer que por retórica entende-se o uso intencional da linguagem verbal e não verbal a fim de influenciar as percepções, idéias e ações de um grupo, perante uma situação problema.

Para as empresas, o imaginário possui papel fundamental para o alcance de seus objetivos, já que ele é a “ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa”, é o conjunto de representações que o indivíduo cria ou atribui à realidade subjetiva interna e à realidade exterior (LAPIERRE, 1989, pg.7).

O termo imaginário, de acordo com Lapierre (1989) faz alusão a todo o conjunto de processos mentais de um indivíduo, o qual abrange a dimensão afetiva – sentimentos, ambições, desejos, convicções –, mas principalmente a cognitiva – pensamentos, idéias, criatividade.

Ainda no que tange ao conceito de imaginário, Freitas (2000, pg.54 apud Siqueira, 2009, pg.97) definiu como “o espaço da representação, das formas e 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”. Dessa forma o real tem origem no imaginário, cabe ao indivíduo decidir a partir do imaginário o que ele considera seu ideal.

Ambos os autores compactuam a respeito da subjetividade do imaginário, pois até mesmo fatos memorizados são sujeitos a pontos de vista, projeções e construções dessa realidade memorizada.

As empresas também estão sujeitas a formação de um imaginário, conceitualmente o imaginário organizacional são “as fantasias compartilhadas por uma equipe de administração ou por um conjunto de empregados de uma organização a fim de demonstrar a influência desse imaginário sobre a identidade da empresa” (LARÇON; REITTER, 1972 apud LAPIERRE, 1989, pg. 9).

A organização, de acordo com Enriquez (1997) pode escolher por dois imaginários o enganador e o motor. Por meio do ideal da empresa forte e poderosa, o imaginário enganador almeja

fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade (ENRIQUEZ, 1997, pg. 35).

Já o imaginário motor possibilita que o indivíduo expresse sua criatividade sem repressão. Ele permite a ascensão de rupturas, de mudanças, de diferenciação, de alteração da repetição. A esse respeito Siqueira (2009) afirma que esse aspecto do imaginário admite a perspectiva de inovar, de que a mudança seja criativa e benéfica tanto para a organização e suas relações sociais como para os trabalhadores.

Entre as possibilidades de imaginário a tendência é a empresa caminhar para o imaginário enganoso ao invés do motor. Este é um desafio até para as organizações mais flexíveis, pois o imaginário motor implica em favorecer “a criatividade feliz, a expressão oral livre, o pensamento enquanto capacidade de questionar tudo, de transgredir tudo, o desejo de construir objetos estéticos, o prazer de viver conjunto, e igualmente o humor e a frivolidade, indispensáveis à atividade reflexiva” (ENRIQUEZ, 1997, pg.36).

O autor supracitado ressalta que os sistemas culturais, simbólicos e imaginários sempre estiveram presentes no ambiente empresarial, a diferença é que atualmente as empresas usam voluntaria e conscientemente esses sistemas para moldar pensamentos e induzir comportamentos que lhes interessem. Dessa forma, elas pretendem substituir a identificação dos indivíduos com o Estado e a nação, tornando-se o centro de suas referências e crenças.

A falência das instituições tradicionais: religião, Estado, escola, família criou um vale na identidade social dos indivíduos, a redução do significado de religião, da moral religiosa, dos papéis dos gêneros, da autoridade por sexo, da figura parental, o declínio da ética do trabalho, o aumento do poder decisório das empresas no ambiente político, econômico e social e a ascensão de uma vida baseada no consumo: tudo isso fragmentou valores e condutas individuais e coletivas (FREITAS, 2000a).

Esse cenário, segundo Freitas (2000a), impacta e marca todos os níveis: familiares, individuais e sociais. Na família o impacto se expressa por meio da redução do seu tamanho, do aumento do número de divórcios e separações, do rearranjo de relacionamentos, da figura de terceiros como pais, etc. No indivíduo, cria maior individualismo, insegurança por falta de referências claras, falta de sentido para a vida, sentimento de solidão, receptividade a processos de desterritorialização (sentimento de não pertencimento a um lugar específico, não laços com família ou vizinhos). E no social, há ganhos: maiores possibilidades materiais de vida, aumento do conforto e longevidade, elevação do nível de acesso a informação,

reivindicação de espaços públicos; e perdas: desemprego, grupos excluídos, maior concentração de renda, aumento do estresse em todas as faixas, catástrofes, fuga por meio de suicídios e drogas.

Diante de tantas mudanças, a instituição empresa é a que apresenta mais possibilidades e mecanismos para responder de forma veloz. Sua resposta vem por meios operacionais, mas também por meios simbólicos (imaginário e cultura organizacional, por exemplo). Entretanto, vale ressaltar que essas respostas são direcionadas para seus objetivos.

Dessa maneira, as empresas assumem papel central na sociedade, almejam ser exemplo de racionalidade, ética, produtividade e transparência. Para Freitas (2000a), o local de trabalho tende a se tornar a principal referência para os indivíduos e a empresa será o local onde o indivíduo pode encontrar sua identidade individual e social. Para tal, a organização privada utilizará seu imaginário de força, potência e perfeição com o objetivo de atingir o lado narcísico do indivíduo, ao qual as promessas serão de reconhecimento, amor e identidade.

Corrobora-se a essa visão os estudos de Halliday (1987) acerca da retórica utilizada por multinacionais em seu processo de “naturalização” em outro país. O discurso organizacional, ou como o autor conceitua: a retórica das multinacionais trabalha a lacuna entre a maneira que as empresas são percebidas, compreendidas e acreditadas por um público e a forma como elas gostariam que fossem essas percepções, compreensão e créditos. Para tanto, a empresa desenvolve um discurso legitimizante em torno de quatro pontos: “a empresa é excelente”, “a empresa pode ajudar você”, “a empresa é idealista”, “a empresa é um de vocês”.

A primeira alegação de a empresa ser excelente anuncia que não só o produto possui qualidade e está atrelado a algo bom, como também a própria empresa eleva seu valor intrínseco. Na segunda alegação, de possibilidade de ajuda às pessoas, a empresa mostra como é útil aos objetivos individuais, sociais e universais, à solução de problemas e ao preenchimento de necessidades pessoais. A terceira alegação proclama os termos idealistas das empresas a ponto desses ideais estarem acima da rentabilidade financeira e lucros empresariais, o qual produz um quê benevolente às empresas. Finalmente, a quarta alegação cria um sentimento de identificação nos indivíduos com as causas, sonhos, objetivos empresariais. Essas alegações que inicialmente se fundamentam no plano do discurso formam um personagem organizacional que habita o consciente e inconsciente do indivíduo.

A respeito do imaginário organizacional, Freitas (2000a) abordou cinco temas que circundam o imaginário organizacional moderno, são eles: empresa-cidadã, empresa como o lugar da

excelência, como o lugar da juventude eterna, como restauradora da ética e da moralidade e empresa-comunidade. Alguns desses temas confirmam a teoria das alegações supramencionada. A seguir, serão abordados cada um dos temas.

O fato de a empresa ser ator principal na sociedade não altera sua finalidade básica: produzir bens ou serviços com lucro para um mercado. Portanto, o ideal da empresa-cidadã não é pertinente, já que o conceito de cidadania implica

a superação de interesses particulares, a consciência do bem comum, a noção de igualdade e liberdade, de respeito pelos direitos do outro, bem como o reconhecimento da necessidade de diferentes atores no debate político sobre os negócios da cidade e da nação por inteiro. (FREITAS, 2000a, pg.10)

Dentro do discurso de cidadania exploram-se temas ecológicos e culturais. Ora, em um mundo em que uma marca consolidada vende mais que um produto a empresa tentará de todas as maneiras fortalecer sua imagem institucional por meios de temas socialmente corretos. A questão ecológica vai ainda mais longe, pois investir em questões ecológicas entusiasma em um primeiro momento, mas sob uma análise mais profunda percebemos que não se trata de “agradar ao Greenpeace ou a outros organismos internacionais de vigilância, mas evitar ficar com produtos encalhados, com uma imagem internacional manchada e correr riscos de alvo de boicotes. [...] Respeitar a ecologia, se não dá dinheiro, pode evitar muito prejuízo.” (FREITAS, 2000a, pg.11)

Portanto, a empresa como um sistema artificial que é pode até ter nacionalidade, mas não cidadania, não pode falar em nome de todos, nem se apresentar como isenta de críticas. O objetivo final das empresas é permanecer no jogo e ganhá-lo e isso não pode ser caracterizado como cidadania em hipótese alguma.

Outro tema do imaginário organizacional é a empresa como lugar de excelência. O sentido de excelência atualmente é de um processo contínuo, trata-se de um escala móvel que sempre pode crescer. Nesse sentido as informações devem ser atualizadas com extraordinária velocidade, os indivíduos e grupos devem se superar a todo o momento, o que hoje é valor ou quem hoje é herói, amanhã já não é mais.

Essa necessidade de padrões sempre crescentes criará um sistema moral que regerá a conduta do indivíduo. Assim, a identidade pessoal é formada pela profissional, a qual estará sempre em perigo, pois o sucesso deve ser reconquistado sempre que um patamar for atingido. Esse processo causa angústia no indivíduo que se sente pressionado a todo instante, até por si próprio, dessa forma as consequências negativas se alastram também para a empresa.

O imaginário das organizações modernas também prega a empresa como um lugar onde a juventude é eterna. Para elas a idade é um sinal de sucesso, de potência, de reversão das dificuldades a seu favor. As necessidades de agilidade, rapidez e força que as empresas tinham foram transformadas, com esse discurso, em virtudes.

A palavra que impera nesse cenário é: flexibilidade. Esta representa o rejuvenescimento contínuo e o único lugar em que a pessoa pode se renovar e se desenvolver é, coincidentemente, na empresa. No entanto, flexibilidade em excesso não constrói, nem consolida nada.

Outra necessidade transformada em virtude foi o imaginário da empresa como restauradora da ética e da moralidade. Nesse âmbito, a empresa é a guardiã não só de modelos de gestão eficazes, mas principalmente dos valores sociais mais nobres. Uma postura ética deveria ser condição *sine qua non* para todos, e não vendida como uma qualidade ou diferencial.

Outro discurso alardeado pelo imaginário é a empresa como uma família. A identificação do indivíduo em relação a empresa não se restringe mais às competências profissionais, ela se estende às competências de comportamento e relacionamento.

O ambiente empresarial passa a reger os laços de relacionamento dos indivíduos. Os funcionários compartilham vivências e criam uma família na empresa, um lugar de pertencimento. Cria-se então um ideal de igualdade e proximidade entre os membros da “tribo” que se estende a própria empresa e suas estruturas.

Trabalhando esse imaginário a empresa acaba se fechando nela mesma, desenvolve então um processo de homogeneização, o qual gera perdas no sentido de aprendizagem com as diferenças e perdas para a própria expressão coletiva da criatividade.

Mais uma vez, Freitas (2000a) demonstra o caráter incoerente das empresas ao expor as contradições do discurso pregado aos indivíduos. Estes devem ser agressivos e individualistas, porém também cooperativos e integrados à equipe; precisam mostrar criatividade, ousadia, inovação, e em contraponto obedecerem às normas, tradições e não podem causar rupturas; pedem por iniciativa sem que haja perda na obediência; com a empresa o indivíduo é grande e potente, mas frágil a cada reestruturação; ele é o herói que nunca alcança o pódio, que deve estar sempre em busca do alvo a ser atingido.

2.2.1 Criatividade no ambiente de trabalho

Alencar e Fleith (2003) levantaram diversas conceituações para criatividade entre os mais nomeados autores da área, no entanto uma das principais dimensões é o caráter do novo. A novidade pode ser uma idéia original, uma invenção, ou até mesmo o aperfeiçoamento de um produto ou idéia já concebido em um contexto, que quando aplicados no novo contexto geram um resultado novo para aquele ambiente.

Outra característica a ser considerada é a relatividade do conceito de criatividade, a esse respeito Stein (1974 apud Alencar e Fleith, 2003) sustenta o caráter inovador do que é produzido, mas ressalta que ele deve ter utilidade e/ou gerar satisfação a um número expressivo de pessoas em um determinado tempo.

Esse entendimento é corroborado por Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008) quando afirmam que de modo geral quando se fala de criatividade no contexto de trabalho todas as conceituações e compreensões do termo giram em torno de dois eixos: a novidade do produto ou idéia e a criação de valor para um grupo.

MacKinnon (1964 apud Alencar e Fleith, 2003) concluiu a partir de suas investigações que a criatividade para ser verdadeira deve atender aos dois eixos citados acima, mas também adiciona a importância da idéia original ser avaliada, elaborada e desenvolvida.

Entre os fatores que influenciam a produção criativa no âmbito individual, Feldhusen (1995 apud Alencar e Fleith 2003) aponta três elementos: estratégias cognitivas que possibilitem o processamento de novas informações, conhecimento e habilidades em um determinado domínio e um conjunto de características, atitudes e motivações que façam o indivíduo ser curioso e aberto a novas alternativas, configurações e soluções.

Esse entendimento restrito a fatores intra-individuais, ou seja, focados no indivíduo, suas características, processos mentais e conhecimento, segundo Alencar e Fleith (2003), sofreu uma mudança a partir de 1980, quando se observou uma tendência que entende a criatividade como um fenômeno sociocultural.

No que se refere a essas abordagens sistêmicas da criatividade Alencar e Fleith (2003a) afirmam que a grande importância da nova abordagem é o reconhecimento da influência de fatores sociais, culturais e históricos na produção criativa e na avaliação do resultado criativo. Não se trata de ignorar o indivíduo e suas nuances, mas sim de englobar à análise os fatores externos ao indivíduo.

Em relação às diferentes perspectivas teóricas, Alencar e Fleith (2003) encontram nos fatores conhecimento, motivação intrínseca e condições ambientais os pontos de convergência das teorias no que diz respeito aos principais fatores estimulantes para uma produção criativa.

A criatividade, de acordo com Alencar (1996) não pode ser restrita à um dom que uns possuem e outros não. Todo ser humano é criativo, sendo uns mais que outros por influência, principalmente, de seu contexto educacional e social, que possibilitam ao indivíduo desenvolver em maior ou menor escala o seu potencial criativo.

O autor supracitado também destaca que a criatividade não é um lampejo de inspiração que aparece sem explicação. Esse *insight* acontece, na maioria das vezes, após um período de grande esforço para se solucionar ou criar, seguido de uma fase em que o indivíduo se afasta e suspende o pensamento do problema em questão.

Esse entendimento pode ser comprovado por Wallas (1973 apud Alencar e Fleith, 2003), segundo o qual o processo criativo pode ser dividido em quatro etapas: preparação, incubação, iluminação e verificação. Na primeira etapa investiga-se todas as faces do problema. Na segunda, o indivíduo não está mais pensando voluntária ou conscientemente no problema e uma série eventos mentais inconscientes e involuntários assumem o posto. A terceira refere-se ao momento em idéia surge, nessa etapa é difícil exercer algum tipo de controle ou influência. A etapa de verificação diz respeito à avaliação da idéia ou solução proposta. Para Alencar e Fleith (2003) essas etapas não seguem um curso linear.

Quando refere-se a criatividade no ambiente organizacional, Bruno-Faria (2010 apud Bruno-Faria, 2003) define o conceito da seguinte maneira:

Criatividade é a geração de idéias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação. (BRUNO-FARIA, 2010, pg.115 apud BRUNO-FARIA, 2003).

Um conceito intimamente ligado ao de criatividade é o da inovação. Segundo Alencar (1996, pg.16-17) inovação organizacional é “o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto”. Portanto, a criatividade está diretamente ligada a inovação, mas esta não se restringe àquela, na verdade, a inovação requer necessariamente implementação.

Como podemos observar na figura 1, um dos fatores da inovação é a idéia criativa, mas também são mencionados os recursos materiais, o conhecimento e a motivação, sendo a finalidade da inovação o alcance de um objetivo, seja ele de ordem econômica ou social.

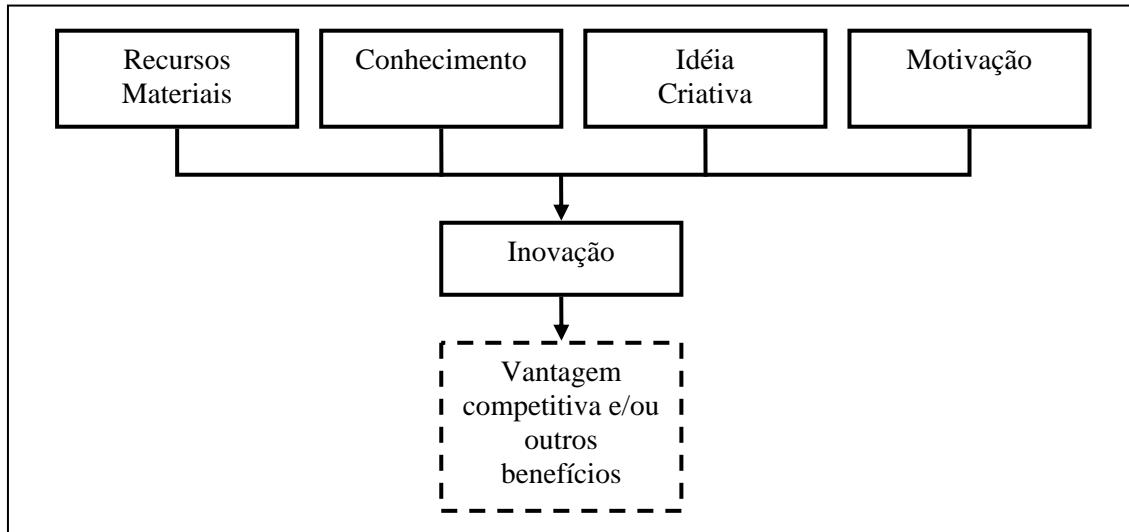


Figura 1. Componentes da inovação. (Fonte: Alencar, 1996, pg. 16.)

A necessidade de ser competitiva e de resposta às rápidas mudanças emergiu a necessidade da criatividade e, em correlação, da inovação no ambiente organizacional. No entanto, a literatura científica brasileira a respeito da criatividade no ambiente de organizacional ainda está em um estágio inicial, mas promissor (Bruno-Faria, Veiga e Macêdo, 2008).

Um estudo realizado por Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) levantou a produção científica desenvolvida entre o período de 1997 a 2006 que tratavam da temática da criatividade no contexto das organizações. Foram catalogados 40 trabalhos, desses 17 eram artigos publicados em periódicos, 11 eram livros e (ou) capítulos e 12 eram artigos do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Entre esses trabalhos está o de Bruno-Faria e Alencar (1996) que descreve como o ambiente de trabalho influencia a criatividade do indivíduo, ao criar obstáculos e estímulos à sua criatividade.

Analizados os resultados e agrupados em categorias, Bruno-Faria e Alencar (1996) chegaram à doze categorias que os entrevistados apontaram como estímulos a criatividade e treze obstáculos.

Os estímulos à criatividade foram os seguintes: ambiente físico, comunicação, desafios, estrutura organizacional, liberdade e autonomia, participação, recursos tecnológicos e

materiais, salário e benefícios, suporte da chefia, suporte do grupo de trabalho, suporte organizacional e treinamento.

Já em relação às barreiras à criatividade enumerou-se: ambiente físico desfavorável, características da chefia, características da tarefa, comunicação, cultura organizacional, estrutura organizacional, falta de liberdade e autonomia, falta de recursos tecnológicos e materiais, falta de treinamento, influência político-administrativas, relações interpessoais, salário e benefícios desestimulantes e volume de serviço excessivo.

Diversos são os autores que abordam os estímulos e barreiras à criatividade, mas poucos se basearam em estudos empíricos, a maioria são manuais que revelam fórmulas e realidades vivenciadas em outras empresas.

Em relação à propagação de manuais a respeito da criatividade, Bruno-Faria e Alencar (1996) afirmam que se em um primeiro momento isso revela apenas um modismo, uma análise mais profunda mostra a importância desse assunto para as organizações atuais.

Amorim e Frederico (2008), no entanto, apontam que a literatura do *managment* não aborda o paradoxo: ambiente com autonomia e favorável ao surgimento de novas idéias e controle organizacional, divisão do trabalho e ferramentas de gestão. Essa questão, bem como o logro do discurso da criatividade serão abordados na subsecção seguinte.

2.2.2 A criatividade como um discurso organizacional

Atualmente, existe uma onda de programas que desenvolvem a criatividade do indivíduo para que esta gere retorno para a organização em que ele se insere. A respeito do entendimento desses programas, Alencar (1996) ressalta que entre os objetivos pretendidos estão: o conhecimento das fontes internas de criação, o que possibilitaria ao indivíduo gerar novas soluções, novos produtos, serviços e processos; detectar oportunidades para desenvolver a própria criatividade e de seus pares e a capacidade emocional e intelectual para lidar com as mudanças geradas pela novidade.

Para Amorim e Frederico (2008) o fenômeno da criatividade e da inovação deve ser avaliado sobre uma perspectiva que compreenda quais as consequências quando ambos operam visando unicamente à acumulação de capital.

A esse respeito, os referidos autores afirmam que esse incentivo à criatividade (e em consequência à inovação) quando feito somente para aumentar o lucro e rendimentos da

empresa, gera uma expectativa errônea de que a liberdade aumentou nesse contexto: “em nome de maiores taxas de inovação, intensificam-se os instrumentos de controle sobre o processo, resultado e a força de trabalho” (AMORIM E FREDERICO, 2008, pg. 76).

Nesse sentido, o senso comum da necessidade de liberdade para o exercício da criatividade é questionado por Amorim e Frederico (2008) ao exemplificar que autores como Graciliano Ramos elaboraram suas maiores obras em cárcere. Portanto, afirmam que não há contradição quando se fala em aumento do controle e aumento da taxa de inovação nas organizações capitalistas. Esse entendimento é corroborado por Barreto (1997 apud Bruno-Faria, Veiga e Macedo, 2008) que considera a possibilidade da burocracia atuar como fator desafiante à criatividade e não restritivo como a maioria dos autores entende.

Para atender aos objetivos financeiros preestabelecidos é cobrada do indivíduo uma atitude diária cada vez mais inovadora. Ressaltando a relação entre criatividade, inovação e resultados financeiros Bonelli et al. (1994 apud Amorim e Frederico, 2008) trabalha o conceito de “inovatividade”: a aliança entre inovação e capacidade produtiva, o qual possibilita a comparação de quanto uma empresa é mais inovadora do que outra.

Amorim e Frederico (2008) são assertivos ao afirmarem que o conceito de autonomia não é válido quando a inovação trabalha somente para o acúmulo de capital. Outros conceitos são ressaltados nessa condição: controle crescente, direcionamento de idéias e esforços para o alcance dos objetivos financeiros dentro do prazo estabelecido.

Os autores mencionados logo acima também revelam que bases subjetivas dos indivíduos, como a motivação e o prazer, são movimentadas a favor do comprometimento organizacional e alta produtividade, sem noção coletiva e individualizados eles se alienam.

Se em um primeiro momento a alienação do trabalhador ocorria pela execução de tarefas repetitivas que não lhe permitiam a compreensão do próprio trabalho, Amorim e Frederico (2008) compreendem que atualmente a alienação acontece quando o trabalhador é levado a acreditar que a produção de inovação leva à liberdade. Segundo os autores, não se trata de negar a criatividade e a inovação no contexto das organizações, porém são a favor do entendimento de suas consequências quando operam a favor do acúmulo de capital.

De acordo com Siqueira (2009), nas organizações os indivíduos vivenciam diariamente limites, normas, padrões de conduta, controle, isso porque é objetivo da empresa uniformizar e criar máximo de previsibilidade em seu ambiente e membros. O indivíduo deve estar adequado ao cargo e sempre buscando alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido

surge o que Siqueira (2009, pg. 67) nomeia de “império da ordem e hierarquia” que muitas vezes causa a anulação e alienação do indivíduo.

O referido autor, no entanto, frisa que o questionamento não deve ser a respeito da existência de mecanismos de controle ou da estrutura da organização, mas deve partir para a reflexão de como esses mecanismos utilizados pela empresa podem, em determinadas situações, prender a criatividade e a singularidade do indivíduo.

As organizações vivem uma contradição, por um lado controlam e uniformizam os indivíduos, “e por outro, as organizações, ditas modernas, fazem uso do discurso da inovação e do desenvolvimento criativo de seus membros” (Siqueira, 2009, pg. 69). A criatividade nesse contexto é regida pelo poder disciplinar organizacional, mas também incentivada pelo discurso das organizações, pois é necessário manter ou alcançar o *status* de empresa moderna. Portanto, comprehende-se que a inovação é necessária desde que ocorra dentro do limites impostos pela cultura da empresa.

Segundo o autor supracitado, as organizações preferem os indivíduos considerados “normais” àqueles transgressores, com exceção de momentos em que a organização está em fase de criação quando precisa de criatividade, inovação e visão de mercados a serem explorados. De acordo com Siqueira (2009, pg. 91) “a organização, mesmo sendo portadora do discurso da inovação, tende a temer o pensamento realmente criativo, que traga mudanças radicais ou faça com que o indivíduo não queira mais se submeter às regras da organização”.

Esse entendimento é corroborado por Enriquez (1997 apud Siqueira 2009) quando este afirma que as organizações preferem indivíduos orientados para o poder e mais fáceis de serem moldados pela cultura organizacional do que os transgressores.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir será abordada toda metodologia que foi utilizada no trabalho de conclusão de curso. As informações serão detalhadas nas seguintes seções: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, características dos participantes do estudo, exposição dos instrumentos utilizados e descrição dos procedimentos e análise dos dados obtidos.

Vale ressaltar que não houve autorização da organização para este estudo divulgar o nome da mesma, portanto, criou-se um nome fictício. Os dados utilizados e retirados do sítio eletrônico não farão referência ao mesmo a fim de manter o sigilo da organização pesquisada.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Vergara (2009) uma pesquisa é dividida em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa foi quanto aos fins exploratória com abordagem qualitativa e quanto aos meios um estudo de caso. Conceitualmente, pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009, pg. 42). Como foi mencionado também foi feito um estudo de caso que por definição “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (Idem, pg. 44). A abordagem foi qualitativa e os dados primários, coletados por meio de entrevista semi-estruturada.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A CACX (nome fictício criado pela autora deste projeto) é uma associação, organização não-governamental, sem fins lucrativos, que reúne cerca de 5.400 sócios entre pequenas, médias e grandes empresas. Com sede em São Paulo, a CACX está presente também em Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Goiânia, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto,

Uberlândia e Salvador. Do total de companhias sócias, 80% são brasileiras, 13% americanas e o restante de outras nacionalidades (dados retirados do site da organização). Atualmente, o escritório regional de Brasília possui 11 funcionários.

A organização foi escolhida por suas características organizacionais, pelo conhecimento que a autora deste estudo possui sobre a mesma e por sua representatividade do setor privado. Mesmo considerada como uma organização sem fins lucrativos, a CACX é reconhecida por suas metas comerciais agressivas, por desenvolver e treinar talentos jovens, pela cultura organizacional forte e orientação para resultados financeiros. Portanto, de modo geral, ela possui todas as características de uma empresa privada. Outra característica importante para a escolha da CACX é o seu país de origem: Estados Unidos da América, que possui grande representatividade na escola de *management* e que ainda orienta as teorias, ferramentas e práticas de gestão mundiais.

No Brasil foi fundada em 1919 e é a segunda maior fora dos EUA. Sua missão é servir os associados influenciando construtivamente políticas públicas no Brasil e nos Estados Unidos, promovendo o comércio, o investimento e a cidadania empresarial. Para posterior análise vale ressaltar seus valores organizacionais (dados retirados do site da organização):

- Empreendedorismo - A CACX Brasil quer ser conhecida e reconhecida, por seus associados e pelo mercado, como uma organização dinâmica, com alto grau de iniciativa e de geração de novas idéias, capaz de se antecipar na discussão e no encaminhamento de temas relevantes, visando a resultados concretos para a sociedade.
- Garra - A CACX Brasil é e quer continuar a ser uma organização na qual as atividades e os relacionamentos são caracterizados sempre pela vontade e pela determinação na busca de soluções, temperados com alegria e paixão na forma de realizá-las.
- Desenvolvimento - A CACX Brasil é uma organização voltada para o crescimento e o desenvolvimento responsável e sustentável das pessoas que nela trabalham, dos seus negócios e resultados e da comunidade na qual está inserida.
- Excelência - A CACX Brasil quer ser excelente em tudo que faz. Isto significa compromisso com a qualidade dos seus serviços, com a busca da melhoria contínua dos processos e com o cumprimento dos prazos que assume, em linha, sempre, com as expectativas dos diferentes públicos com os quais ela se relaciona.

- Ética - A CACX Brasil quer ser reconhecida por uma conduta ética exemplar, caracterizada por honestidade e responsabilidade em todas as ações que empreende, pela transparência na comunicação com seus diferentes públicos e pela coerência entre o discurso e a prática.
- Cidadania - A CACX Brasil estimula a prática da cidadania individual e empresarial, e é uma referência positiva na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento desse valor no País.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo são ex-funcionários e atuais funcionários da CACX entre eles três mulheres e cinco homens entre 20 e 25 anos, todos com escolaridade superior completa ou em curso. Foram escolhidos funcionários que trabalharam ou ainda trabalham na organização entre o período de 2008 a 2010.

Para a definição da amostra utilizou o método não probabilístico de amostragem intencional (RICHARDSON, 1999). Considerou-se que atualmente o escritório de Brasília possui um total de onze funcionários, portanto a amostra de oito indivíduos é significativa, representando aproximadamente 73% do total de funcionários.

Ao total, foram entrevistadas oito pessoas, desses somente dois continuam trabalhando na organização e três dos entrevistados têm ou tinham cargo de liderança e comandaram uma equipe.

	Sexo		Nível de Escolaridade		Cargo de chefia		Funcionário atual da CACX	
	Feminino	Masculino	Superior Completo	Superior Incompleto	Sim	Não	Sim	Não
Participantes (em quantidade)	3	5	2	6	3	5	2	6

Quadro 1: Resumo do perfil dos participantes do estudo.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista guiada que segundo Richardson (1999) é utilizada quando o pesquisador sabe os aspectos que são de seu interesse e, com base neles, formula alguns pontos que serão tratados durante a entrevista. Cabe ao entrevistador fazer as perguntas, entretanto o entrevistado tem total liberdade em se expressar, guiado pelo entrevistador.

O roteiro de entrevista, vide apêndice A, foi dividido em sete partes. A primeira busca criar um ambiente de identificação e cordialidade com o entrevistado, como recomendado por Richardson (1999). Dessa forma, as perguntas iniciais não precisam de tanta confiança como as subsequentes, assim cria-se o ambiente de intimidade necessário para as próximas etapas.

A segunda parte aborda a trajetória profissional do entrevistado na CACX, introduzindo a obtenção de dados específicos à organização. A etapa subsequente refere-se principalmente ao conteúdo abordado na primeira parte do referencial teórico desse estudo: poder e ideologia gerencialistas. A quarta etapa introduz a análise do discurso organizacional, levantando a percepção geral do entrevistado acerca do discurso das organizações. A etapa seguinte especifica a análise do discurso à CACX, buscando as nuances dessa organização. A sexta etapa busca compreender como o trabalhador se sente perante o discurso da organização e também seu sentimento em relação à criação de idéias novas no trabalho. Finalmente, a sétima e última etapa aborda a criatividade dentro dessa organização, foram discutidos o incentivo à criatividade na CACX e a criatividade como uma ferramenta gerencial.

Antes da entrevista foram mostrados conceitos de criatividade, discurso organizacional e retórica. Com base no estudo de Bruno-Faria e Alencar (1996), essa dinâmica facilita a compreensão do tema e iguala a base teórica de todos os entrevistados.

- Criatividade nas organizações: “geração de idéias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação” (BRUNO-FARIA, 2010, pg.115 apud BRUNO-FARIA, 2003).
- Discurso Organizacional: “o conjunto de práticas lingüísticas, semânticas e retóricas característico de uma organização ou de indivíduos que a representam.” (HALLIDAY, 1987, pg. 99).

- Retórica: “o uso intencional da linguagem verbal e/ou não verbal para influenciar percepções, crenças, sentimentos e/ou ações de um público selecionado, ante uma situação considerada problemática pelo retor.” (HALLIDAY, 1987, pg. 100).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram presenciais, nas residências, ou em locais em que o entrevistado se sentia à vontade, evitando-se os locais de trabalho. Os horários foram pré-estabelecidos para conveniência dos participantes do estudo.

Como indica Richardson (1999) antes de a entrevista começar foi feita uma breve introdução na qual foram explicados os objetivos e natureza do trabalho ao entrevistado, bem como assegurados o anonimato e sigilo das respostas. Os entrevistados foram aconselhados, em casos de não compreensão da pergunta, para se sentirem totalmente livres para interromper ou pedir maiores esclarecimentos. Ressaltou-se também a importância do pensamento, emoções e sentimentos do entrevistado acerca do assunto. E, finalmente, feito o pedido de autorização para gravar a entrevista justificando-se que tal procedimento era para posterior transcrição e análise.

No início da entrevista foram pedidos os seguintes dados ao entrevistado: nome do entrevistado, ocupação e formação acadêmica. O entrevistador concluiu essa identificação falando o número da entrevista e a data.

Uma vez feita a entrevista, ela foi transcrita e analisada. A transcrição ocorreu imediatamente após a conclusão da entrevista para que informações e percepções do entrevistador não fossem perdidas. Para analisar os resultados optou-se pela análise de conteúdo e de discurso.

De acordo com Richardson (1999) a análise de conteúdo é, por muitas vezes, utilizada em estudos do tipo qualitativo, aos quais não se aplicam regras aritméticas. Diante dessa natureza, o autor propõe uma primeira leitura para a organização das idéias e posteriormente analisar e identificar os elementos que as determinam.

Por se tratar de um método científico, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Essa forma de análise busca compreender o discurso, aprofundar suas características; sejam elas gramaticais, cognitivas ou ideológicas; e extrair os momentos mais importantes

(RICHARDSON, 1999). Portanto, é fundamental que esses fatos importantes sejam baseados em marcos teóricos que expliquem as considerações do pesquisador.

A técnica usada para análise de conteúdo desse estudo foi a análise por categoria, que segundo Richardson (1999) é a mais antiga e mais utilizada técnica. Ela se fundamenta “na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos” (Idem, pg. 243). A categorização será por meio de análise de temas e as categorias serão formuladas após análise das entrevistas.

A outra forma de análise que foi utilizada é a análise de discurso. Não se trata uma análise da língua ou gramática, mas do discurso, como sugere a nomenclatura da análise. Segundo Orlandi (2005), o discurso é a palavra em movimento e seu objeto de estudo é, no que refere à etimologia da palavra, o homem falando. A análise do discurso busca “compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história” (ORLANDI, 2005, pg. 15).

A proposta da análise de discurso é construir um dispositivo da interpretação. Esse dispositivo expõe o dito em contraponto ao que não é dito, o que o indivíduo diz em um lugar em relação ao que é dito em outro lugar, o que é dito de um modo com o que é dito de outro, buscando ouvir aquilo que o indivíduo não diz, e que está presente da mesma maneira àquilo que foi expresso (ORLANDI, 2005).

Para Orlandi (2005), o campo do discurso se encontra entre a Lingüística e as Ciências Sociais, para a análise do discurso a ideologia se materializa na linguagem. Segundo o autor, pensar a ideologia a partir da linguagem é entendê-la não como visão de mundo ou ocultamento da realidade, mas como um mecanismo participativo do processo de significação dos indivíduos.

Esse entendimento é corroborado por Siqueira (2009) quando afirma que a linguagem não é neutra, pois ela possui grande importância na construção social da realidade. E é no discurso que linguagem e ideologia se articulam: “as palavras contêm um alto grau de contornos ideológicos e de sentido que não estamos acostumados a perceber de maneira rápida e contínua” (SIQUEIRA, 2009, pg. 115).

Para o referido autor compreender como as empresas e as pessoas fazem uso de estratégias comunicativas abre a possibilidade de perceber, principalmente, suas crenças e interesses. Por meio do discurso é possível influenciar a sociedade tanto no caminho da reprodução quanto para a transformação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor compreensão dos dados obtidos optou-se por agrupar os resultados em categorias, a saber: poder, controle e autonomia; discurso organizacional da CACX e discurso da criatividade da CACX. Optou-se pela abordagem em sub-tópicos apenas para fins didáticos, pois essa forma melhora tanto a compreensão dos resultados, como sua visualização. As categorias foram criadas a partir dos objetivos geral e específicos, do referencial teórico levantado e das citações e comentários mais freqüentes nas entrevistas.

A primeira categoria busca analisar como os mecanismos de poder e de controle convivem com o ideal de liberdade e autonomia tão citados pelos entrevistados. A segunda, qual é o imaginário organizacional criado pela CACX a partir do seu discurso. E a terceira, como a criatividade é abordada pela CACX, se há um discurso e como a criatividade interfere na idéia de liberdade.

4.1 Poder, controle e autonomia na CACX

A importância de analisar a ideologia, o poder e os mecanismos de controle sobre o indivíduo é sob uma ótica mais superficial avaliar como esses mecanismos interferem ao criar barreiras à liberdade e à criatividade do indivíduo, mas também avaliar como a ideologia interfere na visão de liberdade e autonomia que os indivíduos acreditam ter.

Ao analisar o micropoder da disciplina, Focault (1999) comprehende como o poder disciplinador atua sobre o indivíduo na forma de instrumentos simplificados para o adestramento, são eles: a vigilância hierárquica, sanções normalizadoras e o exame.

A vigilância hierárquica trata o controle como um processo contínuo que se expande não apenas sob a produção, como também sobre a atividade e a maneira de exercê-la e sobre o conhecimento do indivíduo e seu comportamento. Portanto a vigilância é compreendida como fator de importância tanto para a produção como para a própria manutenção do poder e dessa forma ela é compreendida como um operador econômico muito importante para as empresas. A esse respeito um dos entrevistados quando questionado se em algum momento já se sentiu controlado afirmou:

“Com certeza, porque eu acho que na CACX nós somos tratados como meras ferramentas dentro de uma busca por resultados. Então como não tem uma área de Recursos Humanos meio que para assessorar isso, meio que para fingir que está tudo bem, mesmo que seja só fingimento, é descarado que você seja só uma ferramenta para que a instituição tenha seus resultados atingidos. Você não se sente em nenhum momento livre para expor suas idéias, tem até plataformas para você conversar e dar sugestões, mas essas sugestões não são ouvidas e a atenção não é voltada para isso, para novas idéias, a atenção é voltada somente para resultados, o que acaba prejudicando todo mundo que trabalha lá porque você não tem abertura. É uma abertura falsa.”. (Entrevistado 1).

Esse depoimento ilustra tanto a questão da vigilância hierárquica, nomeada de controle pelo entrevistado, como um operador econômico quando é feita referência aos funcionários da organização como meras ferramentas para que se alcance um resultado. Como também, na segunda parte, quando é abordada a liberdade para expor idéias, pode-se comprovar o controle sobre o conhecimento, comportamento, opiniões dos indivíduos como sugere Foucault (1999) quando fala da abrangência da vigilância hierárquica, a qual molda comportamentos, conhecimento, atividades a desempenhar, sua rapidez e zelo.

Outra face do micropoder, as sanções normalizadoras penalizam tudo que esteja disforme ao que se considera normal e normativo. Abrangem, portanto, todas as deformidades em relação ao tempo, atividade, comportamento, discurso, sexualidade, entre outros. O intuito é confrontar desempenhos individuais em relação aos coletivos, dessa forma cria-se o padrão do normal. Quando alguém destoa dessa normalidade logo é encaixado como fora do aceitável, do perfil e essa desagregação é a própria punição, as pessoas se envergonham por, às vezes, não se encaixarem no perfil.

“No começo eu achava que sim, mas depois eu vi que não era o meu perfil, apesar de eu gostar muito eu não me sentia parte.” (Entrevistado 4).

“Apesar de o clima incentivar a competição com pares e em outras áreas, a minha relação com eles era legal porque eu também procurava não entrar tanto nesse clima de competição porque eu sabia que não ia me fazer bem, não ia me beneficiar em nada e eu não ia produzir muito mais por conta disso, porque não é o meu perfil. Eu entendo que para organização seja, mas para mim não é, então eu acho que por isso eu fui me desinteressando e fui perdendo um pouco de espaço na organização.” (Entrevistado 1).

Dessa forma comprova-se a angústia que a empresa cria em quem é dispare ao perfil desejado, tanto que o entrevistado não se sente livre para expor suas idéias. Fica claro o receio que possui de ser mal compreendido ou até subversivo em relação ao que a organização tolera e a dificuldade de se adequar ao perfil competitivo exigido. E essa desconformidade levou à perda de espaço dentro da organização, ou seja, de reconhecimento àquela pessoa, que por sua vez foi se sentindo isolada.

É o exame que ritualiza o poder e une as etapas de vigilância e sanção. O resultado “científico” desse processo são as próprias diferenças individuais. No entanto, tratam-se de diferenças ligadas ao estatuto, às normas e ao perfil desejado, por tanto não seriam individualidades propriamente ditas, mas traços aceitáveis dentro de um molde. O exame na CACX acontece mensalmente quando é avaliado o resultado individual e, em alguns casos, coletivo de uma equipe. Entende-se que o fato do indivíduo bater suas metas assegura seu perfil de empregado CACX.

“Era um ritmo puxado, mas eu gostava. Eram muitas reuniões sempre cobrando muitos resultados.” (Entrevistado 2).

“Eu particularmente acho que sou uma pessoa que gosta disso, desse desafio, dessa instabilidade, dessa questão de resultado. Eu acho que é uma coisa muito de perfil, eu sei que tem gente que se encaixa muito bem nesse perfil e tem gente que não. Eu gosto desse ambiente meritocrático, dessa busca por resultado.” (Entrevistado 7).

Como será possível observar ao longo da análise o foco da organização é sempre o resultado financeiro, essa máxima irá imperar ao longo de toda análise e dos depoimentos. Essa gestão com foco apenas em resultados é afirmada por um dos entrevistados em cargo de liderança na seguinte passagem:

“a nossa gestão é voltada para resultado e não para atividade, ou seja, eu não estou preocupado com as tarefas que as pessoas estão desempenhando de forma operacional, eu estou preocupado com os resultados que as pessoas estão obtendo através das tarefas.” (Entrevistado 6).

Outra forma de controle abordada nesse estudo foi o controle como gestão do afetivo (SIQUEIRA, 2009). Pode-se dizer que esta seja a forma mais identificável na CACX. Por ser um ambiente formado por pessoas jovens, com pouca experiência de trabalho, e com uma faixa etária muito próxima entre os que ocupam cargos de chefia e subalternos, o clima que se forma é de amizade e em alguns momentos pode-se considerar até mesmo de parentesco

familiar. Quando questionados sobre o relacionamento com os colegas de trabalho na CACX três entrevistados responderam o seguinte:

“Era mais tranquilo ainda. Como a gente fazia as reuniões em dupla, a gente já tinha criado uma empatia entre todos nós, na época éramos cinco, e todos nós éramos dentro do trabalho colegas de equipe, um grupo mesmo e fora a gente era amigo.” (Entrevistado 3).

“Pelo fato dos líderes serem muito novos, então não tinha muita diferença de idade entre os líderes, entre os cargos tanto pra cima, quanto pra baixo. Acabava que a gente tinha uma mistura de admiração porque de fato eram pessoas que tinham nos ensinado a trabalhar, você se espelhava muito nos líderes e tinha um negócio muito de proximidade que extrapolava um pouco o lado profissional e ia muito para o lado pessoal. Eu tinha um pouco de admiração, mas lógico até pelo fato também da pouca diferença de idade o nível de maturidade era muito próximo. Então você tinha uma mistura de admiração no curto prazo e logo no médio prazo você já começa a falar assim: “pô, eu acho que não é bem assim” porque o aprendizado era muito rápido. Então era uma mistura disso uma admiração com alguns questionamentos também.” (Entrevistado 5).

“Ah 10! Nunca tive nenhum problema, até hoje tenho um relacionamento bom com todo mundo, nunca tive problema com ninguém, pelo contrário, muitos deles eu ainda tenho contato, tanto o pessoal que trabalhou comigo que entrou antes de mim, quanto o pessoal que entrou comigo, o relacionamento é dez com todo mundo.” (Entrevistado 8).

Outro trecho que comprova a gestão por afetivo e a relação de amizade estreita entre os membros da CACX que chega a justificar e torna aceitável o ritmo de trabalho extremamente corrido que, vale ressaltar, foi uma característica frisada por todos os entrevistados.

“Era pesado. Era muito pesado. Eu sacrifiquei muito a faculdade, apesar de ser estagiário eu chegava a trabalhar oito, dez horas por dia em alguns dias, uma carga horária normal minha era uma média de sete, oito horas por dia. Poucas vezes eu fazia menos que isso, mas apesar da carga ser muito pesada era prazeroso, era muito prazeroso, não era um sacrifício.” (Entrevistado 5).

“A gente trabalha muito na CACX, todo mundo, não sou só eu, a gente trabalha muito. Porque acaba que como o staff é muito enxuto em Brasília, são onze pessoas para cuidar de uma das maiores operações do país hoje, acaba que todo mundo faz tudo.”

Então acaba que você não se restringe as suas funções, e principalmente hoje com a coordenação você tem que se envolver em tudo, saber de tudo e acaba que você trabalha muito fora da caixa. Mas é muita coisa, mais é muito bom porque a gente gosta, a gente acaba levando de um jeito bacana. Todo mundo é muito unido, porque fica todo mundo muito junto por muito tempo, então é uma equipe extremamente unida, então é um dia-a-dia maçante, maluco, mas é bom, é gostoso.” (Entrevistado 7).

Entre os termos usados para caracterizar o ritmo de trabalho na organização estão: intenso, puxado, pesado, alucinante, frenético e violento. Isso ilustra o nível de cobrança e trabalho a que os indivíduos estão submetidos. Não raro, houve depoimentos de como isso atrapalhou a faculdade e os estudos dos entrevistados. No entanto, a maioria afirma gostar dessa rotina intensa, o que revela um objetivo “maior” algo que estaria por trás desse sacrifício e justificaria tamanha dedicação. Esse objetivo maior está caracterizado nos seguintes trechos retirados de entrevistados que ainda trabalham na organização:

“Eu acho que é uma organização muito interessante, que ainda tem muito a evoluir a nível de gestão. Desde 2002, 2003 existe um processo de profissionalização dessa gestão, onde processos estão sendo mapeados devagar, sendo criado um RH mais estratégico, um financeiro mais estratégico. Então eu vejo isso muito como oportunidade porque como não está tudo muito pronto eu posso ajudar a construir. Mas é uma organização que eu admiro bastante.” (Entrevistado 6).

“O discurso da CACX é que ela é uma empresa que quer agregar o ambiente de negócios do Brasil, quer fazer do Brasil um país com mais competitividade, que quer abrir mais oportunidades de comércio, de investimento, de inovação para o Brasil. E eu acho que está aí onde os funcionários realmente se apaixonam. Ao invés de você estar lutando em um setor de uma cidade, ou seja, aquele negócio pontual, você está lutando por toda a iniciativa privada, na verdade pela livre iniciativa no Brasil em um contexto que chega a ser mundial quando você fala em competitividade de um país e não de empresas pontuais.” (Entrevistado 6).

“Que é uma instituição que os valores da CACX, o que a CACX busca, o que a CACX quer entregar como principal representante da livre iniciativa, da iniciativa privada no Brasil e me identifico muito com esses valores. Eu acredito muito no que a CACX prega, no que a CACX quer entregar, então eu acho que é bem por aí, já me ajuda a trabalhar melhor. [...] É uma empresa que eu admiro muito, eu acredito muito nesses

valores da CACX e no setor privado em si. E é uma empresa que eu gosto muito.” (Entrevistado 7).

Pode-se concluir, portanto, que a causa maior é a iniciativa livre e privada no Brasil. O pensamento é que o trabalho dos empregados da CACX ajuda todo um setor e não apenas à organização. Os entrevistados frisaram nesses trechos que isso gera paixão e orgulho pelo trabalho prestado.

Dessa maneira, a exploração do indivíduo é justificada, já que a empresa trabalha em prol de algo maior: “o desejo de dar um sentido à sua experiência, o desejo de ser útil a uma coletividade, o desejo de criar e se apropriar de futuro. [...] Seus valores profundos são mobilizados e colocados a serviço da organização, sua fé é desviada” (PAGÈS et al., 1987, pg. 94).

Há ainda outra questão, a idéia de participar da construção dessa organização que ainda está em fase de formação. Mesmo que a CACX tenha noventa anos foi afirmado pelos dois entrevistados que ela está em processo de modernização e reestruturação e isso dá a eles uma oportunidade de construir junto a organização que eles querem. Esses trechos serão aprofundados nos debates subsequentes, mas ilustram o afeto pela organização e o ideal da representatividade de uma causa, ou seja, não se trata apenas de trabalhar para uma organização, mas de carregar uma bandeira a favor da livre iniciativa no país.

A gestão do afetivo, segundo Siqueira (2009), pode ocorrer por meio da sedução e da fascinação. A fascinação utiliza de grandes comemorações, festas promessas a fim de alcançar determinados objetivos. A seguir têm-se trechos das entrevistas que ilustram o fascínio exercido pela CACX.

“Desde o dia em que eu entrei até o dia em que eu saí não, porque quando eu saí já saí completamente desiludida. Mas eu era iludida todos os dias, de que aquilo ia me fazer bem, de que eu ia crescer, de que eu ia ter um bom futuro, de que eu ia ser uma gestora de renome, o tempo inteiro.” (Entrevistado 4).

“Todas as pessoas têm uma paixão e às vezes colocam coisas que não são tão verdadeiras em um plano primário para que a gente compre a idéia, faça o negócio acontecer e depois quando você vai ver não é bem assim. Eu vi isso muito claro quando eu fui promovido a coordenador de duas áreas quando desde final de 2009 eu tinha que responder e tinha que fazer o trabalho das duas áreas, mas eu fui de fato promovido na

minha carteira de trabalho e no meu salário em abril de 2010. Isso eu interpreto como uma certa sedução.” (Entrevistado 6).

“Todo mundo é muito novo e você acaba se espelhando muito em cases que fizeram muito sucesso na CACX, de pessoas que chegaram em lugares que você gostaria de chegar, então você acaba apostando muitas vezes muito mais do que eu acho que a gente deveria apostar. Você acaba se dedicando muito mais do que... Não é proporcional ao retorno que você tem. Eu acho que é isso que acontece, às vezes.” (Entrevistado 7).

“No começo a gente sempre fica muito impressionado até porque eles dão estrutura de treinamento que a gente nunca viu antes e contato com o mundo de negócios que muitas vezes a gente nunca viu, nunca teve muito contato. Então eu acho que no começo sim, depois a gente vai vendo como funciona e eu acho que cai um pouco desse encantamento.” (Entrevistado 8).

Quando o entrevistado afirma que se espelha em casos de sucesso da CACX, em pessoas que assumiram cargos que ela gostaria de alcançar, e quando outro entrevistado assume que se sentiu seduzido por uma promoção, comprova-se também uma das características das organizações hipermodernas (PAGÈS et al., 1987): a mediação econômica, ou seja, a prática de altos salários e possibilidade de ascensão profissional como forma de mediar situações contraditórias.

Já a sedução cria nos indivíduos a necessidade de satisfazer o sedutor, no caso à empresa. O indivíduo sente necessidade de agradar e atender à organização, por exemplo, sempre melhorando seus resultados:

“Essa era uma das características do trabalho que eu gostava, exatamente essa de que as metas aumentam independente de você ter chegado nelas ou não. Você ao invés de tentar colocar uma coisa mais fácil de ser alcançada você tem sempre uma atração pelo limite de resultado que você pode oferecer, se você não conseguiu chegar você vai tentar um outro mais difícil ainda, então você está no limite máximo. E isso garante, não por si só, mas isso garante um bom aproveitamento, um bom resultado para a empresa.” (Entrevistado 3).

“Então a gente acaba tendo muita autonomia e muita liberdade para fazer as coisas da forma que a gente acredita que seja a forma correta e enquanto a gente tiver

entregando resultado está tudo certo. Como a gente tem entregado a gente não tem tido muito problema em relação a isso.” (Entrevistado 7).

Nesse ponto, introduzem-se a idéia de autonomia e liberdade, características que foram atribuídas ao ambiente organizacional da CACX pela maioria dos entrevistados. De um total de oito, seis consideraram que o ambiente de trabalho na organização possui alto grau de autonomia e liberdade. Os outros dois não atribuíram essas características ao ambiente organizacional avaliado.

Segundo Bruno-Faria (1996) um dos estímulos à criatividade no ambiente organizacional é a liberdade e autonomia, no sentido de poder decidir como realizar um trabalho, poder agir de forma diferente de colegas e chefes, ou seja, desenvolver no indivíduo o senso de responsabilidade do próprio trabalho.

Para avaliar a questão do controle e autonomia no ambiente de trabalho a fundamentação teórica será a de Pagès et al. (1987). Diante da expansão territorial das novas empresas, o autor afirma a necessidade de técnicas de administração à distância que garantam o controle de conjuntos. Como a CACX é uma organização cuja matriz é São Paulo, sendo a regional de Brasília, na qual foi feito o estudo, apenas uma das extensões territoriais da organização, a análise dessa relação à distância se faz muito pertinente. Ainda de acordo com o referido autor, a idéia principal para a dominação à distância é a mediação da contradição autonomia e controle.

A mediação dessa contradição ocorre em três etapas: conceber, aplicar e controlar as regras. A concepção das regras, a qual norteia comportamentos, ética e atividades, é feita não como algo imposto, mas resultado de um trabalho conjunto entre funcionários e empresa. Essa idéia de construção conjunta das regras pode ser ilustrada com o trecho de entrevista da secção 4.1, 2º parágrafo da página 48. O entrevistado ressalta a importância de poder construir a própria empresa, isso inclui a construção de processos, atividades, regras, entre outros. Dessa forma, começa a mediação entre controle e autonomia, a partir da idéia de construção conjunta de regras.

O segundo passo é a aplicação das regras que abrange o campo da autonomia dos indivíduos. A fim de responder rapidamente às mudanças e cenários móveis os indivíduos adaptam, contornam, interpretam as regras. São essas atitudes que criam o ideal da autonomia. No entanto, Pagès et al. (1987) é categórico quando afirma que a liberdade será tanto maior

quanto for a adesão às regras, pois para o controle quanto menos exposto e mais interiorizado maior sua eficácia.

“com o tempo você desenvolvia o seu próprio estilo de fazer as coisas é claro que você tinha que respeitar as regras mais gerais, mas essas regras te davam uma autonomia muito grande.” (Entrevistado 3).

É clara a idéia neste trecho de que cabe um nível de autonomia à aplicação das regras. A terceira etapa da mediação controle-autonomia é a de controle que normaliza desvios toleráveis, dessa forma evita-se, ao mesmo tempo, a imposição das regras e interpretações abusivas. Essa normalização dos desvios também é compreendida no trecho de entrevista supramencionado, quer dizer, todas as atitudes, atividades e comportamentos tinham que se adequar as regras gerais, mas, de acordo com o entrevistado, as regras davam bastante autonomia.

“Como eu já falei a gente tinha bastante autonomia para fazer os resultados que a gente tem que fazer.” (Entrevistado 6).

“a gente tinha até uma autonomia muito grande que normalmente não tinha em outros lugares, em outras empresas. Tudo que a gente tinha de externo era cobrança dos chefes, cobrança para atingir as metas, mas fora isso eu acho que nunca teve de você se sentir com baixa autonomia, vamos dizer assim.” (Entrevistado 3).

Foi questionado, ao longo desse subtópico, a suposta autonomia que a maioria dos entrevistados disse ter no ambiente de trabalho, também avaliou-se as formas de controle e poder dentro da CACX. Como se comprovou, a partir da teoria de Pagès et al. (1987), a mediação entre autonomia e controle é uma solução da CACX para manter o controle e a dominação à distância.

No entanto, não se pode falar em um processo de via única, em que a ideologia dominante é somente um processo exterior ao indivíduo, segundo Pagès et al. (1987) existe também um processo de autopersuasão, em que o indivíduo resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante, caracterizando um processo de autodoutrinação. Assim, a ideologia da liberdade e da diversidade individual se confirma em segundo plano.

Esse processo de autopersuasão ocorre quando o indivíduo, diante de uma situação angustiante, anula a zona ideológica dos valores pessoais e reforça a zona ideológica oficial. O indivíduo é, portanto, produto e produtor da ideologia oficial. Dessa maneira, incita-se a idéia de autonomia, diversidade e convivência de pensamentos diferentes e conflitantes.

4.2 Discurso organizacional da CACX

As empresas estão sujeitas, como os indivíduos, a formar um imaginário. Este por sua vez é construído a partir do discurso para os funcionários e para sociedade, sendo uma construção com objetivo estabelecido.

“O discurso que é pregado na CACX é que você está entrando no melhor lugar do mundo, que não exista lugar melhor pra você do que lá, que em pouco tempo você vai crescer muito profissionalmente, e você tem que estar preparado para liderar sobre qualquer situação e que muito resultados serão cobrados de você, mas você também vai crescer muito. Eu acho que esse discurso de que a CACX é o melhor lugar para você estar, que só os fortes sobrevivem, que todo mundo consegue. Essa coisa de que tentar não é conseguir é bem o discurso da CACX. Mas eu acho que é um discurso que angustia muito e que mexe bastante com a auto-estima do colaborador porque qualquer resultadinho que seja que ele não consegue atingir ele já se encaixa, automaticamente, nesse rótulo de pessoa que não consegue, pessoa que não lidera, pessoa que não atinge metas. E eu acho que isso prejudica muito os colaboradores, para o resto da vida, não é uma coisa que passa, que você supera facilmente. É uma coisa que, por a gente estar em início de carreira, afeta bastante.” (Entrevistado 1).

“O discurso é que você é o resultado que você dá. E esse resultado é mensurado mensalmente e ele tem que aparecer.” (Entrevistado 7).

Esses depoimentos comprovam o trabalho como referência principal para o indivíduo. Como Freitas (2000a) sugere a empresa se torna o local em que o indivíduo pode encontrar e formar sua identidade pessoal, partindo principalmente de sua identidade profissional. Se o indivíduo falha no âmbito profissional a angústia se alastrá também para sua percepção pessoal o que causa a idéia de falha e incapacidade em todos os setores da vida.

Alguns entrevistados identificaram outras características no discurso da CACX. Para eles o discurso é de valorizar a competitividade e a meritocracia, no entanto, havia incoerências e contrariedades no discurso organizacional da CACX:

“Para o funcionário era um discurso de meritocracia, de você sempre estar voltado para resultado, quanto melhor você vai mais você é valorizado, mais você é reconhecido e eu acho que é isso.” (Entrevistado 8).

“Na prática não era tão aplicado assim. Às vezes eles cobravam muito trabalho em equipe e ao mesmo tempo cobravam muita competição individual, estimulavam muita disputa entre a equipe, em vez de agregar às vezes separava. Então tinham algumas contradições nesse ponto.” (Entrevistado 2).

“Agora lógico, pelo próprio ambiente que a empresa criava de competitividade existia uma competição muito grande entre as pessoas do mesmo nível hierárquico. Sempre teve, sempre teve. A gente sabia que no fundo eram poucas vagas para muitas pessoas e a gente estava disputando uma vaga daquelas e não tinha como fugir disso, entendeu? Apesar de existir um quê de companheirismo, de amizade e de “vamos nos ajudar”, tinha sim competitividade muito forte. Você era amigo, mas um queria ganhar do outro, naturalmente, como é um ambiente competitivo.” (Entrevistado 5).

O imaginário da CACX também é concebido como um lugar de excelência (FREITAS, 2000a), em que há um processo contínuo de ser excelente, ou seja, uma escala que sempre cresce a cada patamar atingido ou não.

“Então ela tem muito esse discurso de eu você tem que ser proativo, tem que estar a frente das coisas e não esperar alguém te dar uma ordem de como fazer o seu trabalho. Então é dito que você nunca pode frear o seu ritmo de trabalho por qualquer motivo que seja, na verdade você só tem que melhorar o tempo inteiro. Inclusive as metas subiam a cada mês, você alcançando a meta ou não. Então o discurso era basicamente esse, de você nunca parar e não só nunca parar, como sempre avançar.” (Entrevistado 3).

De acordo com o sítio eletrônico, um dos valores da empresa é a excelência, o que corrobora o depoimento. A CACX Brasil quer ser excelente em tudo que faz, isso inclui a qualidade de seus serviços, a busca contínua de melhoria dos seus processos e o cumprimento de prazos.

Nesse sentido, não basta ser o melhor em um determinado momento, ou atingir a meta do mês se isso não ocorre continuamente. Os resultados positivos passados já não interessam, o que vale é ser continuamente excelente.

De acordo com Freitas (2000a), o imaginário de força, potência e perfeição das organizações alimenta o lado narcísico dos indivíduos por meio de promessas de reconhecimento, amor e identidade:

“Acho que era um discurso muito de vender uma idéia, um ambiente onde esses empregados apesar de não serem bem remunerados eles terem a oportunidade de

crescimento muito rápido, de aprendizado muito rápido e de contatos profissionais. Eu acho que a retórica para os funcionários era essa. E eu acho que era coerente sim, de uma maneira geral eu acho que era coerente, a retórica geral da CACX era coerente, mas em alguns pontos talvez não.” (Entrevistado 5).

“Eles prometiam mundos e fundos e não davam nem o mundo, nem o fundo. Pregava que você ia entrar, que você ia trabalhar muito, mas que você ia colher excelentes frutos. Eu entrei trabalhei muito e não colhi nada. Então isso pra mim é um discurso ilusório.” (Entrevistado 4).

O trecho de entrevista da secção 4.1, 3º parágrafo da página 48 ilustra outra característica do imaginário da CACX, a empresa idealista (HALLIDAY, 1987), em que esses ideais estariam acima da rentabilidade financeira e lucros empresariais. Dessa forma, cria-se em torno da organização um ar benevolente, como se empresa tivesse um papel cidadão na sociedade (FREITAS, 2000a). Os próprios valores da organização confirmam essa idealização: cidadania, ética, desenvolvimento responsável e sustentável.

Quando questionados sobre a liberdade em relação a esse discurso organizacional a maioria dos entrevistados falou se sentir livre. No entanto, dois depoimentos chamaram atenção, pois eles trabalham com a idéia de que esse sentimento de liberdade ou não podia ser influenciado pela vivência na empresa e seu discurso:

“Não, realmente a gente fica meio cego porque as coisas que são colocadas para gente são colocadas de uma forma tão envolvente, uma forma tão certa que você passa a acreditar que se não for aquilo não está certo. Se aquilo não trouxer resultado, não é o que a gente quer de jeito nenhum, então você está fora, você não é o perfil. Por isso eu acho que a gente não tinha muito espaço para críticas porque quando a gente criticava os diretores já olhavam assim, já nos encaixavam como fora do perfil, porque se a gente fosse dentro do perfil a gente não questionaria, a gente só gostaria de trazer mais e mais resultados.” (Entrevistado 1).

“Bom, livre eu acho que sim. A questão é que eu compartilhava desse discurso, então assim eu não tenho como mensurar exatamente se eu tinha liberdade ou não de mudar o discurso porque eu compartilhava daquele discurso, então eu não me lembro um momento em que eu quisesse, tive vontade de mudar esse discurso e assim ter a idéia da liberdade que eu teria, entendeu? Mas eu compartilhava desse discurso, então assim eu não sei, não tenho como avaliar tão bem isso.” (Entrevistado 5).

Dessa forma, pode-se concluir que os entrevistados podem nutrir um sentimento de liberdade por não terem conhecimento de sua alienação, pois a partir do momento que aderem às regras aceitam também sua submissão e se alienam (PAGÈS et al, 1987).

4.3 Discurso da criatividade na CACX

As opiniões quanto à criatividade na CACX foram muito disformes. Metade dos entrevistados considerou a CACX como um ambiente que incentiva a criatividade e a outra metade não atribuiu essa característica à organização.

Vale ressaltar que a organização considera o empreendedorismo como um de seus valores e o classifica da seguinte forma:

“a CACX Brasil quer ser conhecida e reconhecida, por seus associados e pelo mercado, como uma organização dinâmica, com alto grau de iniciativa e de geração de novas idéias, capaz de se antecipar na discussão e no encaminhamento de temas relevantes, visando a resultados concretos para a sociedade.” (Trecho retirado do sítio eletrônico da organização).

Segundo Bruno-Faria (2010 apud Bruno-Faria 2003), a criatividade nas organizações é a geração de idéias novas ou novidade em processos, produtos e serviços em um determinado contexto e que tenham algum valor para a organização ou bem-estar dos funcionários, sendo necessário haver elementos para uma implementação.

Dessa maneira, conclui-se que o valor empreendedorismo também abrange a importância da criatividade no serviço prestado para o associado e mercado.

Até mesmo os entrevistados que consideraram a CACX como um ambiente que permitia a criatividade fizeram algumas ressalvas quanto à formalização dessa questão. Ou seja, foi senso comum que a criatividade que partisse do indivíduo, na maioria dos casos, não seria reprimida, mas que não era uma política da organização, por isso falou-se que não havia formalização.

“Eu poderia até ser, mas eu seria sozinha, para mim mesma, sem conseguir envolver muita gente. Se eu quisesse eu poderia ser criativa no meu dia-a-dia nos meus processos, inventar outras maneiras de fazer o que eu já fazia, mas não geraria nenhum envolvimento, nenhuma mobilização de ninguém mais.” (Entrevistado 1).

“Estímulo da empresa não, mas se partisse de mim... Só não sei se seria aplicado.” (Entrevistado 2).

“Isso vinha mais do seu gestor mais próximo do que da matriz. Não tinha uma campanha ou alguma coisa do tipo.” (Entrevistado 4).

“Para explorar a criatividade eu acho que não tem nenhuma ferramenta própria, não existe nenhuma política de inovação na empresa, nenhuma coisa que seja formal que guie esse processo de inovação.” (Entrevistado 6).

“a gente até usa um termo que é massa de bolo, é tudo meio pronto já e as coisas têm que dar certo dentro daquilo. Não tem muito como você inovar ser criativo dentro daquilo. Eu acho que parte muito mais da pessoa, por exemplo dentro daquilo que você precisa entregar se ele for criativo e procurar fazer as coisas de um jeito inovador para que ele consiga alcançar melhores resultados ótimo, mas isso não é uma coisa que vem de cima, não é uma coisa que vem da gestão, é uma coisa que é cada um por si criando formas de melhorar seu resultado. E se a forma de melhorar seu resultado é a criatividade ótimo, se não isso não é um incentivo que vem de cima.” (Entrevistado 7).

“Havia, mas eu acho que não era muito estimulado, vamos dizer assim. Havia se você chegasse com uma idéia e mostrasse, entendeu? Se você fosse pró-ativo. Não tinha incentivo de saber se teve alguma coisa nova, se a gente pensou em alguma coisa nova. Eu acho que vinha muito mais da pessoa do que da organização.” (Entrevistado 8).

Assim, pode-se concluir que a criatividade poderia aflorar nos indivíduos, mas que, de maneira geral, a empresa não possui nenhuma ferramenta, prática ou formalização para desenvolver a criatividade entre seus funcionários. Apesar de ressaltar que esse seja um de seus valores quando entrega um serviço.

Portanto, existe uma incoerência com o que é falado acerca da criatividade na CACX para o mercado e sociedade e o que de fato vem sendo praticado no dia-a-dia da organização.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a existência de um discurso de criatividade na CACX a maioria afirmou não haver um discurso formalizado.

“Acho que não, que eu lembre não.” (Entrevistado 2).

“Como eu falei, principalmente por ser uma regional a gente recebe as coisas meio prontas e não existe um incentivo criativo para esses funcionários.” (Entrevistado 7).

Foi confirmado que havia um discurso apenas superficial da criatividade como senso comum de uma característica importante para se fazer um trabalho bem feito. Siqueira (2009) a esse respeito afirma que o discurso das organizações a respeito da criatividade muitas vezes não passa de um discurso para criar uma imagem de empresa moderna.

“Assim, não existia nenhum discurso de criatividade. A criatividade na verdade lá era pra vender, para ter jogo cintura, criatividade para convencer e para vender. Essa era a única criatividade que a gente tinha que ter e que era estimulada na organização. Porque é como eu te falei, uma organização de noventa anos que é muito tradicional e que parece ter muito medo também do que é desconhecido, do que é novo.” (Entrevistado 1).

“Não exatamente para criar algo novo, mas existia o suporte para avançar nas metas, no sentido de melhorar o resultado sempre e nunca perder o ânimo com o trabalho.” (Entrevistado 3).

“Para criatividade, específico eu acho que não. Tinha muito o discurso do empreendedorismo, de você buscar as pessoas pró-ativas que normalmente procuram coisas novas. Mas um discurso que a CACX tinha como um dos valores a criação e inovação não, acho que não.” (Entrevistado 8).

Outra argumentação é que não havia um discurso específico para criatividade, mas sim para a liberdade dentro da organização, abrangendo, portanto, a liberdade para criar.

“Bom, para criatividade em si não. Eu não sei, eu acho que existia um discurso de liberdade para agir, para criar, para pensar. Mas eu não sei se chegava a ser um discurso específico de criatividade. De: ‘vamos criar um processo de inovação, ou vamos sentar com todos os funcionários e falar a partir de agora vocês tem liberdade para inovar em todos os processos’. Eu acho que não era uma coisa tão formal assim, mas você tinha uma liberdade para pensar, mas o principal eu acho que existia uma liberdade para você ter uma idéia e compartilhar dessa idéia com o seu líder, eu acho que esse tipo de liberdade tinha, talvez até pelo perfil de todos serem novos, de ter mais ou menos a mesma idade, de serem amigos fora do trabalho. Eu acho que tinha essa liberdade, mas não tinha um discurso tão formal para a inovação e criatividade.” (Entrevistado 5).

“a partir do momento que você tem autonomia para alcançar o seu resultado, você tem a sua meta, mas você não é cobrado como alcançar sua meta eu acho que isso incentiva

o processo de inovação e criatividade para que você encontre formas melhores, mais inteligentes para chegar naquele resultado.” (Entrevistado 6).

Segundo Amorim e Frederico (2008), quando o incentivo à criatividade é feito visando somente questões financeiras (lucro e rentabilidade) gera-se uma expectativa errada de que a liberdade aumentou nesse ambiente. Na verdade, a fim de alcançar taxas de inovação cada vez maiores, os instrumentos de controle sobre processos, resultado e indivíduos aumentam também.

Nesse sentido, os autores afirmam que se trata atualmente de uma alienação não por falta de sentido de trabalho, como ocorria anteriormente, mas de uma alienação baseada na falsa idéia de que a produção de inovações produz liberdade no ambiente de trabalho.

Os três entrevistados com cargo de chefia foram os mais incisivos na relação entre autonomia e liberdade para criar, no entanto, um ponto importante nessa relação é levantado por um dos entrevistados-chefes quando questionado a respeito do sentimento de liberdade para criar:

“Hoje sim, mas há pouquíssimo tempo que eu tenho me sentido. Eu acho que a CACX quanto mais você cresce, quanto mais tempo você tem, e isso dentro da CACX não é muito tempo eu tenho três anos e eu tenho muita coisa por que as pessoas geralmente não ficam tanto tempo. Mas hoje eu tenho, hoje eu tenho total liberdade para criar, hoje praticamente eu, na minha área, eu faço tudo que eu acho que é correto e se está dando resultado ninguém interfere, mas faz pouco tempo que começou a ser assim.” (Entrevistado 7).

Esse trecho revela que a liberdade para criar é restrita aos cargos de liderança. Apesar dos outros entrevistados afirmarem que se sentiam livre para criar, de modo geral, não conseguiam argumentar quando isso foi possível, implementado ou formalizado como uma prática importante para empresa.

A grande argumentação dos entrevistados em cargo de chefia para considerar que a organização incentive a criatividade entre seus funcionários é a idéia de liberdade e autonomia supracitada e já questionada.

O trecho de entrevista supracitado revela que um dos entrevistados com cargo de chefia se sentia menos livre enquanto era subordinado, de acordo com sua visão, tanto maior é a liberdade na organização quanto maior seu cargo.

A esse respeito, Pagès et al. (1987, pg. 58) é taxativo quando afirma que “a adesão aos objetivos é o ponto chave das relações de trabalho: a nossa ‘liberdade’ é maior quando nos ‘submetemos’”. Ora, quanto maior o cargo assumido, também será maior a identificação e introjeção da ideologia organizacional no indivíduo. Então quanto maior o cargo, maior a “liberdade” e maior a alienação.

Outra questão importante é referente ao trecho de entrevista da seção 4.1, 6º parágrafo da página 46 quando um dos entrevistados em cargo de liderança afirma que sua preocupação como gestor não é com as atividades e tarefas, mas com o resultado atingido pelos seus subordinados. Essa forma de liderar os indivíduos cria uma falsa idéia de que não há controle e que o ambiente é livre e, portanto, incentivador da criatividade.

O que os indivíduos não percebem é que essa gestão voltada para resultados e não para o meio de alcançá-los não implica necessariamente em liberdade, as formas de controle ainda existem, nesse caso mais refinadas e atuando sobre o resultado final.

Baseado nos conceitos de imaginário enganador e motor (ENRIQUEZ, 1997) conclui-se que o imaginário da CACX trabalha com os desejos, pretensões, fantasias de seus funcionários, direcionando-os para os objetivos da organização. Não se trata, portanto, de um imaginário motor que permite ao indivíduo expressar livremente sua criatividade, criar rupturas, diferenças e sair da repetição. Pelo contrário, como foi corroborado pelos depoimentos, a regional de Brasília é senão, em certos momentos, podada, mas no mínimo não estimula à fazer mudanças e gerar soluções criativas aos problemas, processos e serviços prestados.

Em resumo, seguem os resultados obtidos em forma de quadro, no Apêndice B, para melhor visualização e compreensão do que foi abordado anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, buscou-se analisar como mecanismos de controle e poder podem interferir no ideal de criatividade, liberdade e autonomia. Seja por meio de práticas coercitivas que de fato podem inibir a expressão criativa do indivíduo, seja por meio da ideologia que aliena e faz o ideal de liberdade e autonomia imperar no ambiente de trabalho.

O discurso organizacional da criatividade é, por assim dizer, um logro da empresa de que existe em seu espaço liberdade e autonomia e que por isso há condições da criatividade individual aflorar, que diferenças de comportamento, atitudes e formas de desempenhar uma atividade são aceitos e que as regras gerais podem dar autonomia.

O objetivo geral de analisar o discurso da organização a respeito da criatividade, por meio da contraposição entre o discurso dos dirigentes e a percepção dos trabalhadores foi alcançado. Quanto aos objetivos específicos:

- Identificar os mecanismos de poder e instrumentos gerenciais da organização;
- Caracterizar o discurso da organização analisada;
- Caracterizar o discurso organizacional de criatividade.

Considera-se que também foram atingidos todos esses por meio das categorias criadas para a análise dos resultados.

Concluiu-se que a principal forma de controle da CACX é pelo amor, ou seja, tanto pela sedução, como pela fascinação. Tratam-se de formas de servidão voluntárias, em que o indivíduo aceita servir à empresa sem grandes questionamentos. Segundo Siqueira (2009), por meio desses dois mecanismos sutis a organização consegue introduzir no inconsciente do indivíduo sua cultura organizacional e dominá-lo, dessa forma não há espaço para questionamentos e pensamentos, e tão pouco para uma ação crítica tanto no espaço empresarial como fora dele.

Percebe-se que o desejo de liberdade para pensar e agir pode até ser pulsante, mas o desejo de servir, de pertencer e o medo narcísico falam mais alto (SIQUEIRA, 2009). O indivíduo se conforma, aceita seu papel de agente formador e perpetuador da ideologia organizacional. Desse modo não há espaço para questionamentos, mudanças, diferenças, a não ser para aquelas já previstas nas regras gerais.

O discurso organizacional da CACX foi caracterizado como um discurso que premia e preza a competitividade entre funcionários, a meritocracia e a continuidade da excelência. Facilmente, observaram-se traços de orgulho, paixão e servidão entre os indivíduos ao falar da organização. O imaginário construído é de que não há lugar melhor para começar uma carreira, para desenvolver talentos, para crescer profissionalmente. O discurso é apoiado no ideal de que trabalhar na CACX é uma oportunidade única que requer um nível de sacrifício, mas em consequência gera bons frutos.

O logro do discurso de criatividade na CACX também foi um dos resultados constatados. Em seus valores, a organização afirma que busca prestar um serviço com um nível de criatividade e inovação para os associados e mercado. No entanto, foi senso comum de que não há nenhum discurso interno formalizado que incentive a criatividade entre os funcionários. O que havia era um discurso de liberdade dentro da organização que poderia abranger a liberdade para criar.

A questão mais comentada foi a liberdade e autonomia que existe no ambiente organizacional. A esse respeito, conclui-se que a gestão voltada para resultados e não para tarefas cria uma falsa ideia de que o controle é menor. No entanto, o controle ainda permanece apenas de um modo mais refinado.

Não foram identificadas maneiras, práticas e ferramentas formalizadas pela organização para os funcionários explorarem sua criatividade. No entanto, a maioria dos entrevistados ponderou que se houvesse iniciativa por parte do indivíduo tampouco ela seria desconsiderada.

Uma questão importante levantada ao longo das entrevistas foi a questão do perfil do funcionário. Uma das maneiras identificadas para anular a criatividade dos indivíduos foi a busca por padronização de comportamentos, atitudes e singularidades individuais. Existia um perfil de funcionário que moldava os pensamentos e ações, quando havia certa disparidade com o aceitável a pessoa já era considerada como fora do perfil. Portanto, havia um esforço velado para manter certa homogeneização entre os indivíduos.

Em relação aos cargos de liderança e a relação com a liberdade na empresa, constatou-se que tanto maior é a liberdade na organização, quanto maior seu cargo. No entanto, Pagès et al. (1999, pg. 58) afirma que “a adesão aos objetivos é o ponto chave das relações de trabalho: a nossa ‘liberdade’ é maior quando nos ‘submetemos’”. Portanto, quanto maior o cargo, maior a “liberdade”, e maior a alienação.

A área desse estudo organizacional ainda foi pouco explorada por pesquisadores, assim sendo, é pertinente que haja mais estudos a respeito do discurso organizacional de criatividade, a fim de introduzir no meio acadêmico um tema importante para a compreensão da relação das organizações e indivíduo.

O alcance desse estudo também foi relativamente pequeno, seria extremamente importante que outros estudos fossem aplicados em outras empresas e, se possível, em empresas com reconhecido grau de incentivo à criatividade, seja esse reconhecimento em âmbito regional ou nacional. Dessa maneira, a análise a cerca dos discursos de criatividade seriam mais enriquecidos e expressivos.

O fato de a maioria dos entrevistados serem ex-funcionários também pode ter afetado os resultados, bem como o conhecimento prévio da organização por parte da pesquisadora.

No entanto, houve ganho para os trabalhadores que, ao fim deste estudo, puderam analisar como o discurso da organização trabalha a questão da criatividade e incitou-os a pensar em um posicionamento a respeito do logro do discurso da associação, no que diz respeito à criatividade.

Finalmente, a proposta de analisar a criatividade, tema importante para empresas que buscam aumentar sua vantagem competitiva e construir um imaginário de modernidade, sob uma perspectiva crítica se mostra não como uma afronta ou desestímulo ao processo criativo no ambiente organizacional, mas como uma maneira de iluminar tentativas de controle e alienação.

A importância dos estudos organizacionais críticos deve ser sempre ressaltada, pois apenas desconstruindo pensamentos e paradigmas, podemos reconstruir as organizações e avaliá-las sob um olhar menos conformista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. **Criatividade**: múltiplas perspectivas. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, abr., v. 19, n.1, 2003a. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 jun. 2010.

ALVAREZ, Marcos César. Racionalização, trabalho e ócio: reflexões a partir de Max Weber. In: BRUHNS, Heloísa Turni (org.). **Lazer e ciências sociais**: diálogos pertinentes. São Paulo: Chronos, 2002.

AMORIM, Maria Cristina; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis, abr./ out., v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, 2008. Disponível em: <http://www.cfh.ufsc.br/~revista/rch42/RCH42_artigo_3.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2010.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Indicadores de clima para a criatividade no ambiente de trabalho. In: ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FLEITH, Denise de Souza. **Medidas de criatividade**: teoria e prática. Rio Grande do Sul: Artmed, 2010.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, abr./ jun., v. 31, n. 2, p. 50-51, 1996. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/>>. Acesso em: 18 jun. 2010.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VEIGA, Hélia Magali da Sila; MACÊDO, Laura Ferreira. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Revista de psicologia: organizações e trabalho**. Florianópolis, jan./ jun., v. 8, n. 1, p. 142-163, 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9074/8422>>. Acesso em: 18 jun. 2010.

BENDASSOLLI, Pedro. O mal-estar na sociedade de gestão – e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

CASTORIADIS, Cornelius. **Instituição imaginária da sociedade(a).** 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.** Lisboa, Portugal. 2002. 9 p. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2010.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Org. edição brasileira: CALDAS, Michel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. São Paulo: Editora Atlas, 1999. Vol. 1.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos Críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, out./dez., v.43, n.4, 2003. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=1371>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

DELEUZE, Gilles. Post-scritum: sobre as sociedades de controle. In: _____. **Conversações.** 6. ed. São Paulo: Editora 34, 1992.

ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma?. 2. ed. São Paulo: FGV, 2000.

_____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, abr./ jun., v.40, n.2, 2000a. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=68>>. Acesso em: 08 fev. 2010.

_____. Sobre silêncios e discursos organizacionais. In: SIQUEIRA, Marcus. **Gestão de pessoas e discurso organizacional.** Curitiba: Juruá, 2009.

FOCAULT, Michel. **Vigiar e punir:** nascimento da prisão. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais:** a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987. (Novas buscas em comunicação; v. 21).

LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, out./dez., v.29, n.4, 1989. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=883>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais:** reflexões e novas direções. Org. edição brasileira: CALDAS, Michel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. São Paulo: Editora Atlas, 2001. Vol. 2.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso.** 6 ed. São Paulo: Pontes, 2005.

PAGÈS, Max. et al. **O poder das organizações.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

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

SIQUEIRA, Marcus. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional.** Curitiba: Juruá, 2009.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria; PETTIGREW, Andrew. **Cultura e poder nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** 12 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1) Conte-me sobre sua trajetória profissional

Onde trabalhou anteriormente?

Quais atividades eram realizadas?

2) Conte-me sobre sua trajetória na CACX

Atividades que desenvolve

Comente suas relações com chefia

Comente suas relações com seus pares

Como é o ritmo de trabalho?

3) De modo geral, o que você pensa sobre a CACX?

Em algum momento você se sente controlado, manipulado ou seduzido?

4) Em geral, como você percebe o discurso das organizações?

5) Como é a relação da CACX com o empregado?

O que ela fala para o empregado? Qual o discurso percebido?

6) Você se sente livre perante esse discurso?

Você se sente livre para criar?

Há suporte do grupo para criar? E da chefia?

Idéias novas têm que ser úteis para a empresa?

7) Qual o discurso da CACX para a criatividade?

Na CACX há incentivo à criatividade?

Você acha que pode ser efetivamente criativo no ambiente de trabalho?

Como você percebe a criatividade no seu ambiente de trabalho, ela é mais uma ferramenta gerencial?

APÊNDICE B – Resumo das categorias

Categoria	Principais Conceitos	Verbalização
Poder, controle e autonomia na CACX	Poder, controle, autonomia, ideologia, gestão do afetivo.	<p><i>“é claro que você tinha que respeitar as regras mais gerais, mas essas regras te davam uma autonomia muito grande.”</i> (Entrevistado 3).</p> <p><i>“Como eu já falei a gente tinha bastante autonomia para fazer os resultados que a gente tem que fazer.”</i> (Entrevistado 6).</p>
Discurso organizacional da CACX	Discurso organizacional e imaginário organizacional	<p><i>“Para o funcionário era um discurso de meritocracia, de você sempre estar voltado para resultado, quanto melhor você vai mais você é valorizado, mais você é reconhecido e eu acho que é isso.”</i> (Entrevistado 8).</p> <p><i>“O discurso é que você é o resultado que você dá. E esse resultado é mensurado mensalmente e ele tem que aparecer.”</i> (Entrevistado 7).</p>
Discurso da criatividade na CACX	Discurso organizacional, criatividade, liberdade e alienação	<p><i>“Como eu falei, principalmente por ser uma regional a gente recebe as coisas meio prontas e não existe um incentivo criativo para esses funcionários.”</i> (Entrevistado 7).</p> <p><i>“Bom, para criatividade em si não. Eu não sei, eu acho que existia um discurso de liberdade para agir, para criar, para pensar. Mas eu não sei se chegava a ser um discurso específico de criatividade.”</i> (Entrevistado 5).</p>