



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

JULIANA SIGNORELLI DE FARIA COELHO

POLÍTICAS E PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS NAS
MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR: DISCURSO
ORGANIZACIONAL E EFEITOS NA SUBJETIVIDADE DO
INDIVÍDUO

Brasília – DF

2008

JULIANA SIGNORELLI DE FARIA COELHO

**POLÍTICAS E PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS NAS MELHORES
EMPRESAS PARA SE TRABALHAR: DISCURSO ORGANIZACIONAL E EFEITOS
NA SUBJETIVIDADE DO INDIVÍDUO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Siqueira

Brasília – DF

2008

Dedico este trabalho a todos que me incentivaram e apoiaram durante todo o período do curso e, também, de preparação deste trabalho final.

AGRADECIMENTOS

Ao Marcus Vinicius Siqueira, um brilhante professor e orientador, por toda a inspiração fornecida durante as aulas e pela enorme paciência e suporte durante a produção desta monografia.

À Gisela, por todo o apoio bibliográfico fornecido.

À Layla, pelo empréstimo da infra-estrutura tecnológica necessária para o término deste trabalho.

Ao José Marwell, um chefe extremamente compreensivo, cuja ajuda foi fundamental na reta final do curso e da monografia.

Ao Fernando, por toda a paciência e incentivo durante todo o curso.

Aos verdadeiros amigos de curso, pelo apoio mútuo e por terem tornado os momentos de estresse e preocupação em momentos mais leves e divertidos.

A maneira como as coisas se apresentam não é a maneira como elas são. Se as coisas fossem como se apresentam, a ciência inteira não existiria.

Karl Marx

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como os elementos do discurso em gestão de pessoas adotados pelas empresas consideradas como Melhores para Trabalhar influenciam a subjetividade dos indivíduos a eles submetidos, estabelecendo instrumentos de controle social e afetivo. Assim, torna-se necessário estudar os aspectos essenciais do discurso organizacional moderno e, mais especificamente, do discurso em gestão de pessoas, bem como analisar os principais mecanismos de controle da subjetividade do indivíduo presentes nas relações de trabalho atuais. Para a consecução dos objetivos, realizou-se o mapeamento dos elementos do discurso em gestão de pessoas adotados pelas Melhores Empresas para Trabalhar, eleitas no ano de 2007 pela revista *Você S/A*, publicação da Editora Abril, analisando-os à luz das técnicas de análise de conteúdo e análise de discurso. Estabeleceram-se seis categorias de elementos comuns ao discurso das Melhores Empresas para Trabalhar: Identificação com a Empresa; Liderança e Gestão; Gestão de Desempenho, Desenvolvimento Profissional e Carreira; Treinamento, Desenvolvimento e Universidades Corporativas; Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida; Responsabilidade Social e Diversidade. Concluiu-se que o discurso das Melhores Empresas para Trabalhar atua no desenvolvimento de processos de mediação e estabelecimento de mecanismos de manipulação da subjetividade e controle psicossocial.

PALAVRAS-CHAVE: Controle, Discurso Organizacional, Gestão de Pessoas, Melhores Empresas para Trabalhar, Subjetividade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Contexto Sócio-Organizacional e Relações de Trabalho na Atualidade.....	11
<i>2.1.1 Contexto Sócio Organizacional.....</i>	<i>11</i>
<i>2.1.2 Trabalho e Relações Sociais na Atualidade.....</i>	<i>18</i>
2.2 Indivíduo, Imaginário e Discurso Organizacional.....	22
2.3 Controle do Indivíduo nas Organizações.....	33
2.4 Políticas, Práticas e Discurso em Gestão de Pessoas.....	39
2.5 As Melhores Empresas para Trabalhar.....	44
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Tipo de Pesquisa.....	48
3.2 População de Pesquisa.....	48
3.3 Coleta de Dados.....	50
3.4 Análise dos Dados.....	51
<i>3.4.1 Análise de Conteúdo.....</i>	<i>51</i>
<i>3.4.2 Análise de Discurso.....</i>	<i>52</i>
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1 Identificação com a Empresa.....	55
4.2 Liderança e Gestão.....	66
4.3 Gestão de Desempenho, Desenvolvimento Profissional e Carreira.....	74
4.4 Treinamento, Desenvolvimento e Universidades Corporativas.....	79
4.5 Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida	84
4.6 Responsabilidade Social e Diversidade.....	93
5 CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS.....	104

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam, atualmente, um contexto de complexidade, caracterizado por aceleradas mudanças, que resultam na imposição de nova ordem social, política e econômica. Tal ordem é marcada pela existência de economias globais, abertura de mercados e fronteiras, novos padrões produtivos impostos pelos consumidores, exigindo menores preços e maior qualidade, e intensa concorrência, a qual a grande maioria das organizações não estava acostumada.

Neste contexto, novas tecnologias envolvendo a produção e os meios de comunicação, bem como novos modelos de gestão, surgem a todo o momento, contribuindo para o aumento da complexidade. Velocidade, conectividade, flexibilidade e criatividade tornam-se palavras de ordem, impondo desafios constantes às organizações. Elas precisam se adaptar a essa realidade de dinamismo, instabilidade e evolução, pois não mudar ou evoluir é a atitude mais arriscada. Todas essas mudanças promovem uma busca incessante pela eficiência e eficácia organizacional, resultando em novas demandas e desafios às empresas. Produtividade, qualidade e competitividade são vistas como a resposta principal a tais mudanças e também os pilares fundamentais para o desenvolvimento e sucesso dos negócios.

Mais do que nunca, as organizações se tornam as responsáveis pela dinâmica sócio-econômica mundial, desempenhando o papel de ator central da sociedade. “Elas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir”, conforme assinala Freitas (2000b, p.9).

Assim como representam um papel preponderante na realidade mundial, as organizações também assumem papel central e primordial na vida das pessoas, as quais se relacionam direta ou indiretamente com elas. Conforme apresenta Siqueira (2006, p.15-16), é nas empresas “que o indivíduo sonha, cria projetos, procura se destacar, se relaciona com inúmeras pessoas, vive tristezas, angústias e alegrias”. Desta forma, a relação entre indivíduo e organização transcende a dimensão puramente objetiva, calcada na troca da realização de alguma atividade laboral por benefícios materiais e financeiros e passa a englobar uma relação subjetiva complexa, que leva em consideração a forma de pensar a agir dos indivíduos.

Assim como as organizações estão presentes de forma determinante na vida dos indivíduos, eles, por sua vez, também representam um papel vital para as organizações. Segundo Brandão e Guimarães (2001), as pessoas têm sido consideradas um dos grandes determinantes do sucesso organizacional, pois a busca pela competitividade passa pela necessidade de se contar com profissionais altamente capacitados que possam fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Atualmente, conforme explicam os mesmos autores, as propostas para a obtenção de vantagem competitiva parecem caminhar em uma mesma direção: a gestão efetiva de recursos humanos. Siqueira (2006, p. 24) complementa, afirmando que o indivíduo representa um papel de destaque dentro das organizações, sendo considerado “o principal ativo da empresa, seu principal patrimônio, seu mais importante recurso”.

Como forma de atender aos desafios impostos pela nova realidade e de se desenvolver, ou até mesmo sobreviver, no mercado em que atuam, cada vez mais as organizações buscam instrumentos de gestão de recursos humanos que possam proporcionar níveis de produtividade e competitividade suficientes para o momento presente e também futuro. Conforme afirmam Schuler e Jackson (1997), as organizações fazem uso de uma infinidade de instrumentos, políticas e práticas para que possam gerir eficazmente as pessoas que fazem parte do seu dia-a-dia. Contudo, é importante frisar que todos esses instrumentos e práticas visam, tão somente, o aumento da qualidade e da produtividade da organização, de forma a criar uma vantagem competitiva sustentável e proporcionar sempre maior lucratividade.

De acordo com a mídia e a opinião pública em geral, algumas organizações se destacam pela implementação bem sucedida de políticas e práticas de gestão de pessoas: são aquelas eleitas pela mídia especializada em negócios e carreira como Melhores para Trabalhar. Atualmente, tais organizações são consideradas pela mídia e opinião pública em geral como exemplos em Gestão de Pessoas, possuindo tradição na adoção das melhores práticas de recursos humanos no mercado brasileiro. Elas habitam o imaginário individual e coletivo como exemplos de organizações na área de gestão de pessoas bem sucedidas, passando uma imagem de que estão genuinamente preocupadas com seus funcionários e com a comunidade que as cercam.

Dentre os principais instrumentos utilizados para a gestão de pessoas, e que atua em uma dimensão subjetiva dos indivíduos, pode-se encontrar o imaginário criado pelas organizações em torno de si, bem como o discurso organizacional legitimador deste

imaginário, além da presença, de forma mais ampla, de instrumentos de controle social, psicológico e afetivo. Contudo, a implementação desenfreada de políticas e práticas, bem como a reprodução do discurso organizacional em gestão de pessoas associado a tais práticas, podem comprometer o desenvolvimento dos indivíduos que fazem parte da organização, na medida em que limita o seu senso crítico e cria mecanismos de controle social e psicológico, representando impactos substanciais na subjetividade dos indivíduos que vivenciam esse fenômeno.

O presente estudo busca analisar de que maneira o discurso organizacional em gestão de pessoas adotado pelas empresas consideradas como Melhores para se Trabalhar impacta na subjetividade dos indivíduos a ele submetidos, estabelecendo instrumentos de controle social e afetivo. Para o alcance deste objetivo faz-se necessário mapear os elementos do discurso em gestão de pessoas adotados pelas Melhores Empresas para Trabalhar, eleitas no ano de 2007. Além disso, pretende-se estudar os aspectos essenciais do discurso organizacional moderno e, mais especificamente, do discurso em gestão de pessoas e analisar os principais mecanismos de controle da subjetividade do indivíduo presentes nas relações de trabalho atuais, o que permitirá verificar de que forma os indivíduos e sua subjetividade se inserem no contexto das Melhores Empresas para Trabalhar.

Para tanto, será feita uma revisão inicial acerca das características do mundo do trabalho nos dias de hoje, enfocando processos como a reestruturação produtiva e globalização, bem como o surgimento de um novo tipo de organização do trabalho, caracterizado pelas empresas hipermodernas (PAGÈS et. al., 1993; HELOANI, 2003). Além disso, estudar-se-á o estabelecimento de novas relações de trabalho oriundas dessa conjuntura, investigando o papel das organizações e do trabalho na sociedade atual. Em um segundo momento, será feita uma análise sobre a dimensão subjetiva dos indivíduos e o papel do imaginário e do discurso organizacional, com especial ênfase no discurso em gestão de pessoas proferido pelas empresas atualmente. Em seguida, será feita uma investigação acerca das práticas de controle utilizadas nas organizações hipermodernas e o impacto na subjetividade dos indivíduos. Por último, pesquisar-se-á a respeito da metodologia utilizada para escolha das Melhores Empresas para Trabalhar.

A relevância deste estudo se insere no fato de que os estudos que apresentam uma perspectiva crítica das organizações e das práticas de gestão de pessoas ainda podem ser considerados incipientes em relação aos estudos funcionalistas, que buscam trazer ganhos, principalmente financeiros, para as organizações. As discussões de caráter funcional, sejam

elas acadêmicas ou não, quase sempre acabam por deixar de lado o indivíduo e todos os aspectos subjetivos que o compõem, primando por uma perspectiva utilitarista e pela racionalidade instrumental extremada.

Com base neste ponto de vista, o presente trabalho pretende trazer uma perspectiva diferenciada de análise das políticas e práticas em gestão de pessoas, tão conhecidas por profissionais da área ou mesmo por funcionários das organizações modernas, propondo uma reflexão crítica sobre a relação indivíduo-organização e possibilitando o fortalecimento dos estudos organizacionais críticos. Este estudo se difere dos demais realizados nesta área, pois procura analisar as formas de controle e impacto na subjetividade dos indivíduos que advém da disseminação do discurso na área de gestão de pessoas, tradicionalmente preocupada em minimizar tais impactos.

No nível individual, este trabalho contribuirá para aprofundar os estudos a respeito de assuntos propositadamente esquecidos pelo mundo dos negócios e que ainda são debatidos apenas em redutos intelectuais, e até então desconhecidos. Tal fato permitirá o surgimento de uma profissional da área de gestão de pessoas com atuação mais efetiva, que apresenta visão crítica e construtiva e é sensível às reais necessidades dos indivíduos nas organizações de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que serviu de base para o trabalho compõe-se de discussões a respeito do contexto do trabalho nos dias de hoje, de reflexões a respeito da inter-relação entre a subjetividade do indivíduo, discurso organizacional e controle, além de argumentações a respeito das políticas, práticas e discurso em gestão de pessoas, bem como da metodologia para escolha das melhores empresas para trabalhar.

2.1 Contexto Sócio-Organizacional e Relações de Trabalho na Atualidade

De forma a contextualizar o ambiente em que a sociedade moderna e as organizações estão inseridas, faz-se necessário compreender as mudanças que o mundo vem enfrentando nos últimos tempos, considerando um cenário marcado pela globalização e reestruturação produtiva. Tais mudanças modificam o papel do Estado e das organizações perante a sociedade e dão origem a um novo tipo de empresa, a chamada empresa hipermoderna. Além disso, afetam também a função que o trabalho representa na sociedade atual, bem como as relações de trabalho que são desenvolvidas no seio das organizações.

Embora possa parecer uma temática um pouco desgastada e permeada por clichês e lugares-comuns, tal exposição torna-se fundamental para obter um melhor entendimento da lógica que norteia as ações organizacionais atualmente, permitindo a compreensão de temas como imaginário e discurso organizacional, controle do indivíduo, manipulação, dominação e impacto na subjetividade, temas que serão vistos com mais profundidade adiante.

2.1.1 Contexto Sócio Organizacional

O mundo tal qual o conhecemos tem se deparado continuamente com uma série de mudanças sociais, econômicas e culturais, que trazem em seu bojo uma complexidade e velocidade assustadoras. Tais mudanças decorrem do rápido desenvolvimento econômico presenciado nas últimas décadas, transformando o funcionamento do capitalismo industrial no fim do século XX. Elas também podem ser interpretadas como causa e também consequência do contexto histórico, cultural, tecnológico, social, político e econômico atual, formando assim um círculo vicioso. Freitas (2000b, p. 7) afirma que não é possível isolar cada um dos

contextos acima mencionados pois eles se encontram tão imbricados que “alterações em um deles podem significar mudanças simultâneas, e em cadeia, em todos os demais”.

Dentre as principais transformações presenciadas desde meados do século XX, a globalização talvez seja uma das mais emblemáticas e representativas, alterando toda a realidade nacional, mundial, individual e organizacional. Este fenômeno pode ser entendido como um processo econômico, político e cultural que busca, conforme afirma Stiglitz (2002 apud SIQUEIRA, 2006), a integração dos países e os povos do mundo de forma mais estreita, sendo ocasionada por uma significativa redução nos custos de transporte e comunicações e pela derrubada de barreiras artificiais, permitindo fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e (em menor escala) de pessoas através de fronteiras.

Bastos e Lima (2002 apud BASTOS, 2006) complementam que, além da queda de barreiras econômicas e fronteiras físicas e virtuais que possam impedir a concorrência, a globalização envolve a criação de um mercado em escala mundial, em decorrência dos fenômenos da internacionalização do capital e do predomínio do capital financeiro sobre o capital produtivo. Tais autores ressaltam que como consequência, tem-se a polarização centro-periferia e a subordinação de economias, nações e culturas.

Já Malvezzi (2000 apud BORGES; YAMAMOTO, 2004) expõe as principais dimensões deste processo, a saber: (i) alteração da noção de espaço, com o encurtamento das distâncias; (ii) alta circulação do capital financeiro e tecnológico, ampliando a competição entre países e empresas; (iii) aumento da imprevisibilidade dos fatos políticos, econômicos, sociais e culturais, diminuindo a capacidade de planejamento; (iv) bombardeio de informações e transformações de significados; e (v) criação de possibilidades de se viver diferentes identidades.

É importante notar que esta nova ordem mundial, atribui às empresas novos padrões produtivos impostos pelos consumidores, exigindo menores preços e maior qualidade, e intensa concorrência, a qual a grande maioria das organizações não estava acostumada. Neste sentido, o cliente é colocado no centro das atenções, impingindo maior rigor na fabricação de produtos e prestação de serviços. Para Siqueira (2006), a empresa pretende encantar, ou melhor, fascinar o cliente, de modo a ter sua confiança e lealdade aos produtos e serviços por ela desenvolvidos. Pensamento análogo pode ser aplicado aos funcionários da empresa, como será visto adiante.

É também neste contexto que as organizações multinacionais se fortalecem, exercendo poder e hegemonia ideológica cada vez maior na sociedade moderna e nos setores formadores de opinião, visto que atuam em diversos mercados, controlando a economia e, porque não, diversas decisões políticas, direta ou indiretamente (SIQUEIRA, 2006; HELOANI, 2003).

Contudo, Heloani (2003) atenta para o fato de que a mobilidade do capital, unida à flexibilidade tecnológica e social propiciada pelo processo de globalização, possibilita a mercantilização de praticamente tudo, solapando fronteiras e soberanias nacionais. Gaulejac (2007) complementa que dentre as principais transformações presenciadas desde meados do século XX, está a submissão da lógica de produção à lógica financeira, em que a economia financeira substitui a economia industrial. Hoje em dia tudo é feito de acordo com a disponibilidade e os interesses do capital, que apresenta uma grande volatilidade e flexibilidade. Há uma obsessão generalizada pela rentabilidade financeira, a custo de tudo e de todos. A importância que a Bolsa de Valores e o valor da ação adquirem, bem como o intenso movimento de fusões e aquisições em escala mundial são exemplos significativos dessa nova lógica.

Para Gréau (1978 apud GAULEJAC, 2007, p. 43), “o capital se apoderou da empresa”. É possível identificar a subordinação da empresa à lógica financeira pelo viés de técnicas de gestão que levam os agentes a interiorizar a exigência da rentabilidade, conforme afirma Gaulejac (2007). O mesmo autor (p. 43) exemplifica esta nova realidade e afirma que:

“Os dirigentes são cada vez mais submetidos às expectativas dos acionistas, cuja motivação principal é financeira, uma vez que se trata de garantir a rentabilidade em curto, médio e longo prazos de seus fundos. Há uma disjunção entre o capital e a empresa. De um lado uma exigência de rentabilidade continua com a permanente ameaça de sair do capital da empresa para investir em uma outra, considerada mais rentável. Do outro, uma exigência de perenidade da empresa (...)”.

Além do predomínio da lógica financeira, outro fenômeno é característico dos tempos globalizados, causando impactos não só na vida organizacional como também na realidade dos indivíduos: o intenso desenvolvimento tecnológico. Este desenvolvimento torna-se evidente em áreas como informática, robótica, microeletrônica, química fina e biotecnologia.

Bastos (2006) ressalta que, com o avanço tecnológico sem precedentes, a tecnologia passa a ser a matéria-prima por excelência, fato que tem grande impacto na escala de produção, na organização do processo produtivo, na centralização do capital, na organização do processo de trabalho e na qualificação do trabalhador. Além disso, as informações, os dados e a tecnologia exercem um poderio e uma influência na vida das pessoas jamais vistos,

transformando fundamentalmente a maneira das pessoas e das organizações se relacionarem (SIQUEIRA, 2006).

Hoje em dia, com a tecnologia, é possível montar um local de trabalho em qualquer lugar. As pessoas tornam-se acessíveis e prontas para o trabalho durante 24 horas por dia, sete dias por semana. A tecnologia se transforma em uma poderosa ferramenta de controle dos indivíduos nas organizações.

Já em uma perspectiva organizacional os avanços tecnológicos instauraram, como diria Gaulejac (2007), a ditadura do tempo real e a premência pelo imediatismo das respostas às exigências dos mercados financeiros. Aubert (2003 apud Gaulejac, 2007, p. 41), complementa que o “imediatismo das respostas constitui uma regra de sobrevivência absoluta, e daí um encurtamento permanente dos prazos, uma aceleração ritmos e uma generalização da simultaneidade”. Gaulejac (2007) ressalta que:

“O desempenho e a rentabilidade são medidos em curto prazo, em tempo real, pondo o conjunto do sistema de produção em uma tensão permanente. (...) trata-se de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente, com os mesmos meios e até com menos efetivos”.

Neste cenário, marcado pela globalização política, econômica e cultural e por todas transformações trazidas em seu bojo, torna-se necessário estender as mudanças à configuração dos processos produtivos, incorporando novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e novos processos gerenciais, de forma a superar as deficiências e limitações do modelo taylorista-fordista de produção (BASTOS; LIMA, 2002 apud BASTOS, 2006). A este processo de adaptação dos processos produtivos às mudanças recentes, dá-se o nome de reestruturação produtiva.

Para Heloani (2003, p. 97) a reestruturação produtiva se refere às “formas de emprego, às transformações tecnológicas, às políticas financeiras, às ideologias predominantes, à organização do trabalho e, logicamente, ao Estado”. Bastos e Lima (2002 apud BASTOS, 2006) ponderam que este processo é fortemente estimulado pelo ambiente competitivo criado pela globalização, na medida em que racionaliza os recursos e reduz custos de produção. Ao mesmo tempo, esta reestruturação impacta o Estado, já que requerem-se investimentos para mudanças tecnológicas, para a requalificação da mão-de-obra, e outras mudanças institucionais.

O estabelecimento da lógica financeira como predominante na sociedade atual trouxe consigo uma variedade de transformações no processo produtivo, por meio da constituição de formas de, conforme assinala Antunes (2005, p. 48), “acumulação flexível, do *downsizing*,

das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorismo-fordismo, onde se destaca especialmente, o toyotismo, ou o modelo japonês”.

Todos esses fenômenos transformaram também o papel do estado e das organizações perante a sociedade e os indivíduos. Hoje, de forma jamais vista, as organizações tornam-se responsáveis pela dinâmica sócio-econômica mundial, tomando para si, de forma consensual, parte das atividades do Estado que, desacreditado, limita-se apenas a fornecer as condições adequadas para que isso aconteça (FREITAS, 2000b). As organizações se fortalecem e acabam desempenhando o papel de ator central da sociedade, ganhando nova dimensão no panorama não apenas sócio-econômico, mas também político e cultural, subordinando todas as demais esferas da vida social. Elas servem de exemplo às demais instituições e sugerindo a forma pela qual as demais relações devem se organizar. “Elas pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir”, assinala Freitas (2000b, p.9).

Com a crescente importância adquirida na realidade mundial e com o fortalecimento de uma sociedade que exalta a importância da imagem, da aparência, do consumo e da superficialidade (FREITAS, 2000b), as empresas também assumem um papel central e fundamental na vida das pessoas que se relacionam direta ou indiretamente com ela, construindo uma relação de total dependência econômica e também psíquica e social (BENDASSOLLI, 2007 apud GAULEJAC, 2007).

Neste sentido, as organizações tornam-se a grande referência de identidade social do indivíduo, já que, conforme apresenta Siqueira (2006, p.15-16), é nas empresas “que o indivíduo sonha, cria projetos, procura se destacar, se relaciona com inúmeras pessoas, vive tristezas, angústias e alegrias”. Faria e Schmitt (2004) complementam que é na organização que o indivíduo pode realizar seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado e ser realizado. Gaulejac (2007) resume a relação indivíduo-organização, destacando o papel fundamental exercido pela empresa na subjetividade do indivíduo:

“O indivíduo procura na organização um meio de satisfazer seus desejos de onipotência e de canalizar suas angústias. A organização lhe oferece um objeto de idealização e uma excitação/incitação permanente a se superar, a ser o mais forte, a se tornar um “ganhador”. Ela lhe oferece os meios de combater sua angústia, suscitando um modo de funcionamento defensivo para ele e útil para a organização. Por meio desse viés, a tensão se transforma em energia produtiva, ou seja, em força de trabalho, canalizada sobre os objetivos fixados pela empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 122).

A nova função da empresa na realidade mundial e individual, auxiliada pelo contexto da reestruturação produtiva e evolução do capitalismo neoliberal, deram origem a uma nova empresa, a empresa hipermoderna, em contraste à organização moderna de até então (PAGÉS, et. alii, 1993).

Para Gaulejac (2007) a modernidade é caracterizada pela valorização da razão e do progresso, assim como do indivíduo. Já a hipermodernidade implica no agravamento das contradições presentes na modernidade, em especial “a dominação irracional da racionalidade instrumental, a realização de progressos tecnológicos e econômicos que são fatores de regressões sociais, a conquista da autonomia do indivíduo, que o põe em dependência” (p. 33).

Neste sentido, é possível compreender a formação e caracterização das empresas hipermodernas. Para Pagès e colaboradores (1993) a organização hipermoderna se caracteriza, principalmente, pelo desenvolvimento exacerbado dos processos de mediação, que procuram submeter psicologicamente e afetivamente o indivíduo à organização, em troca de benefícios e vantagens que ela pode lhe oferecer. Os mesmos autores destacam ainda outras características das organizações hipermodernas:

- Desenvolvimento de mediações econômicas, com salários altos e possibilidade aberta de desenvolvimento da carreira na empresa;
- Desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada. Para tal, há a substituição de ordens e interdições por regras e princípios interiorizados, conforme a lógica da organização. Neste sentido o papel autoritário dos chefes desaparece, sendo reduzidos a meros intérpretes das ordens da organização;
- Desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, articulada a todas as práticas da empresa e legitimando-as. Ela ambiciona, e em grande parte consegue, tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores;
- Desenvolvimento de um esquema de dominação psicológica sobre os trabalhadores, exercida ao nível inconsciente e modeladora das estruturas da personalidade do indivíduo. A dependência psicológica é despersonalizada e instaurada em relação à organização, e não mais ao chefe. Há a troca de um sistema inconsciente do tipo paternal (capaz da coerção física) para maternal (capaz do amor);

- Desenvolvimento de um controle central da organização sobre seus membros, mantida no nível econômico, político, ideológico e psicológico, em que cada um dos meios de dominação é elemento dos outros.

A empresa hipermoderna exerce novas formas de dominação, marcada pela gestão do inconsciente e da subjetividade dos indivíduos que nela trabalham, por um modelo de infantilização que reproduz o paradigma maternal protetor em relação aos indivíduos e pelo exercício do controle “à distância”, internalizado pelos indivíduos e posto em prática subliminarmente (HELOANI, 2003). Além disso, a empresa hipermoderna põe em prática o discurso da gestão do conhecimento, uma das mais novas tendências em gestão, na medida em que o conhecimento tácito ou experimental dos indivíduos é “incorporado, por sua importância, na gestão da produção, ao passo que se torna objeto de avaliação e controle por parte do capital” (HELOANI, 2003, p. 109).

Gaulejac (2007, p. 120) resume as características das empresas hipermodernas ao afirmar que o “objeto de controle tende a se deslocar do corpo para a psique: mais que enquadrar aos corpos, procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. A empresa espera de seus empregados que se devotem de corpo e alma”.

Segundo Pagès e colaboradores (1993, p. 144), o indivíduo se liga a uma organização hipermoderna:

“não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. (...) A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel, com mais força e de toda maneira de modo diferente que no caso da empresa clássica”.

As mudanças percebidas no contexto sócio-organizacional, também impactam o mundo do trabalho e as relações nele estabelecidas. Conforme explicam Borges e Yamamoto (2004), tais transformações se manifestam nas condições materiais e na estruturação social das organizações, assim como no mercado de trabalho, caracterizado por intenso dinamismo e instabilidade. As características das relações de trabalho na atualidade, desenvolvidas em um ambiente de mudanças, são tema do próximo tópico.

2.1.2 *Trabalho e Relações Sociais na Atualidade*

As transformações vivenciadas pela sociedade e pelas organizações nas últimas décadas ensejam também grandes mudanças no trabalho, entendido como uma prática transformadora da realidade, que viabiliza, ao mesmo tempo, a sobrevivência e a realização do ser humano (MALVEZZI, 2004 apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). O sentido que o trabalho apresenta para os indivíduos, as relações de trabalho estabelecidas em um novo contexto organizacional, bem como as condições em que elas tomam lugar, constituem-se em produto direto dessas mudanças, como será visto a seguir.

Como dito anteriormente, a organização representa um papel essencial na vida dos indivíduos, na medida em que estabelece com ele uma relação narcísica e de produção de sentido. Assim, a relação com o trabalho ou com o lugar de trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos, formando a base de sua identidade (FREITAS, 2000b). Assim, de acordo com o pensamento de Siqueira (2006), o trabalho pode ser visto como a solução para o preenchimento tanto da carência do indivíduo quanto de seu elevado nível de angústia, passando a representar um sentido para sua vida.

Não se pode negar que o trabalho representa um elemento fundamental para a vida do indivíduo, para sua constituição como ser social e também individual. Além da necessidade primária de trabalhar para obter sobrevivência material, o ser humano necessita do trabalho, ainda mais, como um meio que lhe proporcione realização e reconhecimento enquanto sujeito e ser social, e o sentimento de pertencer a um grupo, que por sua vez, o reconheça como elemento constituinte deste grupo (DEJOURS, 2006). Além disso, Morin (2001, p. 9) acrescenta que o trabalho “exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e sua produtividade”.

Frente às mudanças estruturais ocorridas nas organizações atualmente, muito se discute a respeito da falta de sentido do trabalho para os trabalhadores modernos. Contudo, pode-se afirmar que um trabalho possui sentido para o indivíduo quando é (MORIN, 2001): (i) organizado de maneira eficiente e conduza a resultados úteis, gastando-se energia de maneira rentável; (ii) intrinsecamente satisfatório, ou seja, na execução de tarefas permite realizar-se, atualizar seu potencial e aumentar sua autonomia; (iii) moralmente aceitável, respeitando as prescrições relativas ao dever e ao saber viver em sociedade, tanto na sua execução como nos objetivos que ele almeja e nas relações que ele estabelece; (iv) fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, adquiridas na associação com os outros no

trabalho e durante as trocas com os clientes, superiores e colegas; (v) garantia de segurança, independência e autonomia; e (vi) uma atividade que mantém ocupado, que estrutura e permite organizar a vida diária e, por extensão, a história pessoal.

A compreensão dos sentidos que o trabalho adquire perante o indivíduo torna-se fundamental para o estabelecimento de novas relações de trabalho, caracterizadas pelo desenvolvimento de formas de controle social que atuam no nível mais subjetivo dos trabalhadores, como será visto nas páginas seguintes.

Em um cenário de mudanças intensas, produto de um processo de globalização e reestruturação produtiva, intenso desenvolvimento tecnológico e predomínio da lógica do capital, o mundo do trabalho também enfrenta alterações profundas em sua configuração, nas formas de inserção na estrutura produtiva e na representação sindical e política (ANTUNES, 2006). Conforme afirma Morin (2001), hoje em dia, é possível se deparar com o surgimento de novas formas de organização do trabalho e modificações em sua natureza, o desaparecimento de empregos permanentes e, simultaneamente, o aparecimento de novas tecnologias. Neste sentido, é possível afirmar que a crise do modelo de trabalho até então difundido afetou não só a materialidade dos trabalhadores e a sua forma de ser, mas também representou repercussões estruturais na sua subjetividade, no universo dos seus valores e de suas idéias, as quais pautam as ações e práticas concretas do indivíduo (ANTUNES, 2006).

Assim, na esteira da reestruturação produtiva, surge um movimento de reestruturação das relações de trabalho, levando à substituição dos padrões de produção até então vigentes e mantendo sempre o foco no desenvolvimento de políticas para racionalização da produtividade e lucratividade. De acordo com Siqueira (2006, p. 42), com vistas a esse processo de reestruturação das relações de trabalho e para o alcance de seus objetivos, as empresas “demitem em massa, modificam constantemente as estruturas e processos de trabalho, prolongam as jornadas de trabalho, modificam a coordenação das tarefas”, sempre com vistas à produção e ao lucro.

Antunes (2005) emenda que novos processos de trabalho emergem deste contexto de reestruturação, caracterizados pela flexibilização da produção, pela definição de novos padrões na busca pela produtividade, pelo estabelecimento de formas de adequação da produção à lógica financeira e pela busca ferrenha por novos modelos de gestão da força de trabalho. Para o autor, a expressão máxima desse contexto é representada pelos programas de qualidade total, ainda bastante difundidos.

Na base neste processo de reestruturação das relações de trabalho, afirma Siqueira (2006, p. 43), o indivíduo se depara com a formulação e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão, que trazem em seu escopo “não apenas o controle sobre o corpo do indivíduo, mas de seu intelecto e psiquismo”. Tais técnicas e ferramentas são exemplificadas por Antunes (2005, p. 52):

“utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das ‘células de produção’, dos ‘times de trabalho’, dos grupos ‘semi-autônomos’, além de requerer, ao menos no plano discursivo, o ‘envolvimento participativo’ dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que reserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado. O ‘trabalho polivalente’, ‘multifuncional’, ‘qualificado’, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho”.

Além das novas formas de gestão dos trabalhadores, que agem sobre a subjetividade dos indivíduos, o mundo do trabalho hoje encontra-se caracterizado pela grande redução do proletariado industrial tradicional e, paralelamente, o aumento do contingente subproletariado, em decorrência, conforme afirma Antunes (2005, p. 209), das formas diversas de trabalho parcial, precário, terceirizado, subcontratado, vinculado à economia informal, ao setor de serviços, ente outros tipos. O autor complementa que verificou-se, neste cenário, um significativo aumento da heterogeneidade, complexidade e fragmentação do trabalho.

As mulheres também encontram maior inserção no mercado de trabalho, mas sua mão-de-obra é absorvida, preferencialmente, no universo do trabalho precarizado e desregulamentado. Os jovens e os idosos são excluídos do mercado de trabalho, ao passo que as crianças são cada vez mais incluídas. Além disso, encontra-se também altos níveis de desemprego estrutural e um retrocesso da ação sindical (ANTUNES, 2006).

Todos esses fatores concorrem para um agravamento das condições de trabalho, traduzidas por um aumento das doenças profissionais e da insegurança social. De acordo com Gaulejac (2007), a empresa externaliza as conseqüências da violência das relações de trabalho que ela gera, pela precarização das condições de trabalho:

“A cultura da ansiedade torna-se a norma: medo de jamais fazer o suficiente, de não estar à altura, de não preencher seus objetivos, de se tornar o alvo de atenção, de perder seu emprego. O esgotamento profissional e o estresse são moeda corrente. A distância crescente entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas favorece um contexto de assédio generalizado. (...) O estresse, a ansiedade, o esgotamento profissional são tratados em nível individual em seus efeitos psíquicos ou psicossomáticos, com o auxílio de psicólogos e psiquiatras” (GAULEJAC, 2007, p. 310).

Neste cenário, o grande palco do sofrimento individual é o trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem. Cria-se assim um sentimento de angústia coletivo e generalizado, apresentando efeitos danosos para a saúde física e mental dos trabalhadores.

Dentro das organizações, há os que sofrem por causa da intensificação do trabalho, da submissão a horários alternativos, ou ainda por causa da degradação progressiva das relações de trabalho, caracterizada pela arbitrariedade das decisões, desconfiança, individualismo, concorrência desleal entre agentes, etc. Há também o sofrimento dos que assumem inúmeras tarefas arriscadas para a saúde, agravadas pela infração constante de leis trabalhistas. Inclui-se ainda o sofrimento daqueles que não são reconhecidos, dos que se encontram em permanente ameaça de demissão, daqueles que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, etc. (DEJOURS, 2006).

Dejours (2006) ressalta a intensa precarização do trabalho apreendida nos dias de hoje, bem como a generalização do sofrimento no trabalho e fora dele, apresentando quatro efeitos principais: (i) a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo; (ii) a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação; (iii) preocupação em resistir, utilizando a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez; e (iv) a exacerbação do individualismo. Todos esses efeitos, acrescenta o autor, geram condutas de obediência e submissão, subjugando os trabalhadores e extremando as práticas de controle social utilizadas pelas organizações.

Contudo, as discussões e ações a respeito do sofrimento no trabalho não tomam lugar na realidade organizacional, o que produz situações críticas em relação aos trabalhadores, que vão desde a alienação e a perda de sentido do trabalho, passando pela recorrência à substâncias tóxicas e entorpecentes e por uma gama de diferentes tipos de adoecimento físico e mental, até chegar no estágio mais dramático, em que se presencia tentativas de suicídio ou suicídios consumados, no local de trabalho (DEJOURS, 2006).

Em um contexto de profundas transformações sócio-organizacionais, bem como de precarização das relações de trabalho, percebe-se que as organizações lançam mão, cada vez mais, de artifícios que permitem a dominação e a manipulação da subjetividade dos trabalhadores, inclusive por meio da utilização de suas instâncias psíquicas, de forma a alcançar elevados níveis de comprometimento, para que os objetivos da organização possam

ser atingidos, resultando em produtividade e lucratividade. Os mecanismos e artifícios que condicionam o impacto na subjetividade dos indivíduos serão analisados nos próximos tópicos.

2.2 Indivíduo, Imaginário e Discurso Organizacional

Ao considerar o indivíduo como o principal fator de sucesso das organizações nos dias de hoje, é preciso levar em consideração não só os aspectos objetivos que o compõem, determinados por características biológicas e fisiológicas, como também a perspectiva subjetiva, que envolve a sua identidade, sua forma de pensar e de agir.

De acordo com Faye (1991 apud DAVEL; VERGARA, 2001, p. 43) a subjetividade “designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, ou seja, é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e sedimenta todo e qualquer conhecimento possível”. Ela é expressa por pensamentos, condutas, emoções e ações e constitui-se na condição essencial de possibilidade da objetividade, já que corresponde à existência de uma essência subjacente à experiência humana (HENRY, 1989 apud DAVEL; VERGARA, 2001). Faria e Meneghetti (2007, p. 46) complementam os pensamentos expostos acima, afirmando que:

“A subjetividade refere-se à forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações”.

Faria (2005) explica que, ao trabalhar, o sujeito trabalhador coloca em prática não apenas seus saberes de ofício e instrumental, mas igualmente sua subjetividade, suas relações afetivas, seus desejos, sonhos e fantasias, que não podem ser desconsiderados em qualquer processo que envolva a gestão de pessoas.

Assim, ao se considerar o indivíduo na organização e as práticas adotadas para geri-lo eficazmente, é fundamental levar em consideração sua dimensão subjetiva, pois ela oferece a possibilidade de tornar inteligível a experiência humana e entender as sutilezas e a riqueza das ações, reações, interações e relações das pessoas, aperfeiçoando a participação cotidiana dos gestores de pessoas, no âmbito organizacional (DAVEL; VERGARA, 2001). Gaulejac (2007) complementa que a subjetividade e a vivência dos indivíduos são tão importantes quanto a produção e a rentabilidade almejada pelas organizações.

Portanto, quando uma forma de exercer o trabalho tenta eliminar a intencionalidade humana ou as suas capacidades cognitivas, está tentando descaracterizar o próprio trabalho em uma condição humana central, impactando de forma determinante a subjetividade do indivíduo (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Desprezar essa dimensão em prol dos fatores objetivos que garanta toda a eficácia resume-se a, conforme afirma Jean François Chanlat (DAVEL; VERGARA, 2001), condenar os seres humanos a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica.

Gaulejac (2007) ressalta que, nos últimos anos, é possível notar uma evolução do apelo das organizações à subjetividade de seus funcionários, oferecendo ainda uma gama de instrumentos para ajudá-los a bem gerenciar sua subjetividade. As organizações recorrem à técnicas de gestão da subjetividade “que mobilizam o indivíduo, do lado da autonomia, da auto-estima, do reforço narcísico, da reflexividade, canalizando totalmente os investimentos psíquicos para objetivos de rentabilidade e desempenho” (GAULEJAC, 2007, p. 187). Este processo de gestão da subjetividade, complementam Faria e Schmitt (2004), possibilita uma maior adesão dos indivíduos aos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, um maior sucesso organizacional na medida em esses objetivos são alcançados.

Dentre os principais mecanismos utilizados pelas organizações e que oferecem impacto negativo à dimensão subjetiva individual, pode-se encontrar o imaginário criado pelas organizações em torno de si, bem como o discurso organizacional legitimador deste imaginário, além da presença, de forma mais ampla, de instrumentos de controle social. Ao explorar tais temas, tornam-se inevitáveis as referências constantes à subjetividade dos indivíduos e o impacto nela gerado.

Na atual conjuntura mundial, em que as organizações se tornam os atores principais da dinâmica sócio-econômica, para que elas possam alcançar todos os objetivos impostos (por elas mesmas ou pelo mercado), alcançando os mais altos patamares de produtividade e competitividade, é necessário que as pessoas que nela trabalham partilhem dos mesmos sonhos, desejos e objetivos. É preciso que cada trabalhador se dedique intensa e integralmente à organização e, para tanto, acaba moldando seu imaginário à luz dos valores, normas e convicções presentes no imaginário organizacional (SIQUEIRA, 2006). Dessa forma, organização e indivíduo acabam compartilhando de um mesmo imaginário.

É nessa circunstância, na criação do imaginário conjunto, que a organização consegue enfeitiçar e encantar os indivíduos, mostrando-se como potente, nobre e perfeita, enfocando a

satisfação que ela proporcionará em termos de necessidades individuais, na medida em que captura os anseios narcisistas de seus membros, prometendo-lhes ser a fonte primária de reconhecimento, de amor e de identidade, criando uma situação de envolvimento e entrega total aos ideais organizacionais (FREITAS, 2000b; SIQUEIRA, 2006).

O imaginário pode ser entendido, conforme explica Freitas (2002, p. 47-48), como “a capacidade de o indivíduo, de o grupo, ou de a sociedade se ver, se pensar, se querer de forma diferente daquela em que se encontra”. Segundo visão de Castoriadis (1995 apud FARIA; SCHMITT; MENEGHETTI, 2007), o imaginário não é feito só de racionalidades, mas engloba principalmente os desejos, os processos inconscientes e a subjetividade dos indivíduos. De forma mais direta e pragmática, Lapierre (1989 apud SIQUEIRA, 2006) complementa os dizeres de Freitas, ensinando que o imaginário organizacional é a “expressão utilizada para designar 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”.

O imaginário só pode exprimir-se e existir no simbólico, pressupondo grande capacidade de abstração, de conseguir ver algo diferente do que a realidade apresenta. Segundo Enriquez (1992 apud FREITAS, 2000a), o conjunto de normas, regras, valores e mitos produzidos na vivência organizacional assume o caráter de realidade, mesmo para outras esferas externas à organização, ditando o comportamento e contaminando o pensamento e as atitudes. Assim, o imaginário auxilia na construção da realidade própria dos indivíduos, fornecendo uma base para interpretação da realidade individual e coletiva e determinando a criação de significados. Enriquez (2002a) ainda reforça o caráter enganoso do imaginário, na medida em que a organização tenta prender os indivíduos na armadilha de seus próprios desejos de afirmação narcísea, e assegura a eles que é capaz de os proteger na quebra de sua identidade.

Complementando Freitas, Faria, Schmitt e Meneghetti (2007), em estudos acerca do imaginário compartilhado entre o indivíduo, organização e sociedade, estabeleceram alguns valores, normas e regras presentes nas três instâncias do imaginário: (i) imaginário individual – esforços contínuos, superação, apresentação pessoal, competição; (ii) imaginário organizacional – valorização do colaborador, orgulho e dedicação à empresa, trabalho em equipe, educação continuada, qualidade, comportamento aceitável, segurança no trabalho,

grandiosidade da organização, avanços tecnológicos; (iii) imaginário social – voluntariado, reconhecimento social, proteção ao meio-ambiente, qualidade de vida, cultura e lazer.

Quando se analisa o imaginário moderno construído pelas organizações e repassado tanto a seus funcionários como para toda a sociedade da qual fazem parte, é possível identificar alguns temas bastante comuns, proferidos em profusão, especialmente por aquelas organizações consideradas hipermodernas. São temas universais e que criam um clima favorável na forma de se pensar as organizações (FREITAS, 2000a).

De acordo com Freitas (2000a; 2000b; 2002), os principais temas presentes no imaginário organizacional moderno são: empresa cidadã, culto da excelência, lugar da juventude eterna, restauradoras da ética e da moralidade e a comunidade. Cada um dos temas encontrados no imaginário organizacional vem acompanhado de diversas estratégias de apreensão e manipulação da subjetividade dos indivíduos a eles submetidos, e que estabelecem instrumentos de controle social, como será visto a seguir.

O imaginário da **Empresa Cidadã** abrange o conceito de cidadania, que implica na superação dos interesses particulares em nome do bem comum. Esse tema reforça a idéia de responsabilidade social corporativa, com foco em projetos que incentivam, principalmente, a cultura e a ecologia e que possam favorecer a imagem da empresa e de seus produtos. Elas querem se mostrar inatacáveis e falam como se suas ações, enquanto cidadãs, fossem resultados de uma consciência do bem geral e não visassem retornos. Mas é preciso entender que uma empresa, por mais cidadã que pretenda ser, não investe para perder. Tais investimentos não são aleatórios e não podem ser vistos como atividades altruístas da empresas ou políticas desinteressadas, e sim como importantes fatores de competitividade (FREITAS, 2000a; 2000b; 2002).

Atrelada ao imaginário da empresa cidadã, é possível destacar algumas estratégias utilizadas pelas organizações para manipulação da subjetividade de seus funcionários, como o incentivo ao colaboracionismo, convencimento da auto-responsabilização pelo sucesso ou fracasso da organização e estabelecimento de regulamentos formais de normas informais sobre posturas, gestos e vestimentas (LEAL, 2003 apud FARIA, 2005).

Já na categoria **Culto da Excelência** é preciso estar sempre atualizado, em uma seqüência ascendente de quebra de recordes. O risco de ser superado está sempre premente e perseguir a excelência mutante e mutável não é somente a melhor opção, mas sim condição de sobrevivência. As empresas tornam-se o lugar em que essa sina deve ser vivida e vão cobrar,

rigorosamente, de cada indivíduo que não apenas seja, mas que queira ser esse herói incansável. A carreira e o status profissional tornam-se elementos organizadores da vida do indivíduo, único referente que lhe é capaz de proporcionar sucesso e realização pessoal. Contudo, a excelência, ao invés de ter apenas efeitos positivos, mascara uma grande perversidade para os indivíduos e para a organização, na medida em que a forma como os resultados foram alcançados não fazem diferença no curto prazo ou enquanto se está no pódio (FREITAS, 2000a; 2000b; 2002).

De acordo com Leal (2003 apud FARIA, 2005), dentre as estratégias de manipulação da subjetividade associadas ao imaginário do culto da excelência estão o discurso de que todos se beneficiam da melhoria contínua, heroificação de exemplos bem sucedidos, oportunidades de auto-afirmação pela superação de desafios e a adoção de linguagem e metáforas esportivas.

O **Lugar da Juventude Eterna**, para Freitas (2000a; 2000b; 2002) pressupõe que as organizações modernas romperam não só as barreiras do espaço como também do tempo. Para elas a idade é sinal de dinamismo, sucesso, superação das dificuldades. É como se elas tivessem descoberto uma fórmula da eterna juventude, mediante incorporação de novas técnicas, processos e práticas. A flexibilidade é uma das molas propulsoras, garantindo o rejuvenescimento permanente e condição primordial de sobrevivência. Mas a flexibilidade, quando excessiva, não constrói nada durável e não garante a sobrevivência da organização, não gerando memórias que permitam tomar decisões diante de imprevistos. Como estratégias de manipulação da subjetividade encontram-se o incentivo à capacidade de adaptação a mudanças e os estímulos à intensificação do ritmo de trabalho (LEAL, 2003 apud FARIA, 2005).

Outra categoria presente no imaginário, que enquadra as organizações como **Restauradoras da Ética e da Moralidade**, implica no fato de que as organizações modernas se apresentam não só como modelo a ser seguido pelas demais instituições sociais, mas também como guardiãs dos mais altos valores sociais e da moralidade pública. Entretanto, o discurso ético, em muitos casos, é um instrumento de gestão e uma nova tecnologia de convencimento. A ética das empresas parece transformar a necessidade em virtude, permitindo relegar a segundo plano as vantagens materiais ou somente apresentá-las como uma contrapartida à adesão aos valores da empresa (FREITAS, 2000a; 2000b; 2002).

Leal (2003 apud FARIA, 2005) indica como estratégias de gestão da subjetividade associadas à ética e moralidade corporativas o discurso de consideração pela pessoa, o sentimento de que a organização ama a todos com igual medida por dispensar tratamento igual a indivíduos de diferentes status e a promoção de atividades atenuantes de doenças ocupacionais.

Freitas (2000a; 2000b; 2002) completa as categorias presentes no imaginário organizacional moderno com o tema **A Comunidade**, em que as organizações tendem a se ver como um modelo de comunidade ou de família, invadindo a esfera do privado, da vida extraprofissional de seus membros, sendo a família de cada um o segundo elemento cooptado. Mecanismos diversos são criados para expandir as áreas de influência da organização sobre os indivíduos, como nas atividades de lazer e integração social, transformando o lugar do trabalho em também do hobby. Quando as organizações incentivam o estreitamento das relações sociais apenas com relação ao que ocorre no seu interior, estão prejudicando não apenas os indivíduos, mas também a si próprias, pois eles deixam de re-oxigenar suas relações, tornando-se estagnadas a médio e longo prazo.

Para Leal (2003 apud FARIA 2005) a promoção da noção da organização como família, os estímulos à doação e integração e a criação de vínculos afetivos como forma de evitar conflitos constituem-se em mecanismos de manipulação da subjetividade presentes no imaginário organizacional que prega a formação de uma comunidade.

Como forma de operacionalizar, verbalizar e traduzir o imaginário criado para si, as organizações utilizam-se do discurso, proferido aos clientes, comunidade e, principalmente, a seus funcionários. Todos esses temas, impregnados no imaginário organizacional e individual, condicionam e complementam o discurso preconizado pelas empresas. Conforme explica Arendt (2003 apud DOURADO; CARVALHO; 2007, p. 1), “nenhuma outra atividade humana precisa tanto do discurso quanto a ação. Na ação e no discurso os homens mostram quem são e revelam ativamente suas identidades pessoais e singulares, e assim, apresentam-se ao mundo humano”.

Todo discurso é constituído de palavras, gestos, expressões e comunicações não verbais (FARIA; MENEGHETTI; 2001b), que permitem aos atores organizacionais, segundo explicam Carrieri, Pimentel e Cabral (2005) a construção de suas visões particulares de mundo, suas significações, suas representações sobre o que acontece no dia-a-dia organizacional, o ordenamento de seus valores, a coordenação dos comportamentos e o

reforço de seus papéis e vínculos com a organização. Para Jones (1998 apud CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005), os discursos têm um papel ativo na passagem do subjetivo para o objetivo, fornecendo um suporte ao imaginário e busca tornar as empresas mais humanas, conforme assinala Freitas (2000a), fornecendo um modelo de referência a ser seguido por todos.

O discurso organizacional utiliza artifícios como o fascínio e a sedução, para alinhar os objetivos dos indivíduos aos da organização. A mensagem implícita no discurso leva os indivíduos a acreditar que, se eles incorporarem os objetivos da organização aos seus próprios, trabalhando ferrenhamente para que sejam alcançados, ela os recompensará atendendo aos mais profundos desejos de reconhecimento e satisfação dos seus instintos narcísicos. Assim, os funcionários incorporam o espírito de donos do negócio, e se tornam responsáveis pela manutenção das estruturas existentes e pelo crescimento da organização.

O indivíduo subordina-se e submete-se a todo um processo de dominação organizacional, tomando a organização como seu mundo, o único lugar para realização pessoal e concretização dos seus sonhos, lugar para se sentir útil e se livrar de angústias que o afligem em sua vida cotidiana. A organização, onipotente, lança mão de discursos para conquistar o indivíduo, e impedi-lo de se expressar livremente (SIQUEIRA, 2006; SIQUEIRA; FREITAS, 2006). A base do discurso organizacional prega que:

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

O discurso organizacional se baseia, prioritariamente, na visão de realização profissional e atendimento dos desejos do indivíduo. Ele busca inserir a empresa no coração de seus empregados, tornando-a objeto de amor e de adoração. Além disso, o discurso se utiliza da gestão do afetivo como uma forma de mediação, permitindo estudar a subordinação do indivíduo à organização sob o ângulo das vantagens que esta lhe concede (PAGÈS et al., 1993).

Siqueira (2006) destaca o caráter indissociável entre o discurso e a ideologia que lhe é inerente. Para o autor, é no discurso que a ideologia e a linguagem se articulam. Conforme explica Brandão (1998 apud SIQUEIRA, 2006, p. 100), “a linguagem não pode ser encarada como uma entidade abstrata, mas como o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente, em que o ideológico, para se objetivar, precisa de uma materialidade”. Além

disso, percebe-se que a ideologia não se manifesta somente em determinado conteúdo, mas também na forma ou maneira em como o discurso é enunciado (SIQUEIRA, 2006).

Além do claro viés ideológico e político, o discurso organizacional também se apresenta sob outras formas básicas nas organizações, conforme expõem Faria e Meneghetti (2002 apud FARIA, 2005), impedindo que se tenha acesso à explicação real da situação. Para os autores (p. 110-112), tais formas discursivas são compostas dos seguintes elementos:

- **Discurso social comum:** apresenta-se como o repertório cotidiano. São as expressões comuns a todos os locais e níveis hierárquicos da empresa. É através do discurso social comum que os membros de uma organização se reconhecem como portadores de um mesmo projeto ou ideal;
- **Discurso ideológico propriamente dito:** é a convocação e o impulso dos agentes coletivos no agir em defesa de seus interesses objetivos. O discurso ideológico está presente nas organizações em suas diversas camadas hierárquicas e nos diversos grupos que a compõem. Não há o uso livre da palavra. Aqui estão presentes os discursos permitidos e controlados, os discursos coberturas, as teatralizações, os disfarces e também os projetos que precisam ser incorporados e que o são através das práticas assimétricas de trocas desiguais;
- **Discurso democrático reflexivo:** corresponde ao saber racional. É a reflexão das práticas e do conhecimento adquirido e cotidiano, que elabora um posicionamento das questões do mundo e do existir. O discurso democrático reflexivo, por possibilitar a produção sistematizada da crítica, é percebido como uma ameaça nas organizações porque quebra a lógica dominante e embute o gérmen do enfrentamento nas relações de poder;
- **Discurso mítico:** é a prática do saber mítico, metafísico, crente ou mágico. É o uso da causalidade fugindo da racionalidade instrumental, onde o indivíduo sente necessidade de estabelecer relações com um mundo de mitos e idolatria, através de discursos que atribuem a certos membros da organização ou de fora dela capacidades mágicas e poderes acima de uma pessoa comum. Aqui se encontra o discurso que permite a expressão das “culturas organizacionais”, do imaginário social e de seus signos, das crenças, das simbologias e das linguagens particulares;
- **Discurso teleológico:** refere-se à finalidade da ação que se pretende explicar ou justificar, estabelecendo relações entre as causas dos fatos e suas conseqüências. Este

discurso pretende ser a fala dos procedimentos lineares, que tudo justifica, que para todas as coisas tem explicação lógica, que para todos os fatos encontra uma causa que lhe deu origem, de forma a afastar dos indivíduos qualquer atitude que venha a colocar em questão os processos políticos do sistema decisório, transferindo para essa causa geralmente externa (do ambiente), a origem do problema.

Assim, o estudo e a análise crítica do discurso proferido pelas organizações contemporâneas é peça fundamental nos dias de hoje, tanto para estudiosos do ramo como para todos que estão inseridos nessa realidade, como uma forma para entender melhor todos os aspectos que compõem a relação indivíduo-empresa, bem como as relações de poder e dominação que tomam lugar no ambiente organizacional. Siqueira (2006) destaca que entender o discurso organizacional em suas várias categorias é compreender um pouco mais sobre as organizações hipermodernas, a relação indivíduo-organização estabelecida em seu interior e como elas agem para o alcance de suas metas.

Siqueira (2006) propõe algumas categorias conceituais do discurso que, de certa forma, extrapolam os temas mais frequentes no imaginário organizacional e proporcionam uma nova perspectiva para entendimento das organizações e das relações estabelecidas em seu interior. Essas categorias compreendem: o super-executivo de sucesso nas organizações, o discurso do comprometimento organizacional, a busca por modismos gerenciais, o ganho das empresas com a participação, o discurso da saúde nas empresas e o discurso das melhores empresas para se trabalhar.

O discurso do **super-executivo de sucesso** promove a figura de super-homens e atletas corporativos, que possuem desempenho muito acima do razoável e sejam exemplos de vida e de carreira dentro e fora da organização. Eles vivem em uma busca alucinada por sucesso e reconhecimento, que passam a ser o grande referencial de suas vidas, seu grande desejo e projeto. A empresa fará de tudo para proporcionar esse sucesso e reconhecimento, na medida em que o funcionário se identifique e se entregue totalmente a ela. Na sua ânsia por sucesso, o indivíduo vai se submeter ao poder e à ordem estabelecidos pela empresa, consentindo com ela em várias dimensões, seja por interiorização das normas ou por medo. A vida privada desses executivos é relegada a segundo plano, muitas vezes com o consentimento das famílias. Para eles, o fracasso profissional é também fracasso pessoal (SIQUEIRA, 2006).

Percebe-se nesta categoria do discurso que o super-executivo de sucesso tem no trabalho a principal dimensão de sua vida. São pessoas com obsessão pelo sucesso e

reconhecimento, fazendo com que todos a sua volta também sejam. Eles promovem a competitividade cooperativa em sua equipe e transferem para o esporte o ambiente organizacional em que vivem, sendo altamente competitivos. Seu principal clichê é que trabalham por prazer e, de forma não tão explícita, pelo reconhecimento, e não pelo dinheiro. Para eles, essa é a única forma de ser feliz.

Os super-executivos de sucesso, normalmente, possuem alto poder aquisitivo, o que permite a realização de todos os seus sonhos, mas muitas vezes eles não dispõem de tempo para utilizar o dinheiro que ganham. A carga horária excessiva é fonte de orgulho e eles repetem de boca cheia as noites viradas em prol do trabalho. Os que não fazem o mesmo pela empresa são colocados em situações desconfortáveis e, de certa forma, até discriminados. Eles não reclamam da carga de trabalho e horários extenuantes, pois isso pode ser um empecilho para o reconhecimento. Em alguns casos, a demissão não é o maior problema a ser enfrentado, mas sim não ser reconhecido, não ser promovido constantemente e em intervalos cada vez mais curtos. A figura do super-executivo de sucesso é resultado de uma profunda identificação com a empresa e com seus valores e objetivos. Tais executivos são a personificação do discurso organizacional, além de serem os principais disseminadores deste discurso na empresa. Tais figuras fazem parte do folclore organizacional e são os símbolos de que todo o esforço empreendido vale a pena, pois qualquer um poderá chegar no mesmo lugar algum dia.

Já o discurso do **comprometimento organizacional** é um dos mais utilizados pelas empresas ultimamente. Elas querem pessoas que sejam comprometidas, que vistam a camisa da empresa em todas as situações e façam parte da comunidade criada por elas. Isso implica no comprometimento com os objetivos organizacionais e a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional da empresa, muitas vezes reforçando os discursos da sedução, fascinação e servidão voluntária. A demissão é um dos maiores fatores de chantagem, fazendo com que o indivíduo se subordine à empresa. As organizações fazem uso de diversos mecanismos de controle, tais como a gestão do afetivo, e fazem com o que os indivíduos percebam a empresa, não só como o local de trabalho, mas também como uma instituição sagrada, merecedora de toda a dedicação, empenho e renúncias que sejam necessárias (SIQUEIRA, 2006). Tal discurso complementa o discurso do super-executivo de sucesso que, na realidade, é a representação máxima do comprometimento organizacional.

O discurso acerca do comprometimento organizacional prega que pessoas comprometidas internalizam de forma profunda todo o discurso da empresa, identificam-se

com a sua cultura e a põem em prática, incentivando também outras pessoas. Elas se engajam com os projetos da organização de tal forma que longas jornadas de trabalho são mais do que naturais. Para elas, a empresa merece toda a dedicação, empenho e qualquer renúncia necessária, principalmente de cunho pessoal. Indivíduos comprometidos trabalham porque são felizes e gostam do que fazer, e não porque precisam do dinheiro.

A terceira categoria conceitual do discurso dita a **busca por modismos gerenciais**. Siqueira (2006) pondera que de alguns anos para cá, a prática e o ensino da administração e gestão encontram-se fortemente influenciados por modismos gerenciais que, na verdade, não passam de releituras de teorias mais consolidadas ou até mesmo de modismos mais antigos. A empresa fará uso de quaisquer modismos que possam levá-las a resultados significativos, que lhe dê alguma espécie de ganho, de aumento de produtividade e de desenvolvimento da competitividade. A busca por modismos fortalece a imagem de diversos gurus e exigem sempre mais do indivíduo e também da empresa. Mas, via de regra, eles são promovidos pela mídia especializada, por universidades e por empresas de consultoria que não apresentam preocupações maiores com a resolução de problemas da empresa, mas sim com os lucros que essas práticas podem trazer para seus bolsos (SIQUEIRA, 2006).

A área de gestão de recursos humanos é uma das mais ávidas consumidoras de modismos gerenciais, principalmente no que se refere a treinamentos para desenvolvimento de habilidades e competências específicas, bem como novas formas para se alcançar a produtividade almejada, submetendo os colaboradores a situações muitas vezes vexatórias.

O discurso do **ganhe com a participação**, de acordo com Siqueira (2006) se estende tanto aos processos decisórios quanto aos lucros. Os indivíduos são incentivados a participar para que a empresa alcance seus objetivos, o que faz com que eles se sintam ainda mais comprometidos, lutando para o alcance nos resultados da empresa como um todo. Entretanto, deve-se examinar se tal participação é realidade ou apenas mais um instrumento utilizado pela empresa para seduzir seus funcionários (SIQUEIRA, 2006).

Já o discurso da **saúde nas empresas**, de acordo com Siqueira (2006) é um dos mais presentes no dia-a-dia organizacional. As empresas demonstram, ao menos no nível do discurso, certa preocupação com o indivíduo e sua saúde física e psíquica. Entretanto, as empresas também estão preocupadas com os custos financeiros ocasionados por problemas de saúde de seus funcionários. Ela também ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquelas relacionadas ao ambiente de trabalho.

De uns tempos para cá, algumas revistas especializadas em negócios têm divulgado listas das **melhores empresas para se trabalhar**. Para fazer parte dessas listas, supõe-se que nas empresas os indivíduos são felizes e que elas apóiam seus recursos humanos em todos os sentidos, compreendendo a última categoria conceitual do discurso, conforme definido por Siqueira (2006). Entretanto, é necessário entender os critérios utilizados para fazer parte da lista e o que está oculto nesses critérios, além de compreender o que é fundamental para que uma empresa seja considerada um bom lugar para se trabalhar.

Como pode ser visto, o discurso organizacional é composto de diversos componentes, alguns permitidos, outros suportados ou proibidos, que visam, principalmente, a manutenção das relações de poder nas organizações e o estabelecimento de mecanismos de controle social e afetivo. Todos esses propósitos ocultos no discurso organizacional buscam perenizar a condição mais instrumental do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Assim, o entendimento e análise crítica do discurso e de seus reais significados constituem importantes ferramentas para impedir ou minimizar a alienação dos trabalhadores e, também, proporcionar melhores condições de trabalho, que levem em consideração o seu bem-estar mental.

Como dito anteriormente, é possível identificar o discurso como uma forma de controle social e afetivo dos trabalhadores a ele submetidos, fundamentalmente subjetivo e psicológico. Frente a esse contexto, faz-se necessário o estudo a respeito das formas de controle dos indivíduos nas organizações, tema do próximo item.

2.3 Controle do Indivíduo nas Organizações

É impensável a dissociação entre organizações, ou mesmo o ato de administrar, e o processo de controle. O controle se refere ao processo de garantir que as atividades realizadas dentro da organização estejam de acordo com aquilo que foi previamente planejado. Desde os primórdios da vida organizacional o controle já era realizado e constitui-se em uma tarefa fundamental para a funcionalidade, manutenção e evolução das organizações.

Conforme afirmam Faria e Matos (2007), o sistema de controle norteia as relações entre as organizações e trabalhadores, permeando toda a vida organizacional, da estrutura às formas de gestão. O controle também é considerado um elemento central no relacionamento das necessidades organizacionais com as necessidades individuais, conforme complementa Segnini (1988 apud FARIA; MATOS, 2007, p. 302): “o controle é o instrumento que a

organização utiliza para antecipar-se aos conflitos referentes à relação capital-trabalho”. Assim, de acordo com o pensamento de Faria (2005, p. 19) a possibilidade de “desvendar os mecanismos que dão sustentação às relações de poder e aos processos de controle é o primeiro passo para conhecer seus movimentos, estratégias, discursos e símbolos”.

A ideologia da gestão capitalista, segundo explica Faria (2005), tem presente em suas bases o desenvolvimento de mecanismos de controle do processo e das relações de trabalho, que variam de mecanismos físicos a psicológicos, de forma direta ou de maneira mais sutil, através de esquemas de participação, sendo entendidos como sinônimo de influência e poder.

Inicialmente, no auge das produções industriais, pautadas pelo taylorismo-fordismo, até o advento da reestruturação produtiva, o controle sobre o indivíduo e seu trabalho era essencialmente físico, envolvendo o aprisionamento do corpo por meio das técnicas de tempos e movimentos (FARIA; MENEGHETTI, 2001a; FARIA; SCHMITT, 2004). Com o passar do tempo, o desenvolvimento de novas formas de gestão e os avanços tecnológicos, os mecanismos de controle nas relações de trabalho utilizados pelas organizações foram se aperfeiçoando, de forma a garantir maior efetividade e competitividade organizacional, já que uma possível perda de controle na organização capitalista, garantem Hopfer e Faria (2003), seria fatal à sua sobrevivência. Assim, o controle exercido nas organizações assume um caráter social, conforme explica Faria (2004a apud FARIA; MATOS, 2007, p. 305) em seus estudos sobre a Economia Política do Poder:

“Como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações de trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções”.

Enriquez (2002b) complementa que, nas estruturas atuais, o controle sobre o modo de pensar é reforçado (é preciso pensar apenas no bem de uma empresa), o controle da psique torna-se mais sutil (os indivíduos se identificando com a empresa e com seus chefes e idealizando-os, tornando-se assim serviçais voluntários que encontram o gozo na submissão) e o controle sobre o corpo torna-se essencial (é preciso se sentir bem na própria pele).

Tal concepção do controle envolve os indivíduos a ele submetidos de maneira objetiva, na medida em que determina seu comportamento, e também subjetiva, implicando na subtração, ao trabalhador, das iniciativas e das decisões sobre forma (como) e quantidade (quanto) necessários de produção, impondo a opção de trabalhar ou não nas condições dadas (FARIA, 2004a apud FARIA; MATOS, 2007). O controle com base na subjetividade é um

controle sutil e quase sempre imperceptível, relacionando-se com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado, ser realizado, de ser reconhecido (FARIA; SCHMITT, 2004).

Hoje, de acordo com Faria e Meneghetti (2001a; 2007), em um cenário de acelerada competitividade global e no interior das organizações hipermodernas, o controle sobre o indivíduo assume formas mais sutis e perversas, funcionando pela apreensão e o seqüestro da sua subjetividade. O seqüestro da subjetividade, explicam Faria e Meneghetti (2007) consiste na apropriação, por parte da organização, de forma planejada e furtiva, da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos que dela fazer parte. O controle pelo seqüestro da subjetividade do indivíduo é uma forma geralmente operacionalizada e mantida pelo discurso organizacional e visa, conforme assinalam os autores, submeter o indivíduo à ideologia da organização controladora.

Os autores acima citados (2001a; 2007) identificam cinco formas de seqüestro da subjetividade, a saber: (i) Seqüestro pela identificação: refere-se à condição de ajustamento ao imaginário instituído pela organização que faz com que o trabalhador o considere como parte de si; (ii) Seqüestro pela essencialidade valorizada: refere-se ao sentimento, alimentado pelo trabalhador, de indispensabilidade por motivo de merecimento, de crença no reconhecimento, pela organização, de seus méritos; (iii) Seqüestro pela colaboração solidária: refere-se ao desenvolvimento de atitudes voltadas a contribuição, pelo trabalhador, para com os projetos organizacionais, através da adesão, do vínculo, do apoio e do envolvimento com os grupos de trabalho; (iv) Seqüestro pela eficácia produtiva: refere-se à crença, pelo trabalhador, na colaboração efetiva para com a obtenção de melhores resultados do que aqueles previamente pretendidos; (v) Seqüestro pelo envolvimento total: refere-se ao sentimento de entrega, pelo trabalhador, à sedução e ao encantamento proporcionado por valores oferecidos pela organização e que atuam com alicientes de comprometimento.

Ainda esse contexto de controle da subjetividade, as formas de controle e de exploração do trabalhador são exercidas de maneira cada vez mais perspicaz, conforme afirma Enriquez (2007), adotando mecanismos psíquicos e o controle pelo amor. Freitas (2000a, p. 76) complementa que “as relações que antes se baseavam na obediência se transformam em relações baseadas no amor à organização e no desejo de reconhecimento nutrido pelo sujeito”, que almeja realizar um projeto e receber os aplausos e as gratificações indispensáveis aos seus anseios narcísicos. Torna-se então um controle envolvente e despido de qualquer tipo de violência física, embasado em uma gestão do afetivo que, conforme explica Freitas (2000a, p.

78), se dá por um continuum, que vai da autonomia à submissão. É um controle exercido sem que se perceba, e mesmo quando o indivíduo o percebe, acredita ser o senhor da situação (SIQUEIRA, 2006).

Assim, a gestão do afetivo e a manipulação psicológica caracterizam o controle presente nas organizações hipermodernas, estabelecendo instrumentos para o alcance dos objetivos de produtividade e lucro. Esse processo é reforçado pela criação de fortes vínculos entre a organização e o indivíduo, em que a empresa se torna a mãe protetora, sempre pronta a nutrir os seus desejos. Para a organização, os laços afetivos que são criados permitem mediar as contradições existentes no seio organizacional e exercer o controle social de maneira mais eficaz (FARIA; SCHMITT, 2004; SIQUEIRA, 2006).

O controle social, exercido no âmbito das relações de trabalho e de poder (FARIA, 2005), pode ser categorizado em diversas formas diferentes, mantendo-se em níveis objetivos e subjetivos. Motta (2002), partindo de estudos realizados por Enriquez (1991), propõe a existência de sete formas distintas de controle social. De modo geral, todas as modalidades de controle social estão presentes nas organizações, em maior ou menor grau (MOTTA, 2002).

O primeiro tipo seria o controle **físico**, chamado por Enriquez de controle direto. Esse tipo de controle funda-se na violência, na exploração individual e grupal, raptando a vida dos indivíduos e submetendo-os à censura e aos impedimentos. Resume-se a uma forma de opressão, que assume as modalidades de exploração e repressão e que se caracteriza por dobrar, indiferentemente, os corações e os corpos (MOTTA, 2002; FARIA, 2005).

Já o segundo tipo descrito por Motta (2002) e enriquecido por Faria (2005) estabelece a existência do controle **burocrático**, chamado por Enriquez de controle organizacional, e que se refere ao controle do trabalho e do rendimento, centrando-se no desempenho, na docilidade e na obediência. O correto é o trabalho que atende às normas estabelecidas de produtividade, que respeita os regulamentos e que não exhibe nenhum tipo de iniciativa e proatividade.

Complementando os tipos de controle social está o controle **por resultados**, que é dado pela competição econômica, apelo à inventividade e à iniciativa individuais, valendo-se da ideologia do sucesso nos negócios e na vida pública e privada. Os domínios em que se dá a competição são múltiplos e é sinal de sucesso ser invejado pelos demais, manter-se na corrida e não ser desacreditado. A competição é paralela à cooperação, que lhe serve de instrumento (MOTTA, 2002; FARIA, 2005). Motta (2002) ressalta que esse tipo de controle social evidencia a imagem das organizações que correspondem às prisões psíquicas, de acordo com

a terminologia elaborada por Morgan (1996), nas quais o preço da vitória é a ansiedade e o prazer prometido, que nunca é realizado.

O quarto tipo de controle é o **democrático**, descrito por Motta (2002) e Faria (2005) e chamado por Enriquez de controle ideológico. Ele se baseia na expressão popular que confere legitimidade às estruturas dominantes para indicar os desejos dos participantes, promover a adesão, propor uma ideologia, definir uma ética, incluir e excluir, sempre sob o comando de poucos. Neste tipo de controle o divergente não tem espaço.

Indo mais além está o controle **por vínculos libidinais**, considerado por Enriquez como o controle do amor. Tal forma de controle atua através do amor, da total identificação e da expressão de confiança dos subordinados com o chefe, sendo o discurso amoroso manifestado pelo fascínio e sedução, conforme será visto a seguir (MOTTA, 2002; FARIA, 2005).

Há ainda o controle **por saturação**, identificado com o sexto tipo de controle social. O controle por saturação é caracterizado pela repetição infinita de um único texto, em um contexto de poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos indivíduos a sua voz e sua existência e tornando-os apáticos. Mesmo não concordando com o discurso oficial, os indivíduos não conseguem expressar seus pensamentos, podendo ser completamente privados de suas capacidades de julgamento e, até, pensamento (MOTTA, 2002; FARIA, 2005).

A última forma de controle descrita por Motta (2002) e complementada por Faria (2005) é **pela dissuasão**, que ocorre através da instauração de um aparelho de intervenção, que funciona pela ameaça do uso da força, por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos, mesmo sem necessidade de usá-los.

Já Faria (2005), propõe uma classificação distinta das formas de controle, baseada na Teoria Crítica do Controle, que parte dos fundamentos da Economia Política do Poder. Para ele, o controle pode ser desenvolvido em três níveis, totalmente interdependentes. São eles (FARIA, 2005, p. 88): (i) econômico, que diz respeito às relações de produção, especialmente às relações e aos processos de trabalhos no que se refere à propriedade e à posse; (ii) político-ideológico, que diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato normativo, tendo como suporte um sistema de idéias capaz de conferir legitimidade às ações;

e (iii) psicossocial, que diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos.

O nível de controle econômico opera por duas formas de controle distintas: por relações de propriedade legal ou por relações de propriedade real. O nível político-ideológico atua por meio de formas de controle hierárquico-burocrático, disciplinar, por transmissão ideológica e por alienação. Já o nível de controle psicossocial se fundamenta em sete formas de controle, baseadas nas formas de controle social sugeridas por Motta (2002) e com sutis adaptações. As formas de controle no nível psicossocial englobam o controle físico, normativo, finalístico ou por resultados, compartilhado ou participativo, simbólico-imaginário, por vínculos e por sedução monopolista (FARIA, 2005).

Como pode ser visto, o controle social exercido pelo discurso amoroso proferido pelas organizações, apelando a componentes libidinais, se apóia nos artifícios do fascínio e da sedução. Esses dois fenômenos merecem uma atenção especial neste estudo.

Faria (2005) explica que a idéia do fascínio se apresenta em um discurso de encantamento, que projeta os sonhos do indivíduo em direção da possibilidade de se tornar igual ao ser que o fascina, deixando de lado sua individualidade e se sentindo parte de um todo idealizado. O fascínio é um mecanismo de controle que procura usar o discurso da igualdade e do reconhecimento do outro como um semelhante (FARIA, 2005). No contexto do fascínio, explica Enriquez (2007, p. 187), o que está em jogo:

“é a possibilidade que os homens têm de se perderem em um *ser* e de nele se *encontrarem*. Através da fusão amorosa com o ser fascinante, o indivíduo deixa seu invólucro corporal, seu eu se dilata. Nessa exaltação do eu, na perda de seus referenciais costumeiros, o indivíduo ultrapassa a si mesmo. O ser fascinante lhe apresenta teatral e diretamente o que ele, (...) poderia vir a ser. Ele eleva os homens a seu nível e anuncia a boa nova: o sonho de cada um pode se tornar realidade, todos serão deuses, quando forem semelhantes a mim.”.

Assim, o sujeito cai completamente na armadilha de seu próprio desejo de ser reconhecido, identificado e amado e não terminará nunca de pagar a dívida ao fascinador, que se torna o manipulador e o perseguidor (ENRIQUEZ, 1991). Para Enriquez (1991), o controle é exercido no momento em que ocorre uma fusão entre o indivíduo e o ser que o fascina, pois ele perde suas referências e vai além de si próprio. Além disso, conforme completa Motta (2002), o fascínio é um poderoso instrumento de controle social exercido pelo carisma.

Já a sedução reside na aparência, segundo assinala Enriquez (1991; 2007), e só pode ser exercida de maneira completa com uma boa dose de fascinação. O mesmo autor proclama

que o discurso pronunciado não precisa significar coisa alguma, nem convidar à ação; ele se apóia sobre outras coisas: palavras escolhidas com precaução, fórmulas de efeito, frases bem equilibradas e proferidas de modo agradável, dicção evocadora, sorriso aliciador e certa banalização dos problemas, idéias gerais e generosas que não podem provocar desacordo e que não são feitas para perturbar ninguém. Para Faria (2005, p. 59), a sedução utiliza “um discurso envolvente, buscando trabalhar com as aparências, com aquilo que os indivíduos querem ou precisam acreditar”. Enriquez (2007, p. 189-190) explica, dizendo que:

“a palavra sedutora é lisa, sem asperezas (...). No entanto essa palavra, que poderíamos considerar vazia, é portadora de sentido, pois o sedutor é aquele que acredita ter em mãos a verdade do desejo do outro. Mas, para não correr o risco de assustá-lo, o sentido proposto é mínimo (...) e desprovido de qualquer carga de angústia”.

O seduzido não se sente forçado, ao contrário, ele é atraído por essa aptidão à descomplicação dos problemas, por esse tom ao mesmo tempo próximo e distante (ENRIQUEZ, 1991). De acordo com Motta (2002, p. 85) “o sedutor conhece perfeitamente o caráter mentiroso da sedução e o seduzido percebe que as palavras são anunciadas para acalmá-lo”. “Amordaçar, alienar o mais profundamente possível e não cair na própria armadilha constituem-se os objetivos do sedutor” (MOTTA, 2002, p. 85).

No momento da análise das políticas, práticas e do discurso em gestão de pessoas adotados pelas Melhores Empresas para Trabalhar, retornaremos a esses tópicos.

2.4 Políticas, Práticas e Discurso em Gestão de Pessoas

Esta seção tem por objetivo discutir a inserção e a difusão das políticas e práticas de recursos humanos no contexto organizacional, dando atenção especial para a reflexão a respeito do discurso em gestão de pessoas adotado pelas organizações.

O atual cenário mundial, pautado pelo dinamismo e a instabilidade aliados a uma busca incessante pela produtividade, qualidade e competitividade em níveis jamais imaginados, vem impondo uma infinidade de desafios, de origem interna e externa, às organizações, especialmente àquelas consideradas hipermodernas. Neste contexto, conforme ressalta Dutra (2008), mais do que nunca, as organizações entendem que o seu desenvolvimento está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e, paralelamente, ser desenvolvida por elas. Segundo Brandão e Guimarães (2001), as pessoas têm sido consideradas um dos grandes determinantes do sucesso organizacional, pois a busca

pela competitividade passa pela necessidade de se contar com profissionais altamente qualificados e que possam fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Siqueira (2006, p. 24) complementa, afirmando que o indivíduo representa um papel de destaque dentro das organizações, sendo considerado “o principal ativo da empresa, seu principal patrimônio, seu mais importante recurso”.

Assim, conforme argumentam Brandão e Guimarães (2001), as propostas para a obtenção de vantagem competitiva parecem caminhar em uma mesma direção: a gestão efetiva dos recursos humanos da organização. Essa mesma visão é compartilhada por Davel e Vergara (2001), que destacam que a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações, que enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos.

A gestão de pessoas adquiriu um viés estratégico, sendo considerada um dos principais diferenciais competitivos. Mais do que isso, a gestão de pessoas é a principal responsável pela minimização dos impactos causados pelas inúmeras transformações vivenciadas no ambiente organizacional, além de ser uma grande promotora e facilitadora das mudanças internas ocasionadas por tais transformações, garantindo que as organizações estejam sempre preparadas para novas empreitadas e desafios.

A gestão de pessoas pode ser compreendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2008, p. 17). Neste sentido, entende-se:

“Políticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e as práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 2008, p.17).

Como pode ser visto, na medida em que se tornam o mais valioso recurso organizacional, as pessoas passam a ser objeto de uma infinidade de instrumentos, políticas, práticas e modelos de gestão, que visam aumentar a qualidade e a produtividade da organização, criando uma vantagem competitiva sustentável (SCHULER; JACKSON, 1997).

As políticas e práticas de gestão de pessoas ajudam as organizações a responderem eficazmente a algumas preocupações internas e da sociedade, sendo utilizadas para atrair, desenvolver e manter as pessoas consideradas com talento, o que se tornou um fator de sucesso para as organizações no século XXI. Além disso, complementam Schuler e Jackson (1997), as políticas e práticas de gestão de pessoas proporcionam oportunidades para o

desenvolvimento e envolvimento dos funcionários, proporcionam uma melhor qualidade de vida no trabalho, aumentando o compromisso do empregado com a organização, a satisfação e os sentimentos de *empowerment*.

Conforme explicam Schuler e Jackson (1997), as políticas e práticas de gestão de pessoas mais adequadas variam de organização para organização. A sua definição deve levar em consideração o conhecimento técnico obtido através de pesquisas (especialização técnica) e uma abordagem sistemática, que engloba alguns requisitos fundamentais: (i) todas as práticas e políticas devem estar alinhadas; (ii) elas devem considerar as características exclusivas da organização, como sua história, objetivos da gestão, estratégias a seguir, cultura organizacional, estrutura da empresa, tecnologias utilizadas, entre outras; (iii) é preciso estar atento ao ambiente externo e interno e as mudanças potenciais; e (iv) a organização e seus empregados devem aprender a partir dos seus erros e sucessos.

Alguns exemplos de políticas e práticas em gestão de pessoas adotadas atualmente estão o Modelo de Gestão por Competências, Políticas de Treinamento e Desenvolvimento e a implementação de Universidades Corporativas, Programas de Incentivo à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, Incentivo ao Trabalho em Equipe e à Participação, Gestão do Conhecimento, Gestão de Carreiras e Trilhas de Aprendizagem, entre outros.

Entretanto, deixando de lado a perspectiva funcionalista a que as organizações estão acostumadas, é possível perceber a área de gestão de pessoas, bem como todas as políticas e práticas a ela associadas, como uma aliada fundamental da organização, na medida em que se constitui no principal componente do aparelho ideológico organizacional (LEAL; SCHMITT, 2002). Pagès e colaboradores (1993, p. 98) destacam que as políticas de gestão de pessoas:

“Não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica: não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso destes dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolivelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitima”.

Para Siqueira (sem data), a ideologia organizacional propagada pela área de gestão de pessoas, tem por finalidade principal o aumento da produtividade e a manutenção das relações de poder e dominação da organização. Faria (2001b apud FARIA; SCHMITT, 2004) complementa que as principais políticas e práticas em gestão de pessoas, baseadas em esquemas para manipulação do comportamento do indivíduo, não se limitam àquelas utilizadas no local de trabalho, mas percorrem também a vida social do indivíduo.

Pagès e colaboradores (1993) também posicionam as políticas de gestão de pessoas como processos de mediação pluridimensionais, atuando nos seguintes níveis: (i) econômico, na medida em que gerenciam as vantagens materiais concedidas às pessoas; (ii) político, garantindo e controlando a conformidade às regras e aos princípios organizacionais; (iii) ideológico, já que encarnam o discurso de preocupação com as pessoas, ocultando os objetivos de lucro e dominação; e (iv) psicológico, já que praticam uma gestão dos afetos que incide diretamente no aparelho psíquico dos indivíduos.

Siqueira (sem data) ressalta que a área de gestão de pessoas tem como missão fundamental a reprodução do imaginário e do discurso organizacional, assim como a transmissão de crenças e valores básicos desde o processo de recrutamento e seleção de pessoal. “O que se percebe atualmente é que a gestão de RH atua no sentido de influenciar a subjetividade dos indivíduos” (LEAL e SCHMITT, 2001, p. 31).

Gaulejac (2007) explicita a dicotomia vivenciada pelas organizações e pela área de gestão de pessoas, que apresentam:

“De um lado um discurso que valoriza os recursos humanos, celebra a consideração pelas pessoas e insiste sobre as implicações subjetivas dos trabalhadores para o bom funcionamento da empresa. Do outro, uma incapacidade de levar em conta essa subjetividade quando ela se exprime fora das figuras impostas pela empresa” (Gaulejac, 2007, p. 201).

Neste sentido, Lima (1996 apud SIQUEIRA, sem data) faz um apanhado preciso a respeito das principais práticas referentes à gestão de pessoas inseridas em uma dimensão ideológica e de impacto à subjetividade dos indivíduos a elas expostos. De acordo com a autora, encontramos, dentre outros fatores:

- A adoção de uma política de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros ou no capital como pequeno acionista;
- Adoção de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões através de um sistema sutil de “autonomia controlada”;
- Controle pela adesão e interiorização das regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições;
- Tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia;

- Adoção de dispositivos visando a antecipação do conflito, especialmente, aqueles que tentam evitar a emergência do descontentamento, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem;
- Política de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas;
- Redução drástica do número de experts: a grande mobilidade presente nessas empresas permite a cada um exercer um grande número de funções diferentes;
- Grande importância dada à formação, à educação e treinamento do empregado;
- Tentativa de síntese dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal;
- Utilização de modelos heróicos para favorecer a assimilação da promessa de uma recompensa imaginária a uma recompensa real (essas empresas difundem histórias e mitos que contêm valores considerados como guias);
- Tentativa de criar uma relação de confiança com o pessoal (para isso, essas empresas diminuem os dispositivos tradicionais de controle: eliminam, por exemplo, os relógios de ponto e introduzem horários mais flexíveis);
- Emergência de uma linguagem particular: na explicitação destas políticas encontramos com frequência as mesmas expressões: espírito de família, portas abertas, qualidade total e defeito zero;
- Tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho;
- As políticas de recursos humanos tratam de participação e de iniciativa, mas ao mesmo tempo, diz respeito à adesão ao projeto proposto pela empresa.

Como expressão máxima das organizações que investem em seus funcionários, adotando as melhores e mais modernas políticas e práticas em gestão de pessoas, mas sem levar em consideração a dimensão subjetiva dos indivíduos ou mesmo com objetivos puramente financeiros completamente explícitos, é possível identificar as empresas eleitas como Melhores para Trabalhar, tema a ser abordado no próximo tópico.

2.5 As Melhores Empresas para Trabalhar

As Melhores Empresas para Trabalhar habitam o imaginário individual e coletivo como exemplos de organizações que implementaram políticas e práticas de gestão de pessoas bem sucedidas, passando uma imagem de que estão genuinamente preocupadas com seus funcionários e, em muitos casos, com a comunidade que as cercam. Siqueira (2006) afirma que tal imagem de preocupação transforma, ao menos no nível do discurso, a organização em um local atrativo, ou seja, em um dos melhores lugares para se trabalhar.

Estar entre os primeiros lugares destas listas é motivo de orgulho e felicidade para a organização e seus funcionários. Fazer parte de um ranking como este significa passar uma imagem de preocupação e responsabilidade social interna e externamente, além de contribuir para a atração e retenção de talentos e criar um clima de comprometimento extremo junto aos funcionários que dela já fazem parte, dificultando a sua saída da empresa, já que dificilmente encontrariam outro lugar tão bom para se trabalhar (SIQUEIRA, sem data; SIQUEIRA, 2006).

Assim, torna-se necessário o entendimento do processo de avaliação, bem como dos elementos que são analisados para que uma empresa seja considerada como um bom lugar para se trabalhar, como será visto a seguir.

A eleição das Melhores Empresas para Trabalhar é realizada no Brasil há cerca de 10 anos. Inicialmente, a metodologia utilizada fora desenvolvida por um jornalista americano, fundador da empresa de pesquisa e consultoria *Great Place to Work Institute*® (GPTW), com apoio técnico fornecido por um ex-professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo. Em parceria com as revistas Exame e Você S/A, publicações da Editora Abril, a pesquisa foi realizada de 1997 a 2005, seguindo a metodologia que hoje é aplicada em cerca de 25 países (FURTADO; CARVALHO NETO; LOPES, 2007).

Em 2006, devido ao rompimento da parceria entre a editora que publicava a pesquisa e o Instituto GPTW, passou-se a realizar duas grandes pesquisas para a escolha das Melhores Empresas para Trabalhar. A revista Época, publicação da Editora Globo, adotou a metodologia desenvolvida pelo Instituto GPTW. Ao mesmo tempo, alegando a necessidade de avançar na metodologia desenvolvida na década de 80 e adaptá-la às necessidades do mercado de trabalho brasileiro, as publicações da Editora Abril buscaram uma nova metodologia para a continuidade da pesquisa, por meio da consultoria dos professores e

pesquisadores Joel Dutra e André Fischer, da Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP) (FURTADO; CARVALHO NETO; LOPES, 2007; VOCÊ S/A, 2007).

Para a consecução de seus objetivos, este trabalho se concentrou na pesquisa realizada pelas Revistas Exame e Você S/A, por ter maior abrangência (maior número de empresas pesquisadas e empregados consultados) e maior visibilidade junto à mídia e à opinião pública.

A metodologia desenvolvida pelos professores da USP para as revistas Exame e Você S/A prevê a coleta de dados com funcionários e gestores da área de recursos humanos. Primeiramente, os funcionários respondem um questionário, com maior peso, com cerca de 60 afirmativas, que devem ser avaliadas em uma escala do tipo Likert. Paralelamente, os gestores respondem a um outro questionário, sobre práticas de gestão de pessoas. Em seguida as práticas são analisadas por um comitê técnico e as empresas com melhores avaliações são visitadas por jornalistas, que fazem entrevistas *in loco* com funcionários. A participação nas pesquisas é voluntária e gratuita. Podem participar organizações (empresas privadas, cooperativas, empresas de economia mista e estatais) com mais de 100 funcionários (FURTADO; CARVALHO NETO; LOPES, 2007; VOCÊ S/A, 2007).

O questionário respondido pelo funcionário é subdividido em quatro categorias, detalhadas abaixo (VOCÊ S/A, 2007):

- **Liderança:** Mostra como os funcionários avaliam o papel dos chefes em relação à comunicação, promoção do aprendizado e ainda se os líderes têm discurso e ações coerentes. O líder deve estar motivado ao promover desenvolvimento, demonstrar confiança e ser justo e coerente em seu discurso e suas atitudes;
- **Satisfação e Motivação:** Está ligado ao salário, aos bônus, ao trabalho em si, ao ambiente físico e às perspectivas de crescimento, fatores responsáveis por motivar os profissionais. A categoria contempla as opiniões das pessoas sobre as experiências que vivem na empresa, o trabalho que executam e o processo de gestão.
- **Identidade:** Indica se o funcionário conhece e compartilha os objetivos da empresa, se tem orgulho de fazer parte dela e acredita em sua postura ética. Esta categoria mede as relações da pessoa com a estratégia e o negócio da empresa. Mede o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde

aos seus valores pessoais e com o quanto se identificam com fatores como reconhecimento, equidade, aprendizado, desenvolvimento da carreira, bem-estar e conforto na empresa.

- **Aprendizado e desenvolvimento:** Mede a percepção dos empregados quanto ao aprendizado no trabalho, educação corporativa e oportunidades de promoção. A percepção dos empregados quanto a esta categoria está relacionada aos seguintes fatores: aprendizado e desenvolvimento no trabalho em si; educação corporativa e oportunidades de promoção.

Além das categorias citadas acima (identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento e liderança), que também são considerados como indicadores, a pesquisa avalia outros indicadores ligados às práticas de gestão de pessoas, conforme demonstrado a seguir (VOCÊ S/A, 2007).

- **Remuneração e benefícios:** Pagar salários acima da média indica que a empresa consegue manter funcionários de alta performance no longo prazo. Benefícios diferenciados refletem a preocupação com o bem-estar dos funcionários.
- **Carreira:** Indica a perspectiva de crescimento profissional na empresa e suas ações para proporcionar suporte ao desenvolvimento dos empregados.
- **Educação:** Mostra como a organização prepara as pessoas para o futuro dentro e fora de suas dependências.
- **Saúde:** Além de aspectos práticos, como um bom plano de saúde, inclui prevenção, educação e extensão desses benefícios à família dos funcionários.
- **Integridade Física:** Indica a preocupação com prevenção de acidentes e eliminação de riscos e com um ambiente de trabalho saudável, física, social e psicologicamente.
- **Responsabilidade Social e Ambiental:** Indica a preocupação com o bem-estar dos funcionários, dos familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo, além da preservação do meio-ambiente.

Com base nas respostas aos questionários, a pontuação da empresa é dividida entre índices, que são a reunião das notas nas quatro categorias avaliadas pelos funcionários, e de indicadores ligados às práticas de Recursos Humanos. Juntos, eles formam a pontuação geral

de cada empresa, que vai de 0 a 100, também chamada de Índice de Felicidade no Trabalho. Os índices adotados na pesquisa são (VOCÊ S/A, 2007):

- **Felicidade no Trabalho:** É o índice geral de melhores empresas para trabalhar, vai de 0 a 100. Mede as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. Tecnicamente, é o Índice Geral de Melhores Empresas para Trabalhar, que é composto por 70% da percepção do funcionário, 25% das políticas e práticas de RH e 5% da visita do jornalista;
- **Qualidade do Ambiente de Trabalho:** De 0 a 100, mede a percepção dos funcionários sobre identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento e liderança. É a nota da percepção dos funcionários sobre as relações que eles têm com a empresa, com o trabalho em si, com os chefes e com os colegas;
- **Qualidade na Gestão de Pessoas:** De 0 a 100, avalia as políticas de recursos humanos. É composto pela média das notas de remuneração e benefícios, carreira, educação, saúde, integridade do trabalhador e responsabilidade social e ambiental. É a média obtida pelas empresas na avaliação objetiva de suas políticas e práticas de RH.

Como pode ser visto, as categorias e indicadores analisados para que uma organização seja considerada como boa para trabalhar, podem ser entendidos como intrinsecamente relacionados ao conceito de mediação, conforme proposto por Pagès e colaboradores (1993), que explica a subordinação do indivíduo à organização sob o ângulo das vantagens que esta lhe concede.

Além disso, os elementos que caracterizam a organização e a inserem na lista das Melhores Empresas para Trabalhar, escondem uma infinidade de mecanismos de dominação e controle, tanto físico como social e psicológico, interferindo sobremaneira na subjetividade dos indivíduos que trabalham, ou pode-se dizer vivem, nessas organizações.

Por ocasião da apresentação e análise de resultados, as categorias, índices e indicadores constantes na metodologia para escolha das Melhores Empresas para Trabalhar serão melhor discutidos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada para a busca de respostas ao problema de pesquisa delimitado, bem como para o cumprimento dos objetivos gerais e específicos definidos anteriormente. A seguir é descrito o tipo de pesquisa utilizado, os procedimentos adotados para a coleta de dados e a forma de análise dos resultados coletados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Com o intuito de pesquisar os elementos do discurso em gestão de pessoas adotados pelas empresas consideradas como Melhores para se Trabalhar e, posteriormente, analisar de que forma eles interferem na subjetividade dos indivíduos foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva que, de acordo com Richardson (1999), tem por objetivo descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse, de forma detalhada e objetiva.

Para o alcance dos objetivos propostos, a pesquisa também foi considerada como qualitativa, caracterizada por Richardson (1999, p. 90) como “a tentativa de compreensão mais detalhada de significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” e que demonstrou ser a opção de pesquisa mais adequada aos fins desse trabalho.

Indo um pouco mais além, a pesquisa se enquadra no que Richardson (1999) considerou pesquisa social crítica, que prevê a crítica ou desconstrução das formas dos fenômenos existentes e de categorias analíticas que, ao procurar uma análise mais profunda que as aparências disponíveis ao senso comum, ajuda a revelar as relações sociais e econômicas essenciais para a existência do fenômeno, além de expor as estruturas opressivas ocultas.

3.2 População de Pesquisa

O presente estudo foi realizado com base nos elementos do discurso em gestão de pessoas adotado pelas 150 Melhores Empresas para Trabalhar, eleitas no ano de 2007 por meio de pesquisa realizada pela revista *Você S/A*, publicação anual da Editora Abril.

A escolha das Melhores Empresas para Trabalhar como objeto de pesquisa para análise do discurso em gestão de pessoas, se deveu ao fato de elas serem consideradas pela mídia e opinião pública em geral como exemplos em Gestão de Pessoas, possuindo tradição na adoção das melhores práticas de recursos humanos no mercado brasileiro (*VOCÊ S/A*, 2007).

Embora a pesquisa para identificação das Melhores Empresas para Trabalhar seja realizada pela revista *Você S/A* há dez anos, este trabalho concentrou-se nos resultados mais recentes, publicados em 2007. Foram analisados elementos do discurso de todas as 150 empresas catalogadas no Guia, que apresentaram tamanhos e ramos de atuação bem diversificados. As tabelas abaixo caracterizam o perfil das empresas estudadas, fornecendo uma base para entendimento do contexto onde o discurso organizacional é proferido.

As 150 empresas que fazem parte do grupo das Melhores para Trabalhar são compostas, em sua maioria, por empresas com mais de 1.500 funcionários:

Perfil	Quantidade de Empresas
Acima de 1.500 funcionários	65
De 501 a 1.500 funcionários	28
Até 500 funcionários	57
Total	150

Tabela 1: Quantidade de Funcionários nas Empresas Analisadas – Fonte: *Você S/A*, 2007

Grande parte dos funcionários (aproximadamente 70%) das consideradas Melhores Empresas para Trabalhar possuem salários até R\$ 2.100,00. Desses, cerca de um quarto dos funcionários recebem salários de até R\$ 700,00, pouco mais do que dois salários mínimos.

Faixas Salariais	Total Geral
Até R\$ 700,00	24 %
De R\$ 700,01 a R\$ 1.050,00	21 %
De R\$ 1.050,01 a R\$ 2.100,00	24,5 %
De R\$ 2.100,01 a R\$ 4.200,00	16,7 %
De R\$ 4.200,01 a R\$ 6.300,00	6,9 %
Mais de R\$ 6.300,01	6,9 %
Total	100%

Tabela 2: Perfil Remuneratório nas Empresas Analisadas – Fonte: *Você S/A*, 2007

A grande maioria das organizações estudadas concentram-se nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, tradicionalmente grandes pólos industriais e comerciais, como pode ser visto na página seguinte.

Localização	Quantidade de Empresas
Região Sudeste	109
Região Sul	35
Região Centro-Oeste	2
Região Nordeste	2
Região Norte	2
Total	150

Tabela 3: Localização das Empresas Analisadas – Fonte: Você S/A, 2007

3.3 Coleta de Dados

A coleta dos dados para a pesquisa, mais especificamente o mapeamento dos elementos do discurso em gestão de pessoas adotados pelas Melhores Empresas para Trabalhar, foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica na mídia especializada em negócios do país.

A pesquisa bibliográfica é definida por Vergara (2000, p. 47) como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Ao contrário do que se possa imaginar, a pesquisa bibliográfica não se restringe aos livros e documentos necessários para elaboração do referencial teórico de uma pesquisa, mas engloba também a pesquisa realizada em revistas e outras mídias.

A pesquisa foi realizada com base em uma das maiores revistas especializadas em carreiras do país, a revista Você S/A, publicação da Editora Abril. Foi pesquisada a edição que traz a lista das 150 Melhores Empresas para Trabalhar, impressa e em versão on-line, publicada no último ano. A idéia era identificar, nos artigos e na descrição das práticas adotadas pelas Melhores Empresas para Trabalhar, quais os principais temas presentes no discurso em gestão de pessoas adotados por essas empresas, coletando indícios do impacto que esses modelos representam na subjetividade dos funcionários. Os temas puderam ser identificados por meio dos textos descritivos de cada empresa e das falas de funcionários e executivos reproduzidas no texto.

Os trechos do discurso organizacional e em gestão de pessoas identificados foram organizados em uma planilha, para posterior categorização e identificação dos principais elementos do discurso presentes nas Melhores Empresas para Trabalhar.

3.4 Análise dos Dados

Após a coleta e de forma a facilitar a análise dos dados, os discursos apresentados pelas Melhores Empresas para Trabalhar foram categorizados de acordo com o tema principal expresso no trecho em questão. Conforme explica Bardin (1995), a categorização consiste em uma classificação, por diferenciação, de elementos constitutivos de um conjunto, seguindo de um reagrupamento de acordo com critérios previamente estabelecidos. Para o autor (p. 117), “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúne um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”.

Logo após a categorização, e para a análise dos dados coletados na mídia especializada, a respeito dos elementos do discurso em gestão de pessoas proferidos pelas Melhores Empresas para Trabalhar, foram adotadas as técnicas de análise de conteúdo e análise de discurso, melhor detalhadas nos tópicos adiante. Tais técnicas permitem aprofundar a análise dos dados coletados, identificando o impacto que o discurso em gestão de pessoas representa na subjetividade dos indivíduos a ele submetidos.

3.4.1 Análise de Conteúdo

Conforme explica Berelson (1954 apud Richardson, 1999, p. 223), a análise de conteúdo “é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Bardin (1995) complementa que a análise de conteúdo é um recurso para compreensão além dos significados imediatos de uma comunicação, constituindo-se em um conjunto de metodologias que visa analisar o que está sendo dito além de sua apresentação objetiva.

Richardson (1999) assinala que a análise de conteúdo utiliza como material de estudo qualquer forma de comunicação, usualmente documentos escritos, como livros, periódicos, jornais, etc e apresenta como características metodológicas a objetividade, a sistematização e a inferência.

A análise de conteúdo, conforme relata Bardin (1995), pode ser organizada em termos de três etapas distintas e cronológicas, a saber: (i) pré análise, quando as idéias serão sistematizadas e operacionalizadas, abrangendo a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação de resultados; (ii) análise do material, consistindo basicamente na codificação, categorização e quantificação das informações coletadas; e (iii) tratamento dos resultados, que pode ser feito de forma qualitativa, com a inferência e interpretação dos dados, e quantitativa, com o cálculo de frequências dos elementos analisados.

3.4.2 *Análise de Discurso*

A análise do discurso, conforme explicam Carrieri, Pimentel e Cabral (2005, p. 108), pode ser considerada um “método de pesquisa que permite investigar os textos escritos e a interação oral (formal e informal) que se processa nas organizações e entre as pessoas”. Os mesmos autores (p. 108) complementam que a análise de discurso possibilita, entre outros aspectos, “examinar como as significações constituintes de uma determinada visão de mundo são articuladas por meio do e no discurso de quem tem poder de decisão e repassadas para toda a organização”.

Além disso, a análise do discurso constitui-se em uma metodologia de pesquisa bastante útil, já que permite compreender as organizações enquanto uma rede de relações de múltiplos discursos, e como orientação teórico-metodológica, capaz de suscitar novas reflexões sobre o contexto organizacional, expandindo os limites das perspectivas tradicionais de pesquisa (CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005).

Para Orlandi (2005, p. 15), a análise de discurso busca “compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico e parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e de sua história”. A autora detalha que a análise do discurso visa o entendimento de como um objeto simbólico produz sentidos e como ele está investido de significância para e por indivíduos. Ao perseguir o desafio de construir interpretações em relação aos sentidos e significância, é necessário partir do pressuposto de que existe um sentido oculto no que está sendo dito e que tal sentido precisa ser captado, por meio de técnicas apropriadas, caso contrário permanecerá para sempre inacessível (MAINGUENEAU, 1997 apud CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005).

Orlandi (2005) atenta para as diferenças existentes entre a análise de conteúdo e a análise de discurso. Conforme ensina a autora, a análise de conteúdo procura extrair sentidos dos textos, respondendo à questão: o que este texto quer dizer? Já na análise de discurso é necessário atravessar o texto para encontrar um sentido do outro lado. A questão que ela coloca é: como este texto significa?

Fairclough (2001) propõe um modelo para compreensão do discurso organizacional, chamado de Teoria Social do Discurso. Este modelo é composto de três dimensões: prática social, prática discursiva e o texto em análise. De acordo com este modelo, o texto vem imerso e a serviço das práticas discursivas que, por sua vez, são manipuladas estrategicamente para a configuração de determinadas práticas sociais que buscam a conservação dos interesses que representam (DOURADO; CARVALHO, 2007). O modelo proposto por Fairclough (2001) reforça a dimensão do discurso enquanto práticas sociais, que por sua vez busca a manutenção dos interesses que representam.

Para a consecução dos objetivos deste trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa da análise do discurso que, segundo explana Ballalai (1998 apud CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005), apóia-se em inferências que são sempre fundamentadas em indícios, fornecendo mais espaço para a maleabilidade, para as injunções, e para a intuição do pesquisador.

Indo um pouco além da análise pura e simples do discurso, este trabalho fundamentou-se em uma perspectiva de análise crítica do discurso. Para Godoi (2005), o principal interesse desta vertente analítica são as relações de produção do sentido do discurso, cujo mecanismo principal é o desprendimento do texto em si, deslocando a análise para a busca das regras de coerência que estruturam o universo dos discursos dentro da organização investigada. Van Dijk (1993 apud MISOCZKY, 2005) argumenta que a abordagem crítica do discurso se caracteriza pela consideração das relações entre linguagem e sociedade, de modo a compreender as relações entre discurso, poder, dominação, exploração, desumanização e desigualdades sociais.

Carrieri, Pimentel e Cabral (2005, p. 108) ressaltam que a análise do discurso demanda a “utilização de uma estratégia de pesquisa metodologicamente sofisticada, capaz tanto de interpretar as mensagens explícitas quanto de desvendar os sentidos ocultos, os silêncios, as omissões – que se encontram de modo subjacente àquelas mensagens”.

Os mesmos autores propõem uma metodologia para a análise do discurso. Em um primeiro momento, faz-se necessária a identificação dos temas dos discursos organizacionais, já que é através deles que ocorre a materialização dos valores, dos desejos, das explicações, das justificativas e racionalizações existentes na formação social (e organizacional) na qual os indivíduos estão inseridos. Em um segundo momento, o pesquisador poderia evidenciar as estratégias de persuasão existentes nos discursos organizacionais, tanto por parte da alta gerência como dos grupos e até dos indivíduos (CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na coleta de dados realizada junto às 150 Melhores Empresas para Trabalhar, eleitas no ano de 2007, foi possível identificar os principais elementos do discurso em gestão de pessoas adotados por essas empresas. Tais elementos foram captados nos textos descritivos de cada empresa, apresentados pela revista, e nas falas de funcionários e executivos reproduzidas no texto.

Nesta seção, os temas mais presentes no discurso em gestão de pessoas das Melhores Empresas para Trabalhar serão apresentados, permitindo tecer uma análise sobre o impacto que tais temas e as formas como ele são colocados representam na subjetividade dos indivíduos que fazem parte dessas empresas ou que, de alguma maneira, se relacionam com ela. Nos trechos identificadores do discurso adotados pelas Melhores Empresas para Trabalhar serão utilizados o nome e o ramo de atividade da empresa, de forma a permitir uma contextualização do discurso.

Pela análise dos dados coletados, foi possível identificar alguns elementos comuns em torno dos quais o discurso em gestão de pessoas adotados pelas Melhores Empresas para Trabalhar é formado. São eles: Identificação com a Empresa; Liderança e Gestão; Gestão de Desempenho, Desenvolvimento Profissional e Carreira; Treinamento, Desenvolvimento e Universidades Corporativas; Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida; Responsabilidade Social e Diversidade. Percebe-se que os elementos encontrados no discurso das Melhores Empresas para Trabalhar incorporam profundamente os temas que povoam o imaginário organizacional moderno, conforme definido por Freitas (2000a; 2000b; 2002) e reproduzem fielmente as categorias do discurso organizacional estabelecidas por Siqueira (2006). Estes temas serão melhor analisados nos tópicos seguintes.

4.1 Identificação com a Empresa

Embora tenha sido acrescentando recentemente à metodologia da pesquisa, o tema Identificação com a Empresa, ou Identidade (como consta na pesquisa), tornou-se um dos principais aspectos definidores de uma empresa boa para se trabalhar, suplantando inclusive

aspectos tidos, em um primeiro momento, como mais importantes, como salários e liderança. Conforme afirmam os organizadores da pesquisa:

“Para a maioria dos funcionários das 150 melhores, o que torna a sua empresa um lugar bom para trabalhar é principalmente a identificação com seus valores e com sua estratégia de negócio. Concordar com os objetivos da empresa, sentir-se participante das decisões e ter orgulho de trabalhar lá pode pesar mais na satisfação do que um bom salário ou um chefe inspirador” (VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

O discurso da Identificação com a Empresa tem sido utilizado em larga escala pelas Melhores Empresas para Trabalhar. Dentre as 150 empresas pesquisadas, a grande maioria faz questão de deixar bem claro que os funcionários se identificam com a empresa e seus objetivos, desenvolvendo um sentimento de orgulho genuíno por ela, por seus produtos, e pelo simples fato de poderem fazer parte daquela organização. Tais sentimentos são demonstrados nos trechos selecionados abaixo:

“A política de relacionamento com os funcionários, cuja solidez se comprova pela quinta participação no Guia das Melhores Empresas, é marcada por um alto grau de identificação e comprometimento dos colaboradores em relação ao empregador” (Móveis Gazin, Indústria Moveleira, Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Identificação com a empresa não é problema para os funcionários do laboratório farmacêutico Medley, que fica em Campinas, São Paulo. Eles têm até uma expressão para isso: orgulho de ser Medley”. (Medley, Laboratório Farmacêutico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Mas se há uma característica marcante na corporação é o sentimento de orgulho que todos têm de fazer parte dessa equipe”(Souza Cruz, Produtora de Cigarros – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Seus funcionários sentem orgulho de fazer parte da equipe”(Natura, Cosméticos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O orgulho de pertencer à organização conta bastante para todos os funcionários, inclusive para quem cumpre expediente no escritório” (Tecnisa, Construção Civil – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Percebe-se que, de uma forma envolvente e bem articulada, as Melhores Empresas para Trabalhar, como um todo, buscam induzir seus funcionários a aderirem aos seus objetivos, levando-os a acreditar que tais objetivos também são seus. Elas pretendem que o indivíduo se projete à imagem e semelhança da empresa, internalizando sua cultura, seus valores, sua missão e suas metas, e modelando seu modo de pensar e agir à luz dos preceitos

valorizados pela empresa. Neste sentido, a realidade do indivíduo passa a ser o imaginário criado e vivenciado pela empresa, e toda sua visão de mundo é construída a partir da perspectiva da empresa. As empresas analisadas propõem um ideal, conforme afirma Gaulejac (2007), e pedem que todos os seus funcionários partilhem do mesmo ideal, interiorizando-o e alimentando-o sempre.

Assim, de acordo com o pensamento de Freitas (2000b), na medida em que o empregado é envolvido pelo imaginário da empresa, na medida em que ele valoriza aquilo que a empresa apresenta como um ideal comum, ele acaba por abraçar o “ideal de ego” da organização, confundindo-o e internalizando-o como o seu ideal. Esse processo de captação do ideal individual por um ideal coletivo apresentado a todos os funcionários, explica Gaulejac (2007), favorece a identificação, a mobilização psíquica e a adesão aos objetivos e projetos da empresa.

A busca pela adesão dos funcionários aos seus objetivos constitui-se em uma das grandes forças das Melhores Empresas para Trabalhar, conforme as notas obtidas no item identidade da pesquisa, e caracterizam uma forma perversa de manipulação e controle da subjetividade dos indivíduos que nela trabalham. Contudo, é interessante notar que a pesquisa revela, em muitos casos, a intencionalidade deste controle, conforme demonstrado na passagem abaixo, retirada da fala de um dos coordenadores do Guia das Melhores Empresas para Trabalhar:

“As empresas que participaram da pesquisa este ano estão gerenciando bem a identidade, conscientes disso ou não. A identidade revelou-se o ponto mais bem resolvido. Ou seja, os empregados acreditam que a cultura da organização corresponde a seus valores pessoais, a sua forma de pensar e de agir. A categoria foi, disparadamente, a que recebeu a nota mais alta dos funcionários (89,42 em 100) entre as quatro pesquisadas (as outras três são liderança, aprendizado e desenvolvimento e satisfação e motivação)” (VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

Faz-se necessário destacar que as empresas obtêm sucesso no envolvimento e identificação dos empregados com seus objetivos mediante o uso de estratégias de manipulação e sedução, que oferecem em troca a possibilidade de reconhecimento e realização plena dos indivíduos, alimentando os seus mais íntimos e profundos desejos egóicos e narcísicos. Este processo é resumido por Gaulejac (2007), que afirma que o indivíduo espera da empresa que ela favoreça a sua realização, e a empresa espera do indivíduo que ele dê sua adesão total a seus objetivos e seus valores. Além disso, a empresa se torna o palco principal de afiliação, pertencimento e aceitação pelos pares e também promove

o sentimento de utilidade, de estar fazendo algo importante, caracterizando uma das principais fontes de sentido que o trabalho apresenta para o indivíduo. Conforme ressalta Siqueira (2006), surge aí não só um envolvimento, mas uma espécie de encantamento com a organização e suas ofertas que podem satisfazer as necessidades egóicas do indivíduo, sobretudo as de reconhecimento. O atendimento de tais necessidades mediante a adesão aos objetivos da empresa constitui-se em um processo de mediação, segundo estabelecido por Pagès e colaboradores (1993).

Presencia-se então, especialmente nas Melhores Empresas para Trabalhar, um processo de servidão voluntária, em que os indivíduos deixam-se dominar na esperança de que seus desejos pessoais mais profundos possam ser atendidos pela organização, conforme pontua Siqueira (2006).

A constante necessidade de valorização e reconhecimento, bem como os desejos de afiliação e pertencimento, podem ser identificadas nos trechos abaixo.

“Muitos dizem gostar de trabalhar ali justamente porque são valorizados. Pelo hóspede, pelo colega, pelo chefe”. (Sheraton Porto Alegre, Indústria Hoteleira – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Os funcionários aprovam e o que eles mais admiram na companhia é o fato de se sentirem constantemente valorizados e respeitados. 'No dia do meu aniversário, o presidente me ligou no celular para dar parabéns. Me senti reconhecido e importante para a empresa', diz um funcionário”. (Unimed Cuiabá, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Neste sentido, a empresa é idealizada, ou seja, conforme explica Enriquez (2002b), é colocada como um objeto maravilhoso, que não pode ser posto em xeque, que procura um estado psíquico de evitação dos conflitos e uma retomada narcísea. Isso alimenta um sentimento de orgulho pelo ser maravilhoso e infalível que é a empresa, demonstrados nos trechos apresentados logo acima.

É interessante notar que o sentimento de orgulho expresso pelos funcionários das Melhores Empresas para Trabalhar também se estende à boa imagem da empresa e de seus produtos no mercado, que por sua vez podem estar diretamente relacionadas ao fato de figurarem em uma lista de boas empresas para se trabalhar.

“E isso tudo é refletido lá na ponta, no orgulho que os funcionários têm de pertencer a uma companhia que já é considerada benchmark na corporação mundial”. (Arvinmeritor, Eixos para Caminhões – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“E, mais que isso, estão satisfeitos em trabalhar em uma empresa renomada na área de saúde. 'As pessoas nos olham com outros olhos quando dizemos que trabalhamos aqui', comentam”. (Central Nacional Unimed, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Somos os melhores no que fazemos.’ O orgulho de pertencer a um time considerado de ponta no mercado é o sentimento mais comentado pelos funcionários. 'Somos benchmark no mercado', diz um gerente. 'As outras empresas nos chamam para dar palestras ou treinamentos.'” (Aracruz, Papel e Celulose – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Todos esses benefícios, aliados ao prestígio de uma marca mundial, criaram uma forte identidade dos colaboradores com a Recofarma”. (Recofarma Manaus, Produção de Xarope de Coca-Cola – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Seus funcionários dizem com orgulho que o produto que fabricam contribui para deixar mais bonito o interior dos vários modelos de veículos que circulam pelo país”. (Resil Minas, Fabricante de Bancos para Indústria Automobilística – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

O sentimento de orgulho expresso nos trechos acima justifica-se pois, se a empresa e seus produtos são donos de boa imagem no mercado, significa que seus funcionários também possuem boa imagem, alimentando ainda mais o ego e as necessidades de reconhecimento.

Contudo, se por algum motivo, o sentimento de identificação com a empresa se quebra, se as necessidades de reconhecimento e realização do indivíduo não são atendidas, ou se o medo pela possibilidade de uma demissão se torna grande demais, ele passa a se ver em uma realidade de sofrimento, em constante busca pelo equilíbrio com os raros momentos de prazer. Gaulejac (2007) complementa que quando o contrato psicológico entre indivíduo e organização é rompido, emergem o ressentimento, a perda de confiança, a rejeição, o despeito e a desmobilização psíquica.

O processo de identificação com a empresa também se dá via sentimentos de paixão e amor profundo por parte dos funcionários, revelando a existência do que Motta (2002) chamou de controle por vínculos libidinais, estabelecidos por meio de artifícios de fascínio e sedução. Conforme afirma Le Goff (1995 apud SIQUEIRA, 2006), a empresa também busca ganhar os corações das pessoas, de forma a fazer da empresa uma comunidade entusiasta e fraterna. Os trechos a seguir exemplificam esse fato.

“Sim, existem pessoas que amam muito o que fazem e amam igualmente a empresa onde fazem o que gostam. E na Unimed Missões há muitas delas” (Unimed Missões, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Os líderes responsáveis por garantir o atendimento de cada um dos usuários cresceram com a empresa e são muito mais do que comprometidos - são apaixonados pelo que fazem” (Unimed São Carlos, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Ação e paixão. Na voz de seus funcionários, esses são os motores do clima na Ultragaz, do Grupo Ultra” (Ultragaz, Distribuidora de Gás de Cozinha – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Foi com os olhos marejados de lágrimas que uma funcionária da Monsanto do Brasil, multinacional americana que produz defensivos agrícolas e sementes transgênicas, contou como é bom trabalhar na empresa. Ela, como a maior parte dos colaboradores, acredita que o clima da organização é bastante agradável”. (Monsanto, Defensivos Agrícolas e Sementes – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

No discurso de Identificação com a Empresa, o apelo ao comprometimento também é bastante forte. Não basta apenas introjetar os objetivos da organização e torná-los seus, é preciso também externalizar este fato, “vestir a camisa” da empresa literalmente, e mostrar a todos o quão comprometido você está, conforme demonstrado no trecho abaixo.

“Na ArvinMeritor, dizer que os funcionários vestem a mesma camisa não é apelar para um velho clichê. Há mais de dez anos, a empresa mantém o programa Camisa Branca - os funcionários vestem a peça de roupa durante o expediente como um símbolo da qualidade no trabalho e da integração da equipe. 'A gente se sente como parte de um grande time', diz um funcionário”. (Arvinmeritor, Divisão de Rodas e Sistemas Automotivos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

O discurso do comprometimento prega a empresa como um objeto merecedor de lealdade, dedicação, empenho e qualquer renúncia que precise ser feita por parte dos funcionários. O indivíduo é seduzido e doutrinado para que se deixe envolver totalmente pela empresa e seus objetivos. Assim, o comprometimento garante o alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais e, conseqüentemente, a identificação do funcionário à autoridade máxima em sua vida, a empresa, conforme demonstrado no trecho abaixo.

“Os colaboradores vestem a camisa da Monsanto porque acreditam que fazer o melhor para a multinacional é fazer o melhor para eles também”. (Monsanto, Defensivos Agrícolas e Sementes – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Cabe ressaltar ainda que o discurso do comprometimento representa também uma via de acesso à vida privada do indivíduo, já que, muitas vezes, para se dedicar totalmente à empresa é necessário renunciar ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou até mesmo à

sua vida privada como um todo, ou permitindo que a empresa interfira ainda mais na sua subjetividade.

Um outro elemento do discurso de Identificação com a Empresa é bastante incitado pelas Melhores Empresas para Trabalhar. Trata-se do sentimento de “sentir-se dono do negócio”.

“Os 20 228 funcionários que trabalham no Brasil o fazem como se fossem donos do negócio. E isso vale do mais alto diretor ao profissional da linha de produção”.(CBB/Ambev, Bebidas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“‘Somos estimulados a ter cabeça de dono’, diz um funcionário da linha de locomotivas”.(GE do Brasil, Ramos de Atuação Variados – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

O discurso de ‘sentir-se dono do negócio’ remete a um apelo afetivo por parte das organizações, que transferem a responsabilidade e a dedicação inerentes ao dono de um negócio aos seus funcionários. Tal discurso funda-se em um ditado popular bastante conhecido, que prega que o olhar do dono é que faz o negócio prosperar (ou, como diz o ditado, engorda o gado). Neste sentido, os funcionários passam a cuidar da organização e de seus processos de trabalho como se fossem seus, inclusive cobrando de outros como tal, e enfrentam, ao mesmo tempo, uma exigência por resultados no mesmo nível que um dono. Os trechos abaixo exemplificam essa discussão.

“Sabe aquela impressão de que você é o dono do negócio? É esse o sentimento que os 303 funcionários da Affinia Automotiva. E de lá para cá, os funcionários perceberam que só dependia deles criar uma empresa sustentável e com representatividade no mercado pelos próximos anos”. (Affinia, Autopeças – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Pergunte aos funcionários da Datasul qual a grande vantagem de trabalhar lá. A resposta com certeza será que eles também se sentem donos do próprio negócio. Isso acontece porque a empresa é dividida em diversas franquias, que oferecem aos empregados a chance de adquirir ações da companhia. Quando as ações sobem de forma significativa, a equipe comemora como se fosse um gol da seleção”. (Datasul, Desenvolvimento de Softwares Corporativos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Além disso, a forma de remuneração variável freqüentemente adotada inspira esse sentimento nos funcionários que, mais uma vez, são responsabilizados diretamente pelos resultados da empresa, conforme demonstra o trecho a seguir.

*“A companhia de engenharia e tecnologia, com sede em São Paulo e escritório no Rio de Janeiro, é diferente porque faz com que os funcionários se sintam realmente donos dela. Não se trata de figura de linguagem. A Promon foi comprada por um grupo de funcionários há mais de 30 anos e, desde então, deu participação no capital para quem trabalha ali. O pessoal recebe ações da empresa como parte dos benefícios e ganha os dividendos duas vezes por ano. Daí, é fácil entender **por que se dedica tanto a fazer a organização crescer**”. (Promon, Engenharia e Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

Cumpramos ressaltar que o discurso apresenta um viés ambíguo, na medida em que estimula os funcionários a agirem como donos do negócio, deixando implícito que isso nunca vai acontecer de fato, vide as estruturas de linguagem utilizadas (como se fossem, sentem-se, impressão de ser, ao invés do ‘ser’). Neste sentido, o estímulo ao ‘sentir-se como dono do negócio’ caracteriza-se como mais uma faceta dos processos de manipulação da subjetividade dos indivíduos, estabelecendo, neste caso, instrumentos de controle por resultados, conforme definido por Motta (2002), além dos mais variados artifícios de controle afetivo.

O processo intencional de ser identificada como uma ‘grande família’ também é muito utilizada pelas Melhores Empresas para Trabalhar, na construção de uma identidade comum com seus funcionários. As organizações lutam para serem consideradas como a família de seus funcionários, reforçando seu papel como a grande referência da vida das pessoas, conforme ilustram os trechos abaixo.

“Gostamos das pessoas que trabalham aqui e elas gostam da gente. É uma grande família’, afirma um dos gestores. Os funcionários afirmam que se sentem em casa, são tratados com respeito e têm liberdade para falar com os chefes”. (Coats-Borborema, Fabricante de Linhas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Ali, os funcionários dizem trabalhar para uma grande família. ‘É a minha segunda casa’ é a frase que mais se ouve para justificar o orgulho de trabalhar no hospital”. (Hospital Brasília, Atendimento Hospitalar- Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“É esse clima amigável que faz a Rhede ser identificada por seus colaboradores como uma grande família”. (Rhede Transformadores, Transformadores e Equipamentos Elétricos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Marcopolo é um sobrenome da gente. [Eu sou] Roberto Polônio da Marcopolo’, diz o próprio”. (Marcopolo, Fabricante de Ônibus – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

As empresas, em especial as Melhores Empresas para Trabalhar, como pode ser visto abaixo, recorrem aos sentimentos de afeição mais fortes e primitivos presentes no indivíduo para recriar suas estruturas psíquicas e posicionar a empresa como uma grande mãe protetora, conforme os dizeres de Siqueira (2006), a quem o indivíduo deve obediência e dedicação. Assim, criam-se mecanismos de controle da subjetividade dos indivíduos que remetem a bons exemplos de coerção e repressão vivenciadas pelo indivíduo, ao mesmo tempo em que enfatizam o amor e o afeto. Neste contexto, a adesão aos objetivos da empresa é fortemente consolidada, pois quem teria coragem de desobedecer a uma mãe? Tais intenções são explicitadas nos trechos dos discursos a seguir.

“Todo esse processo resultou em maior identidade dos funcionários com a empresa. 'A Cemig é uma mãe', diz uma colaboradora”. (Cemig, Geração e Distribuição de Energia Elétrica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A empresa é uma mãe e um pai. Todos são dispostos e solidários. Todos são humildes”, diz um colaborador”. (Springer Carrier, Fabricante de Ar-Condicionado – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Uma funcionária resume: 'A empresa é uma verdadeira mãe para a gente'. E, olhe, isso não é exagero. Tampouco a expressão 'clima familiar' é um clichê quando se fala da Zanzini: muitos familiares - irmãos, primos, tios e sobrinhos - trabalham juntos, lado a lado nas máquinas”. (Zanzini Móveis, Indústria Moveleira – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Neste caso, ao se posicionar como uma família para o funcionário, afirma Freitas (2000a; 2000b; 2002), as empresas tendem a invadir a esfera da vida privada, da vida extraprofissional do indivíduo, criando fortes vínculos afetivos e impactando sobremaneira na subjetividade dos funcionários que se expõe e este tipo de vínculo. As passagens abaixo são exemplos de invasão da esfera privada. É interessante notar que a preocupação com a vida privada do funcionário não se dá apenas por um sentimento de cuidado exacerbado, mas sim, porque isso pode interferir na produtividade da empresa, conforme demonstrado no primeiro trecho.

“Leva-se muito em consideração a vida pessoal de cada funcionário, pois sabe-se da influência que ela tem na performance das atividades. Tanto que a empresa implantou em 2006 o programa Kaizen Zero de autoconhecimento, que promoveu reflexões sobre os valores e a autoestima de seu pessoal” (Mosaic, Fertilizantes – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A planta tem até uma capela, onde podem ser realizadas cerimônias religiosas e casamentos. Se o matrimônio é realizado ali, pode-se fazer

a festa na área de lazer, que conta com churrasqueira, cozinha, brinquedos para as crianças e campo de futebol”. (Marisol Nordeste, Indústria Têxtil – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Imagine-se numa companhia em que o chefe o incentiva a ligar para casa para saber se está tudo bem. Questiona os que ficam além do horário e acompanha o período de férias de cada um para que não o posterguem”. (Leucotrom Telecom, Telecomunicações – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Complementarmente, para se criar o sentimento de uma ‘grande família’, as empresas investem também na cooptação das famílias de seus funcionários, trazendo-os para a realidade da empresa.

“Filhos dos funcionários participam do Programa Quero Crescer, que explora temas que vão do respeito à diversidade até orientação vocacional”. (Landis+Gyr, Equipamentos de Medição de Energia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Um dos benefícios mais bacanas da empresa mostra a cara socialmente responsável e a preocupação com educação na Promon: filhos e parentes dos empregados podem passar duas semanas, durante as férias escolares, estagiando nos departamentos da companhia. Essa preocupação se estende para outros ambientes”. (Promon, Engenharia e Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Ela também criou um programa que ajuda as famílias dos funcionários. A cada semestre, a empresa sorteia três famílias de colaboradores que vão montar peças do extintor em casa. Elas ganham dois salários mínimos pelo trabalho”. (Resil, Extintores de Incêndio para Veículos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007)

Ao atender as necessidades dos familiares de seus funcionários, cria-se uma aura de encantamento que extrapola os limites da empresa. Tais ações acabam por minimizar a interferência que aspectos da vida familiar podem representar na produtividade do funcionário, além de atrair potenciais funcionários ou mesmo clientes.

O posicionamento da empresa como uma grande família se alicerça na presença de líderes magnetizadores, que se apóiam em discursos e ações permeadas por mecanismos de fascínio e sedução, identificando-se como grandes exemplos a serem seguidos, como pode ser depreendido dos trechos abaixo.

“Um dos segredos dessa identidade é a presença de um líder carismático, Mário Gazin. Ele comanda a empresa como se estivesse se reunindo com a família em torno da mesa de jantar, e não como se estivesse à frente de 2 310 funcionários. ‘Vejo a companhia como vejo meus filhos, que criei e pelos quais sou capaz de dar a vida’, escreveu

na apresentação do último Relatório Anual". (Móveis Gazin, Indústria Moveleira – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

"A fundadora da empresa, Palmyra Zanzini, é chamada por vários empregados de 'vovó'. Tal qual uma mãe preocupada, a diretora Denise, uma das filhas do casal fundador, faz questão de que toda tarde os funcionários recebam suco ou café". (Zanzini Móveis, Indústria Moveleira – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

O forte sentimento de identificação com a empresa constitui-se ainda em uma poderosa ferramenta para a retenção de funcionários. As Melhores Empresas para Trabalhar também trabalham na base do reforço, segundo afirma Siqueira (sem data), fazendo com que o indivíduo se sinta intimidado em sair da empresa. Os funcionários optam por ficar na empresa, ou mesmo para ela voltar, visto que não encontrará, ao menos teoricamente, uma empresa tão boa para se trabalhar com a atual. É o emprego que milhares de pessoas dariam a vida para ter.

"Vários funcionários da Syngenta, já receberam propostas para trabalhar em outras companhias com salários maiores. Mas a maioria recusou. Sabe por quê? Primeiro, porque o clima da empresa é considerado muito bom e, segundo, porque as pessoas estão satisfeitas com a política salarial e de benefícios". (Syngenta Proteção de Cultivos, Agribusiness – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

"Sai daqui para me arriscar no mercado de São Paulo, mas voltei", diz uma funcionária". (Leucotrom Telecom, Telecomunicações – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

"Seguindo a cartilha da excelência em gestão, a ArvinMeritor, além de se tornar modelo entre as outras plantas, agrega ainda competência para reter seus talentos. Há pessoas que saíram da empresa e hoje dizem não trocá-la nem por um salário melhor, justamente por causa do bom clima". (Arvinmeritor, Eixos para Caminhões – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Após a exposição de trechos de discurso adotados pelas Melhores Empresas para Trabalhar, foi possível perceber que o discurso da Identificação com a Empresa, um dos principais itens analisados na pesquisa, é um importante instrumento para o seqüestro da subjetividade dos trabalhadores, deixando-os em uma posição de completa alienação, além de corroborar com a adoção das mais variadas formas de controle social. Conforme explica Faria (2005), nesta categoria do discurso das Melhores Empresas para Trabalhar, há o seqüestro da subjetividade pela identificação, em que o indivíduo considera como parte de si o imaginário instituído pela organização. Exacerbando esta situação, presencia-se também o seqüestro da

subjetividade pelo envolvimento total, segundo estabelece Faria (2005), em que o trabalhador desenvolve um sentimento de entrega à sedução e ao encantamento proporcionando pelos valores oferecidos pela organização, atuando como aliciadores de comprometimento.

Neste sentido, podem-se posicionar as políticas e práticas de gestão de pessoas como grandes veículos de legitimação deste discurso, na medida em que devem auxiliar na criação de um ambiente de envolvimento do empregado com os objetivos da organização.

A seguir, será feita uma discussão a respeito do discurso concernente à liderança e gestão, presente nas Melhores Empresas para Trabalhar.

4.2 Liderança e Gestão

O discurso das Melhores Empresas para Trabalhar relativo aos aspectos de liderança e gestão engloba o perfil ideal de líder e processos como autonomia, participação e o binômio individualismo-cooperação.

Com relação ao perfil ideal de líder que as Melhores Empresas para Trabalhar estão procurando, percebe-se que tem havido uma mudança, conforme detalha os organizadores da pesquisa.

*“‘Está em curso um momento profundo de mudança de perfil’, diz o professor André Fischer, da Fundação Instituto de Administração (FIA), um dos coordenadores da pesquisa. O chefe de hoje deve ser o sujeito justo e coerente, que orienta e, principalmente, **inspira sua equipe**. ‘O chefe controlador, autoritário, que decide sozinho e gerencia com rédeas curtas, está ultrapassado. O papel do chefe moderno é como o **do maestro de uma orquestra**. A habilidade dele está exatamente em **orientar, dar o ritmo** e não mais em impor uma barreira intransponível aos seus subordinados’, explica Gustavo Boog, consultor e terapeuta organizacional de São Paulo” (Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

Com base no trecho acima, entende-se que as Melhores Empresas para Trabalhar procuram por líderes mais carismáticos do que autoritários. É necessário que ele inspire, que oriente e dê ritmo ao trabalho da equipe. Além disso, é necessário que ele seja participativo, acessível aos funcionários. Neste sentido, identificam-se alguns indícios que caracterizam a necessidade de líderes fascinadores e sedutores, que se apóiam em componentes libidinais e não mais na pura e simples coerção física. Partindo-se de uma perspectiva de análise crítica, é

possível reconhecer tais indícios nas características de um bom líder nas Melhores Empresas para Trabalhar:

“Nas melhores empresas para trabalhar, o chefe é considerado um bom líder quando: transmite respeito e credibilidade; ouve e respeita a opinião da sua equipe; cumpre o que promete; é justo e coerente nas suas decisões; apóia sua equipe na tomada de riscos; dá liberdade para seus funcionários falarem tanto de assuntos profissionais quanto pessoais”. (Fonte: VOCÊ S/A, 2007)

*“O chefe, portanto, tem um papel que não é pequeno na construção de uma percepção positiva por parte de sua equipe. Se ele não **personifica um exemplo de sucesso coerente** e se não **dá feedback suficiente para sinalizar as atitudes mais valorizadas na empresa**, a confiança se quebra, a aprendizagem fica comprometida e o resultado é ruim para ambos os lados: falta motivação e a produtividade cai”. (Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

De acordo com o pensamento de Faria (2005), o exercício do fascínio nas relações entre líder e liderado pode ser identificado na projeção dos sonhos do indivíduo em direção da possibilidade de se tornar igual ao ser que o fascina, deixando de lado sua individualidade e se sentindo parte de um todo idealizado. Assim, o autor complementa, o fascínio é um mecanismo de controle que procura usar o discurso da igualdade e do reconhecimento do outro como semelhante. Pela análise dos trechos do discurso das Melhores Empresas para Trabalhar, percebe-se uma ânsia por parte dos líderes de se mostrarem iguais a todos os funcionários, estabelecendo um dos mais poderosos instrumentos de controle das afetividades, como pode ser depreendido dos trechos abaixo.

“O presidente da empresa, Jairo Yamamoto, também é muito querido pelos funcionários. Não raro, ele abre as portas de sua casa para recebê-los, inclusive o pessoal da fábrica”. (Medley, Laboratório Farmacêutico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A informalidade dá o tom das relações da empresa. É comum ver o presidente, Ueze Zahran, andando pela plataforma, almoçando no refeitório, cumprimentando cada um pelo nome. Ele é tido como uma referência de vida por seu carisma, humildade e preocupação com as pessoas”. (Copagaz, Distribuidora de Gás – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O presidente, por exemplo, se senta em uma mesa que fica junto à dos outros funcionários, sem nenhum tipo de separação. O mesmo vale para os diretores”. (Datasul, Desenvolvimento de Softwares Corporativos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Nunca tive tanto acesso à diretoria quanto aqui. A mesa do presidente está junto às dos demais funcionários. Se eu quiser falar com ele, é só

virar para o lado', diz um gerente da companhia".(Cecrisa, Revestimentos Cerâmicos, Azulejos e Porcelanas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“As fundadoras do laboratório, Janete Ribeiro Vaz e Sandra Soares Costa, ainda conhecem todos pelo nome e, mais do que um feedback para cada um, elas tiram um dia no mês para responder a todas as perguntas de seus funcionários: é a mesa-redonda. Sentadas em cadeiras giratórias e cercadas de profissionais, estão abertas a responder qualquer tipo de pergunta do time (e até a curiosidades sobre vida pessoal delas)”. (Laboratório Sabin, Laboratório de Análises Clínicas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Outro exemplo é o 'parabéns' que o presidente, Cláudio Zini, faz questão de dar a cada um dos quase 300 colaboradores no dia do aniversário, pessoalmente, por telefone, e-mail ou até mesmo por fax. 'Ele não falha nunca', orgulha-se um funcionário da fábrica”.(Pormade, Fabricante de Portas de Madeira – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Contudo, pelas notas que a categoria Liderança alcançou na pesquisa, entende-se que as Melhores Empresas para Trabalhar já compreenderam a necessidade de líderes fascinadores e sedutores, mas ainda se deparam com líderes autoritários, controladores e inflexíveis:

*“O Guia revela que ainda **há muito a ser feito nesse quesito** até mesmo entre as 150 empresas classificadas este ano. A categoria liderança recebeu a terceira pior nota (80,74 em 100) entre as quatro avaliadas. Em seu questionário, o funcionário avaliava a liderança em 15 questões sobre o tema, cujo peso foi de 23,4% no resultado final da pesquisa”. (Fonte: VOCÊ S/A, 2007).*

Tal fato fornece uma explicação plausível para a quantidade de treinamentos gerenciais que as Melhores Empresas para Trabalhar colocam em prática hoje em dia, representando uma parcela significativa dos investimentos com o desenvolvimento de seus funcionários.

“O Projeto CPFL Management é a mais nova iniciativa do RH para desenvolver a liderança e preparar sucessores. A escola de negócios Ibmecc é parceira desse projeto e criou programas de treinamento específicos para os funcionários da CPFL. Desde maio, o presidente, Wilson Ferreira Júnior, 25 diretores e 133 gerentes voltaram para a sala de aula e o curso só termina no ano que vem”. (CPFL-Paulista, Geração e Distribuição de Energia Elétrica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Além do auxílio à educação (de 20% a 50% da mensalidade), a Fras-le tem um programa para treinamento de novos líderes, a Fábrica de Líderes”. (Fras-le, Componentes para Freios – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Para garantir que essa orientação estratégica saia da cabeça dos chefes e contamine a base de operações, a Ultragaz investiu cerca de 740 000 reais e 17 000 horas na capacitação da liderança em 2006. Já está na quinta turma de formação de gestores, que reúne quem já tem equipe e quem está na mira para ser promovido”. (Ultragaz, Distribuição de Gás de Cozinha – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Deve-se ressaltar que tais treinamentos buscam formar os líderes em uma perspectiva subjetiva, abordando aspectos como flexibilidade, trabalho em equipe, reconhecimento, ser bom ouvinte, qualidade de vida, etc, sempre alinhado com a estratégia da organização, permitindo enquadrar tais líderes como fascinadores e sedutores.

“Em seu centro de treinamento, a Universidade do Hambúrguer, em Alphaville, São Paulo, o McDonald's desenvolve um estilo de liderança que dá prioridade a habilidades como: autodesenvolvimento, flexibilidade, trabalho em equipe, reconhecimento e ser um bom ouvinte”. (McDonald's, Fast Food – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“E os funcionários identificados como lideranças em potencial têm o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Volvo (PDLV), que inclui gestão de pessoas, gestão empresarial, gestão do negócio Volvo e da qualidade de vida”. (Volvo, Veículos Automotores – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Para isso, o foco tem sido totalmente na liderança. A organização tem uma parceria com a Fundação Dom Cabral, escola de negócios com sede em Minas Gerais, que criou um programa específico de gestão, destinado a diretores, gerentes e coordenadores. Tudo para deixá-los alinhados com a estratégia e desenvolver projetos que possam ser utilizados posteriormente pela empresa”. (Medley, Laboratório Farmacêutico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Desde outubro de 2006, há um programa para formação de líderes, com bate-papo e dinâmicas conduzidas pelos próprios diretores para abordar temas como feedback e motivação”. (Kaizen, Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Mas não descuidou da formação dos gestores: boa parte deles já participou de workshops sobre como gerar confiança e orgulho, como otimizar o tempo e equilibrar vida pessoal e profissional”. (Lanxess, Produtos Químicos, Plásticos e Borrachas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Dentre os principais aspectos identificados com relação aos processos de liderança e gestão das Melhores Empresas para Trabalhar está o grande incentivo dado à participação dos funcionários, seja por meio de programas de idéias para proposição de novos produtos ou serviços, de melhorias das atividades ou de redução de custos, ou até mesmo opiniões sobre a missão e estratégia da empresa.

“E as práticas não param por aí: o TecIdéias, plano de sugestões criado para incentivar o pessoal a buscar opções de melhoria e redução de custos, premia os autores das melhores idéias com um vale-compras”. (Tecfil, Filtros Automotivos – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

“Foram criados grupos multifuncionais para estimular a participação dos funcionários no processo de inovação”. (Ampla, Produção e Distribuição de Energia – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

“Na Pellegrino, os colaboradores têm espaço para opinar sobre a estratégia da companhia nas reuniões mensais de planejamento e nos grupos de discussão - esses somente para gerentes e supervisores” (Pellegrino, Autopeças – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

“Essa é a visão da Amil Brasília. Ela não foi simplesmente imposta por algum líder ou criada pelo presidente, Edson de Godoy Bueno. Nasceu como fruto de discussões na intranet entre funcionários. A frase, lançada no portal da Amil no começo do ano passado, foi levada a todos com a seguinte pergunta: 'O que você entende por isso e o que acha da missão, da visão e dos valores da Amil?'. Eles discutiram e chegaram à definição atual. Hoje, todos participam da construção da estratégia da companhia”. (Amil Brasília, Assistência Médica – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

“A cada três anos, todos os funcionários são convidados para opinar sobre a estratégia de negócio da empresa”. (Cecrisa, Revestimentos Cerâmicos, Azulejos e Porcelanas – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

É possível identificar também situações em que a participação é incitada para resolver problemas relacionados ao clima organizacional ou relações de trabalho. Nestes casos, os funcionários são interpelados para darem suas sugestões, pois ninguém melhor que os funcionários para indicar o que pode ser melhorado, permitindo uma antecipação de conflitos.

“No início deste ano, os funcionários foram convidados a participar da Jornada do Clima. Criada pela turma do RH, a iniciativa foi tomada para pedir que as pessoas apresentassem idéias para manter o bom ambiente de trabalho. A participação era voluntária, mas caiu no gosto das pessoas. Ao todo, 23 áreas participaram. As sugestões foram analisadas por uma consultoria contratada especialmente para isso e as dez melhores foram implantadas a partir de janeiro”. (Odontoprev, Administradora de Planos Odontológicos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A Mantecorp tem um comitê de fábrica que discute melhorias nas relações de trabalho e envolve as pessoas nas discussões das metas e objetivos”. (Mantecorp, Laboratório Farmacêutico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Freqüentemente, o apelo à participação dos funcionários é feito mediante a oferta de prêmios materiais e incentivos financeiros, não deixando margem para a recusa em participar,

já que funcionam como instrumentos de reconhecimento, mais uma vez alimentando o ego dos indivíduos.

“O Programa Clic, por exemplo, premia (com até 2 000 reais em dinheiro) as idéias com maior impacto inovador”. (Eurofarma, Laboratório Farmacêutico – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

“Todo mês acontece uma reunião com o RH. Para estimular a participação dos colaboradores, idéias sugeridas são pagas com libras 'sisterlinas', a moeda interna que é trocada por reais no banco”. (Todeschini, Indústria Moveleira – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

“Eles comentam e discutem abertamente se gostaram ou não do novo logotipo, falam das oportunidades que estão se abrindo a partir de agora e se dizem felizes por não pararem de crescer. Há ainda prêmios que podem chegar a até 3 000 reais para grupos de trabalho que propõem idéias”. (Arcelor Brasil, Siderurgia – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

“As melhores idéias são sempre premiadas”. (Cargill, Processamento e Distribuição de Produtos e Serviços Agrícolas e Alimentícios – Fonte:VOCÊ S/A, 2007).

Contudo, reforçando as discussões apresentadas, percebe-se que a participação nas empresas não passa de discurso, pois ela é quase sempre relacionada ao próprio trabalho do indivíduo, acontece em situações freqüentemente irrelevantes para a empresa e seus resultados como um todo ou é incentivada apenas para dar legitimidade a alguma decisão previamente tomada. O incentivo à criatividade e a possibilidade de repensar os problemas, representa mais ganhos para a empresa do que para o empregado. Na verdade, o que a organização almeja é reforçar os objetivos de produtividade, atuar como uma forma de regulação dos conflitos, antes mesmo que eles aconteçam, e diminuir a insatisfação com a empresa. Além disso, as empresas e seus líderes não estão preparados para trabalhar com a participação e suas implicações, pois eles muitas vezes, nem sabem como tratar e lidar com os resultados dessa participação.

Ressalta-se, então, que a participação constitui-se em mais uma prática utilizada pelas organizações para manipulação das subjetividades dos trabalhadores, levando-os a saciar seus desejos de pertencimento e afiliação, além de se comprometerem ainda mais com os objetivos da empresa e lutando de maneira incansável para o alcance dos resultados da empresa como um todo.

Outra forma de controle da subjetividade dos indivíduos adotada em larga escala pelas Melhores Empresas para Trabalhar e diretamente associada às práticas de liderança e gestão é a delegação de autonomia para os funcionários.

“Com perfil empreendedor, eles contam com o que precisam para exercer bem suas funções: moderna infra-estrutura de trabalho e autonomia para tomar decisões”. (Unimed São Carlos, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Os líderes confiam e respeitam cada membro de sua equipe. Não há espaço para opressão ou autoritarismo. Faz parte da filosofia da Visanet delegar e dar autonomia a todos”. (Visanet, Relacionamento com Afiliados ao Sistema Visa – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Eles se referem, entre outras coisas, a equipamentos, metas claras, feedback contínuo dos chefes e autonomia, de verdade, para resolver problemas e propor melhorias”. (GE do Brasil, Ramos de Atuação Variados – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A isso se soma a autonomia concedida aos grupos autogerenciáveis para entender o porquê de a companhia estar pela nona vez entre as 150 melhores do país para trabalhar”. Arvinmeritor, Divisão de Rodas e Sistemas Automotivos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Ao delegar autonomia a seus funcionários, a organização os reconhece como capazes e indispensáveis ao andamento das atividades, suprimindo assim sua necessidade egóica de reconhecimento. Além disso, reforça o sentimento de ‘dono do negócio’ ao transferir a responsabilidade por determinadas atividades aos funcionários.

Porém, a delegação de autonomia constitui-se em outra forma bastante difundida de completa dominação da subjetividade individual, na medida em que é utilizada para antecipação de conflitos e com objetivos de estabelecer esquemas de liberdade vigiada e controle a distância, segundo definem Pagès e colaboradores (1993).

Assim como o incentivo à participação, muitas vezes a autonomia se refere a atividades periféricas, que não vão alterar significativamente os processos de trabalho bem estabelecidos da organização. Ou, conforme acrescenta Pagès e colaboradores (1993), a autonomia é dada para a realização de atividades que já possuem todas as regras e normas previamente estabelecidas, não deixando muito espaço para que a pulsão de vida presente nos indivíduos aflore. Contudo, delegar autonomia aos funcionários garante a iniciativa e a proatividade de que a organização precisa para alcançar seus resultados.

O estímulo ao binômio cooperação-competição entre seus funcionários, também está no cerne da gestão e das ações de liderança nas Melhores Empresas para Trabalhar, que incentivam a todo custo o trabalho em equipe, mas estabelece maneiras individuais de cobrança e premiação.

“Têm autonomia para trabalhar, o que gera um outro fator de orgulho entre eles: o espírito de equipe. 'O problema nunca é de um, mas de todos', diz um supervisor”. (Arvinmeritor, Eixos para Caminhões – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Um sistema eficiente de desdobramento das metas, baseado em uma comunicação clara, garante que os resultados de cada empregado sejam atrelados aos dos outros. Com isso, trabalhar em equipe é condição sine qua non para que todos tenham um bom desempenho porque, se um indivíduo não trabalhar bem, os bônus de todos vão por água abaixo”. (CBB/Ambev, Bebidas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Presencia-se o estabelecimento de mecanismos de controle por resultados (metas), de acordo com Motta (2002). O indivíduo compete com os colegas para o alcance das metas, mas isso só será possível com a cooperação dos mesmos colegas, já que as metas individuais estão desdobradas em metas coletivas. Há uma constante contradição, onde a competição é paralela à cooperação que, por sua vez, lhe serve de instrumento, define Motta (2002).

Como dito anteriormente, o trabalho em equipe é incentivado, mas o reconhecimento, especialmente o reconhecimento financeiro, é individual, conforme exposto no segundo trecho. Identifica-se, assim, a manipulação da subjetividade de uma forma perversa, pois a incoerência na qual o indivíduo se encontra, acaba por proporcionar vivências de sofrimento psíquico e, porque não, físico.

Após a exposição de trechos de discurso que estabelecem o perfil desejado do líder e exemplificam a adoção de instrumentos de gestão bastante conhecidos, é possível caracterizá-los como outros mecanismos de controle que apelam para a manipulação e dominação da dimensão subjetiva dos trabalhadores, tão comuns na miríade de instrumentos de controle utilizados pelas Melhores Empresas para Trabalhar. .

A seguir, será feita uma discussão a respeito do discurso concernente à gestão de desempenho, desenvolvimento profissional e carreira, presente nas Melhores Empresas para Trabalhar.

4.3 Gestão de Desempenho, Desenvolvimento Profissional e Carreira

O discurso das Melhores Empresas para Trabalhar no tocante à gestão de desempenho, desenvolvimento profissional e carreira constitui-se em um dos mais importantes, visto que toca diretamente em um dos pontos mais sensíveis para os indivíduos: a necessidade narcísica de reconhecimento. O discurso em direção ao desenvolvimento profissional e carreira está intimamente ligado ao discurso de identificação e comprometimento, visto que indivíduo espera da empresa que ela favoreça a sua realização, e a empresa espera do indivíduo que ele dê sua adesão total a seus objetivos e seus valores, conforme explica Gaulejac (2007).

Em seu discurso, as Melhores Empresas para Trabalhar fazem questão de destacar as possibilidades de crescimento e promoção que podem oferecer aos seus empregados, funcionando, inclusive, como uma forma de marketing para futuros e potenciais funcionários, como pode ser depreendido dos trechos abaixo.

“Portanto, espaço para crescer e planejar a carreira é o que não falta. O compromisso da empresa com toda a equipe é ajudar as pessoas a traçar seus planos. Para isso, a companhia define junto com o funcionário as metas para cada ano e acompanha de perto seu desenvolvimento. Para quem quer voar mais alto, há a possibilidade de fazer carreira internacional - a empresa tem unidades em mais de 60 países”. (Cargill, Processamento e Distribuição de Produtos Agrícolas e Alimentícios – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Contudo, quem assume as rédeas da carreira e consegue se adaptar bem ao estilo da empresa vislumbra um vasto horizonte. Só o fato de estar em uma multinacional presente em mais de 160 países já diz muito sobre as oportunidades de crescimento e de experiências no exterior. E mesmo quem passa algum tempo sem mudar de cargo pode evoluir, já que todo cargo tem três níveis salariais e aumentos por mérito são concedidos anualmente, em percentuais que vão de 4% a 12%. Todos os cargos em aberto são anunciados internamente no processo de job posting para disputá-los basta ter pelo menos um ano na função atual”. (CNH Latin America, Máquinas Agrícolas - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Com a orientação do setor de RH, os profissionais montam um plano de desenvolvimento individual que se reflete em treinamentos de diversos tipos e na possibilidade de crescer muito rápido dentro da estrutura. 'Em cinco anos de casa, fui promovida quatro vezes', revela uma gerente”. (Magazine Luiza, Varejo - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A gestão da própria carreira e a avaliação de desempenho são levadas muito a sério por lá. Quem tem pique para pegar pesado no batente e gosta de variar a natureza do trabalho pode alcançar um cargo gerencial em cerca de três anos. Nada mal para quem pretende

fazer sucesso rapidamente”. (Accenture, Consultoria e Tecnologia - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A equipe formada por um grande número de jovens vibra com as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa. Desde 2003 a organização passou a fazer parte do Grupo HSBC, uma das maiores instituições financeiras do mundo, e as chances de desenvolvimento profissional e promoções aumentaram muito. Agora, além de se candidatar a oportunidades dentro da própria Losango, os funcionários podem também se movimentar dentro do HSBC, inclusive com oportunidades de carreira no exterior”. (Losango, Crédito Pessoal - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Quem gosta de desafios e de crescimento rápido na carreira pode se candidatar a uma vaga na Siemens. Os funcionários garantem que ali existem oportunidades reais de desenvolvimento profissional. 'Só o fato de trabalhar aqui já dá um grande destaque no currículo', dizem”. (Siemens, Eletroeletrônicos - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O plano de carreira da Unilever tem uma matriz com 11 competências. Cada um sabe em que ponto dessa matriz se encontra e há planos de desenvolvimento para minimizar os pontos fracos. Possibilidade de crescimento profissional e chance de fazer carreira fora do país”. (Unilever Brasil, Bens de Consumo - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Em sua tentativa incessante de obter poder e sucesso, conforme prega o discurso do super-executivo de sucesso definido por Siqueira (2006), os indivíduos desejam sempre alcançar patamares mais altos, ultrapassando as fronteiras de sua área de trabalho e até as fronteiras nacionais. E tudo isso deve ser alcançado no menor tempo possível. A possibilidade de crescer em pouco tempo é celebrada pelos profissionais e instigada pela empresa. Caso não obtenha no tempo previsto, sentem-se frustrados e há grandes possibilidades de quebra do vínculo com a empresa, já que não foram atendidos em suas necessidades mais primitivas.

Já a gestão do desempenho no âmbito das Melhores Empresas para Trabalhar obedece algumas das mais modernas práticas de gestão de pessoas, como avaliação 360 graus, *feedback* constante, avaliações periódicas e com critérios bem estabelecidos.

“Dessa forma, a avaliação de cada um flui facilmente, já que a conversa diária contribui para um feedback constante entre chefe e subordinado. Todos os funcionários fazem avaliação 360 graus”. (Arvinmeritor, Fabricante de Eixos para Caminhões – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A cada semestre a gente faz uma revisão com o chefe para checar se tecnicamente estamos indo bem e se o nosso comportamento está no rumo certo’, diz um funcionário. A Cargill investe muito em feedback, aquele retorno que todo chefe tem que dar ao time que comanda”.

(Cargill, Processamento e Distribuição de Produtos Agrícolas e Alimentícios – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Avaliações 360 graus, envolvendo a opinião de chefes, colegas e subordinados, além de uma auto-avaliação que depois é discutida com a chefia. Nessas avaliações 360 graus também se baseiam a distribuição de gratificações a cada seis meses”. (Promon, Engenharia e Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“As avaliações de desempenho são outro ponto de destaque na empresa. Tem avaliação 360 graus para os gestores; há uma conversa em que os chefes posicionam cada um de sua equipe dentro do mapa de carreira; e uma avaliação anônima do chefe feita pelos subordinados”. (Coelce, Distribuição de Energia Elétrica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Contudo, cabe destacar que os processos de gestão de desempenho encerram algumas características perversas, contribuindo para a manipulação da subjetividade dos indivíduos. De acordo com Pagès e colaboradores (1993), a avaliação é a tradução de medidas de performances, virtudes e aspirações do indivíduo. Neste sentido, ele é reconhecido e promovido então em função de sua utilidade para a organização, medida através da avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e mecanismos da organização. Complementarmente, afirmam os autores, a avaliação é legitimada através de princípios e práticas ideológicas, como: luta contra a arbitrariedade dos chefes e a subjetividade, igualdade de todos diante da avaliação, consideração pela pessoa, liberdade de expressão, perfeição do sistema em face da imperfeição humana e o fato de cada um aplicar as regras a si próprio.

Além disso, tais autores ressaltam o processo de dominação psicológica existente na avaliação de desempenho e, em especial, nos momentos de *feedback* ensejados nesta avaliação. De acordo com os autores, ao instituir um lugar de escuta, é oferecido ao indivíduo a possibilidade de extravasar, confessar seus medos e aspirações. Tal dispositivo opera a gestão dos afetos, favorecendo o domínio da empresa sobre o aparelho psíquico dos indivíduos. A situação reforça a culpabilidade ligada ao fracasso e convida o indivíduo a se identificar com a organização, interiorizando suas restrições e projetando nela a angústia ligada ao medo do fracasso.

Para que os objetivos de carreira e desempenho sejam alcançados, as organizações têm colocado à disposição de seus funcionários programas de *mentoring*, *coaching* ou *counselling*, como pode ser visto nos trechos a seguir.

“Mas o seu ponto alto são os programas de mentoring e coaching. As duas práticas são muito bem estruturadas. A mentoria tem hora para começar e acabar. Uma vez por ano, durante um evento chamado

Discussão de Carreira, o funcionário conversa com seu gerente sobre possíveis mentores que possam ajudá-lo a suprir uma necessidade específica de aprendizado. Nos próximos seis meses, o aprendiz fará reuniões periódicas com seu mentor. O plano de trabalho, com orientações e metodologia, fica disponível na intranet da empresa. No programa de coaching, a situação é diferente. "É um trabalho profundo. Se um funcionário quer virar vice-presidente de marketing, por exemplo, ele vai discutir o que precisa fazer para chegar ao posto. Isso pode durar anos", explica Daniela Raugi, gerente de recursos humanos da Microsoft. A empresa tem hoje 60 gerentes treinados em metodologia de coaching." . (Microsoft, Tecnologia - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

"É possível escolher um outro funcionário como mentor em qualquer lugar do mundo. Os chefes dão coaching aos subordinados e há ainda avaliações de desempenho profissional e comportamental".(IBM, Tecnologia - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

"Na subsidiária brasileira da Accenture todos têm um mentor, um profissional que está dois níveis acima na hierarquia da empresa. O mentor funciona como alguém que consegue ter uma visão mais ampla e consegue monitorar o desempenho do pessoal ao longo de vários projetos". (Accenture, Consultoria e Tecnologia - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

"Cada funcionário elege um "conselheiro" que o orienta a definir metas para o desenvolvimento da carreira. Isso ajudou muito a deixar as pessoas mais focadas em suas questões profissionais, já que as promoções estão diretamente atreladas ao desempenho". (KPMG, Consultoria - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Além de se constituir em um mecanismo de transmissão da ideologia do sucesso, os processos de *mentoring*, *coaching* ou *counselling* reforçam o sentimento de identificação com a empresa e incentivam o processo de heroificação dos mentores, *coaches* ou conselheiros, que freqüentemente recorrem a artifícios de fascínio e sedução. Ao permitirem o direcionamento da carreira e das demais ações do indivíduo para o que foi estabelecido pela empresa, as práticas de *mentoring*, *coaching* ou *counselling* tornam-se instrumentos para apreensão da subjetividade dos indivíduos a eles submetidos.

O discurso de gestão de desempenho, desenvolvimento profissional e carreira nas Melhores Empresas para Trabalhar fundamenta-se no discurso do super-executivo de sucesso, conforme definido por Siqueira (2006), para o qual o trabalho e a carreira são a principal dimensão de sua vida. Para eles, essa é a única forma de ser feliz e todo o esforço empreendido é válido. Neste sentido, de acordo com o autor, a organização fomenta o espírito da meritocracia, prometendo recompensar o indivíduo caso ele se esforce e se dedique intensamente a ela. Ela não irá decepcioná-lo e oferecerá cargos elevados, muito

reconhecimento e admiração, tanto interna como externamente à empresa. As organizações citadas abaixo são exemplos onde a meritocracia é difundida.

“Se tem uma empresa onde a meritocracia é lei, esta empresa é a AmBev”. (CBB/AmBev, Bebidas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A transparência na gestão vai além da comunicação eficiente e a meritocracia se faz presente em cada nível. 'Não existe aquela história de questionar as promoções de colegas', diz um gerente. 'A liderança geralmente vem da própria base e é muito bem preparada para isso. Se alguém foi promovido é porque mereceu.’” (3M, Ramo de Atuação Variado - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“'Aqui existe meritocracia', diz uma funcionária do nível gerencial, que já foi do nível operacional”. (Amil DF, Assistência Médica - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Muitas oportunidades de aprendizado e a meritocracia é pra valer: quem se desempenha mais cresce mais rapidamente”. (GE do Brasil, Ramo de Atuação Variado - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A meritocracia é realidade nessa empresa de tecnologia e todos sabem que, trabalhando direito, as oportunidades aparecem naturalmente. Ali, a competição tem muito mais a ver com auto-superação do que com a gana de passar a perna no colega”. (Microsoft, Tecnologia - Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Pelos resultados obtidos na pesquisa para eleição das Melhores Empresas para Trabalhar, percebe-se que o que é dito sobre gestão de desempenho, desenvolvimento profissional e carreira não passa do nível de discurso.

*“Delineia-se o descompasso da empresa, mesmo as melhores, em atender às expectativas de seu pessoal em relação a esse estado de espírito. Das quatro categorias que mediram a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional, **a de aprendizado e desenvolvimento foi a que teve a nota mais baixa: 77,07.** (...) é onde os funcionários se sentem menos atendidos atualmente”, diz o professor André Fischer, que coordena o MBA de Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração (FIA) e, ao lado do professor Joel Dutra -- coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) --, é responsável pela pesquisa que resulta nas 150 melhores”. (Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

“Preste atenção ao diagnóstico a seguir. Ele aparece no seletor grupo das melhores empresas do Guia mais ou menos assim: o funcionário sabe o que tem de fazer para crescer profissionalmente, percebe que a empresa oferece atividades de treinamento para os colaboradores, mas sente que não é reconhecido como gostaria pelo seu esforço no trabalho, seja com avaliações sinceras vindas do chefe, seja com promoções de fato na carreira”. (Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

Do ponto de vista do indivíduo e de suas necessidades egóicas e narcísicas de reconhecimento, é necessário verificar se tais empresas realmente se constituem em bons lugares para se trabalhar, visto que elas não conseguem atender plenamente estas necessidades. Além disso, não se pode deixar de lado a faceta relacionada à manipulação da subjetividade dos indivíduos presente neste discurso, fortemente incentivada pelas políticas e práticas de gestão de pessoas presentes nas Melhores Empresas para Trabalhar.

4.4 Treinamento, Desenvolvimento e Universidades Corporativas

As organizações têm ciência de que, para lidarem com as inconstâncias do mercado, precisam ter empregados, executivos e gestores com conhecimentos e habilidades atualizados. Assim, os sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) passam a ocupar uma posição primordial e, ao mesmo tempo, estratégica dentro das organizações.

As práticas relativas a treinamento, desenvolvimento e educação corporativa constituem-se em uma das práticas de gestão de pessoas mais adotadas pelas Melhores Empresas para Trabalhar, em maior ou menor grau. Das 150 empresas analisadas, a grande maioria destacou suas ações em prol do desenvolvimento dos funcionários, que vão desde ao fornecimento de bolsas de estudo parciais ou totais para cursos de graduação, pós-graduação, idiomas, etc., até estabelecimento de universidades corporativas. As empresas fazem questão de ressaltar que milhares (ou milhões) de reais são investidos em um número cada vez maior de horas de treinamento, conforme indicam os trechos abaixo.

“O Citi, além de ter práticas completas, foi a empresa que mais gastou com atividades de capacitação e treinamento entre as 150 premiadas em 2007: 8,05 milhões de reais. “Temos treinamento o tempo inteiro”, diz um funcionário de uma agência em São Paulo. No ano passado, foram montadas 225 turmas de treinamento presencial com a participação de 4 300 funcionários. De acordo com o RH, 93% do colaboradores tiveram algum tipo de capacitação em 2006”.(Citibank, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Em 2006, a Masa gastou 1,2 milhão de reais em programas de educação corporativa, entre eles, uma pós-graduação in company para os gerentes, com aula toda semana. Dentro da fábrica, existe uma escola onde 70% dos colaboradores já obtiveram o diploma do Ensino Médio. Há ainda subsídios para graduação, MBA e idiomas”. (Multibrás-AM, Componentes de Plástico para a Indústria de Eletrônicos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Um dos motivos para esse resultado é o esforço na qualificação do time. A indústria investe quase 1 milhão de reais todo mês em treinamento de desenvolvimento, o que inclui formação de chefias, desenvolvimento gerencial e programas de bolsas para cursos acadêmicos normalmente metade do valor do curso, inclusive para idiomas”. (Weg, Motores Elétricos e Máquinas Industriais – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Como tudo na Cemig é superlativo, os números de horas de treinamento não deixam por menos. Em 2006 a carga horária média de treinamento por funcionário foi de 59 horas, incluindo programas de capacitação e reciclagem, com mais de 19 000 participações. Fazem parte dessa carga horária cursos técnicos, graduação, pós e idiomas”. (Cemig, Geração e Distribuição de Energia Elétrica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

As ações de treinamento encerram um discurso de preocupação com o funcionário e com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, além de serem posicionadas como mais um item do extenso pacote de benefícios oferecido pelas Melhores Empresas para Trabalhar. Contudo, o que fica subentendido é o reconhecimento das práticas de treinamento e capacitação como uma das principais e mais eficazes formas de transmissão de valores, princípios, normas e estratégia da empresa, contribuindo para a criação do vínculo entre funcionário e empresa, reforçando o sentimento de envolvimento e identificação, mencionado anteriormente. O trecho selecionado abaixo ilustra este ponto.

“As iniciativas abrangem programas que incluem desde a história e valores da instituição até a capacitação com foco na estratégia do negócio”. (Citibank, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Neste sentido, a opção por realização de treinamentos internos, conforme explicitado nas passagens a seguir, auxilia na formação dos funcionários e na transmissão de valores e princípios da organização, permitindo ao indivíduo que os tomem como seus.

“Há um esquema de aprendizado interno com algumas áreas se revezando para dar treinamentos para outros departamentos e há reuniões nacionais de todas as Unimed, com troca de experiências entre funcionários do Brasil inteiro”. Central Nacional Unimed, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A U&M aposta na educação de seus funcionários para crescer. Por isso promove treinamentos internos técnicos e gerenciais”. (U&M, Mineradora e Construtora – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Além de treinamentos internos, a Visanet oferece subsídios de até 60% para cursos de graduação, pós-graduação e MBA”. (Visanet,

Relacionamento com Afiliados ao Sistema Visa – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Cumpramos destacar que, conforme afirmam Faria e Leal (2007), o treinamento evoluiu de um adestramento simples, centrado na tarefa, para uma forma complexa de adestramento do indivíduo, focado principalmente nas operações subjetivas realizadas por eles. Assim, ao instituir mecanismos explícitos para criação e disseminação de valores e crenças da organização a serem partilhados pelos funcionários, segundo ressalta Faria (2005), as práticas de treinamento posicionam-se como um sistema legítimo de manipulação das subjetividades e transmissão ideológica. O mesmo autor complementa que as práticas de treinamento reproduzem, para as empresas, as condições de gerir o trabalho e manejar a ideologia organizacional de acordo com seus objetivos, assegurando a dominação da subjetividade dos trabalhadores.

A expressão máxima da transmissão ideológica via atividades de treinamento é representada pelas Universidades Corporativas.

“A Universidade Corporativa Chemtech (UCC) também faz parte do suporte que a organização oferece para o desenvolvimento do pessoal. A UCC tem cursos técnicos e gerenciais”.(Chemtech, Engenharia e Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A Zema também dá bastante importância à formação dos funcionários. O grupo conta com uma universidade corporativa, que oferece cursos presenciais e à distância”.(Grupo Zema, Ramo de Atuação Varido – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Em seu centro de treinamento, a Universidade do Hambúrguer, em Alphaville, São Paulo, o McDonald's desenvolve um estilo de liderança que dá prioridade a habilidades como: autodesenvolvimento, flexibilidade, trabalho em equipe, reconhecimento e ser um bom ouvinte”.(McDonald's, Fast Food – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Todas as áreas recebem por mês uma verba (que varia de setor para setor) para aplicar em treinamentos e cursos para os funcionários. Além disso, há um ano a empresa conta com uma universidade corporativa, responsável por formar esses profissionais com mais cursos e treinamentos”. (ATP, Serviços Financeiros – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

As universidades corporativas podem ser entendidas, segundo estabelece Meister (1999 apud FARIA; LEAL, 2007), como um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação contínuos de todos os envolvidos na cadeia de valor organizacional (funcionários, clientes, fornecedores e comunidade), com a finalidade de

atender às metas da organização, colaborando para seu sucesso atual e futuro. Com base em sua definição, percebe-se o caráter utilitarista que as universidades corporativas possuem, carregando consigo a intenção não disfarçada de subjugar todos os indivíduos envolvidos, de uma maneira ou de outra, com a organização. Faria e Leal (2007) completam que a universidade corporativa atua no sentido de seqüestrar as relações afetivas dos sujeitos, fortalecendo os vínculos dos empregados com a organização e incrementando os níveis de comprometimento e fidelidade. Além disso, muitos estudos caracterizam as universidades corporativas como mais um modismo gerencial, representando apenas uma nova roupagem para as tão conhecidas áreas de treinamento e desenvolvimento, como expõem Marcondes e Paiva (2001).

Além da intenção clara de qualificar uma mão-de-obra essencialmente desqualificada, as organizações investem em treinamentos e capacitação para que possam crescer e aumentar seus resultados. Tal fato fica explícito nos trechos selecionados abaixo do discurso das Melhores Empresas para Trabalhar.

*"Isso nos mantém atualizados e assim compreendemos melhor a estratégia do banco e como anda o mercado", diz um profissional. Em razão disso, a turma está trabalhando muito e, principalmente, recebendo treinamento para **aperfeiçoar a operação, aumentar a produtividade e crescer, crescer, crescer**". (Citibank, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

*"O programa de bolsas de estudo patrocina 50% dos cursos de qualquer nível e 70% dos cursos de idiomas. Há ainda bolsas específicas para quem se propõe a estudar filosofia, metafísica e literatura a empresa entende que **ampliar os horizontes de conhecimentos dos funcionários é uma forma de ampliar seus próprios horizontes**". (Volvo, Veículos Automotores – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

*"Investir na equipe é um ingrediente fundamental da marca para **atingir bons resultados, como o crescimento de 8% das vendas no primeiro trimestre**". (Recofarma, Produção de Xarope de Coca-Cola – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

*"A U&M **aposta na educação de seus funcionários para crescer. Por isso promove treinamentos internos técnicos e gerenciais**". (U&M, Mineradora e Construtora – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

Os treinamentos também são entendidos como um mecanismo que permite o crescimento dos funcionários dentro da empresa. Como forma de garantir a adesão aos

programas de capacitação, tal entendimento é incentivado pelas empresas, como pode ser visto nas passagens abaixo.

“Para quem planeja fazer carreira na instituição, são disponibilizados cursos e-learning e presenciais, e em alguns casos há subsídio para faculdade e cursos de idiomas”. (Bradesco, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

“Quem se qualifica tem boas chances de evoluir na carreira”. (Multibrás – AM, Componentes de Plástico para a Indústria de Eletrônicos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

Além disso, o treinamento constitui-se em uma forma de sedução, na medida em que fornece ao funcionário a oportunidade de um desenvolvimento e aprimoramento contínuo, permitindo a obtenção de reconhecimento e o crescimento na carreira e incidindo diretamente no medo de ser superado, presente em todos os indivíduos. O mesmo pensamento pode ser aplicado à realidade organizacional. É necessário estar sempre atualizado, segundo Freitas (2000a, 2000b, 2002), em um culto permanente à excelência individual e organizacional. A autora complementa que o risco de ser superado está sempre premente e perseguir a excelência mutante e mutável não é somente a melhor opção, mas sim condição de sobrevivência. O culto ao desenvolvimento contínuo e a excelência estão representados na passagem abaixo.

“Como temos sempre de nos reciclar no cargo e na função que ocupamos, não ficamos parados no tempo nem na organização”, diz um gerente. Para que isso aconteça, a empresa dá muita importância a cursos e treinamentos. Para os funcionários que atuam em projetos estratégicos, a empresa banca 80% do curso de idiomas e para o nível acima da supervisão há bolsas de 50% para MBA”. (Martin-Brower, Logística – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

Para que possam por em prática o desejo opressivo de atualização constante, as Melhores Empresas para Trabalhar investem no desenvolvimento e aplicação de novas metodologias de ensino, como a educação a distância, TV corporativa, troca de funções, etc. Assim, é possível se capacitar em qualquer lugar e a qualquer hora, especialmente fora do horário de trabalho.

“Treinamento também não falta para quem quer se desenvolver. No total, são mais de 700 cursos, a maior parte deles disponível pela intranet e na TV corporativa. Um dos destaques é o de mecânica, feito em parceria com o Colégio Técnico Industrial de Piracicaba (Cotip)”.(Caterpillar , Maquinário para Construção– Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Para concretizar esse plano, a orientação dada ao RH pelo topo foi revisar os processos de treinamento e desenvolvimento para torná-los mais eficazes. Os cursos tiveram de ser mais curtos para dar resultados mais rápidos. Foram 26 328 programas de e-learning completados (40 inéditos). O número de cursos por meio de computador cresceu porque disseminou-se na organização o conceito de blended, ou seja, mistura de um curso online com um presencial. Para fazer parte de uma turma presencial, o funcionário tem de completar antes o treinamento virtual. Investimento na formação de lideranças via três programas globais. Um deles envolve 3 000 líderes anualmente em todo o mundo”. (Citibank, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Há cursos online, alguns obrigatórios, outros opcionais. No ano passado, a média foi de 152 horas de treinamento por colaborador. Gestores podem fazer MBA pagando só 10% da mensalidade”. (Renner, Vestuário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Mas, para fazer a tal diferença, o treinamento é pesado e inclui toda a equipe. A empresa também dá chances para as pessoas trocarem de função por meio de cross training são 35 dias, duas horas por dia, fora do horário de trabalho. E os gerentes, para aprender, passam um dia em outras áreas. Como camareiros, por exemplo. Usam o uniforme da função e respondem ao chefe do setor. 'É uma grande empresa, uma grande escola', relata um funcionário”. (Sheraton Porto Alegre, Hotelaria – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Como pode ser visto, o discurso das Melhores Empresas para Trabalhar envolvendo treinamento e desenvolvimento permite colocar em prática mais uma gama de estratégias de dominação e controle sobre os indivíduos, de forma a garantir que a ideologia definida pela organização prevaleça sobre os valores e crenças individuais, seguindo o pensamento de Faria e Leal (2007).

A seguir, será feita uma discussão a respeito do discurso concernente à gestão de saúde, bem-estar e qualidade de vida, presente nas Melhores Empresas para Trabalhar.

4.5 Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida

Atualmente, investir na promoção da saúde e no bem-estar dos funcionários é uma atividade obrigatória para todas as empresas, pelo menos no nível do discurso. E com as Melhores Empresas para Trabalhar não é diferente, sendo inclusive um dos itens mais representativos para figurar em listas como esta.

“A companhia tem a saúde como um valor’, afirma um colaborador” (Sanofi-Aventis, Laboratório Farmacêutico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Dentre as ações mais comuns para a promoção da saúde e a instituição de um clima de bem-estar encontram-se o oferecimento de planos de saúde e odontológico, auxílio para compra de medicamentos, ambulatórios ou acesso a médicos no próprio ambiente de trabalho, atendimento psicológico, ginástica laboral, incentivo à prática de esportes, subsídio para freqüentar academia de ginástica, programas contra estresse, tabagismo, obesidade, dependência química e toda a sorte de programas relacionados à qualidade de vida no trabalho de seus funcionários. Muitas vezes, tais ações são extensivas aos familiares do funcionário, incorporando-os ao discurso da ‘grande família’, visto anteriormente. Os trechos abaixo trazem alguns exemplos.

“Além dos planos de saúde e odontológico, existem dentro da planta dois ambulatórios, um deles funcionando 24 horas, com ambulância de plantão no qual trabalham 30 profissionais. Em 2006, essas unidades foram responsáveis por 120 000 consultas”. (Caterpillar, Maquinário para Construção – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Na Volvo, há uma equipe médica com diferentes especialistas dentro da fábrica em tempo integral, além de excelentes planos de saúde e odontológico, extensivos aos familiares. (Volvo, Veículos Automotores – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O recém-implantado programa Viver Bem desenvolve uma série de atividades em prol da saúde dos funcionários”. (CNH Latin America, Máquinas Agrícolas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Muita gente participa do Viva Melhor, programa que visa melhorar a saúde e a qualidade de vida de todos. Uma equipe de profissionais de diversas áreas avalia e previne o estresse, estimula a atividade física e conscientiza os funcionários sobre práticas que evitam inúmeras doenças”. (HP Brasil, Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“As políticas e práticas de saúde também são completas e abrangem até as famílias dos funcionários”. (Hospital A.C. Camargo, Ramo Hospitalar – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Algumas dessas práticas merecem uma atenção especial. Nos últimos anos, as empresas passaram a enfatizar e investir no oferecimento de atendimento psicológico aos seus funcionários, como demonstra os trechos abaixo.

“Fique OK. Esse é o nome de um dos programas de qualidade de vida do Unibanco, que tem sede em São Paulo. Por meio de um número de telefone, todos os funcionários têm acesso a serviços como auxílio psicológico, consulta com advogados e assistentes sociais. ‘Tive uma funcionária com depressão, que melhorou por meio do programa’, diz

uma gestora. Dar suporte aos funcionários é um ponto forte do banco”. (Unibanco, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Com um consultório na empresa, o CIEE cuida da saúde de seus colaboradores: além de atendimento médico e odontológico, eles têm assistência social e psicológica, fisioterapia, programa antitabagismo e subsídios para compra de medicamentos”. (CIEE, Qualificação e Inserção de Jovens no Mercado de Trabalho – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Além de ter práticas de gestão modernas, a Dow se preocupa fortemente com a saúde e o bem-estar dos seus profissionais. Em todas as unidades, há massagistas, nutricionistas, assistência psicológica, jurídica e financeira e ginástica laboral”. (Dow, Petroquímica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Os funcionários contam também com um sistema de auxílio psicológico e jurídico”. (Souza Cruz, Cigarros – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A qualidade de vida dos funcionários também recebe atenção da companhia.(...) Uma psicóloga atende os profissionais gratuitamente na Visanet duas vezes por semana”. (Visanet, Relacionamento com Afiliados do Sistema Visa – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

O oferecimento de atendimento psicológico por parte das empresas expõe a precarização que a saúde psíquica dos trabalhadores vem sofrendo nos últimos anos. A busca incessante pelo sucesso e pelo reconhecimento, a intensificação do ritmo de trabalho, o medo do fracasso ou do desemprego, o empobrecimento das condições de trabalho, entre tantos outros fatores, levam o indivíduo a se desestruturar psicológica e, porque não, fisicamente. Hoje em dia, como explica Siqueira (2006), grande parte das doenças pode ser considerada como sendo de origem psicossomática, inclusive doenças mais graves como câncer, em consequência do sofrimento com relação ao trabalho.

Na medida em que os problemas psíquicos passam a impactar diretamente a produtividade e a qualidade do trabalho, as empresas começam a desenvolver estratégias para combater esses problemas, sendo a principal delas a intermediação entre o empregado e o auxílio psicológico profissional, dentro de um discurso maior para promoção da saúde e qualidade de vida. Contudo, este discurso expõe uma postura míope por parte das empresas, ao não se analisarem como as principais causadoras dos problemas de saúde e psicológicos de seus funcionários. Assim, elas se limitam a oferecer soluções paliativas, sem nunca atacar a causa dos problemas.

Ao proporcionar o acesso de seus funcionários ao atendimento psicológico, as organizações acabam por interferir na vida privada do indivíduo, estendendo sua esfera de controle psicossocial. Além disso, cria-se um sentimento de gratidão, reforçando ainda mais o comprometimento e a identificação com a empresa, bem como a legitimação da gestão do afetivo realizada.

Pensamento análogo pode ser aplicado ao oferecimento de programas anti-estresse e para o combate de dependência química, conforme os realizados pelas empresas citadas abaixo.

“Benefícios adicionais, como o desconto de 70% na compra de medicamentos, óculos e lentes de contato, associados a programas de combate ao estresse, tabagismo, obesidade e dependência química compõem um pacote que se destaca”. (Volvo, Veículos Automotores – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

“Bolsas de estudo (extensivas aos filhos), o transporte e a alimentação por conta da empresa, os bons planos de saúde e odontológico, o desconto em medicamentos, a creche subsidiada e a assistência a quem enfrenta problemas como morte na família e alcoolismo”. (Landis+Gyr, Equipamentos de Medição de Energia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

O primeiro trecho apresentado acima revela outras práticas bastante adotadas pelas Melhores Empresas para Trabalhar, como a realização de programas contra o tabagismo e a obesidade. Abaixo, seguem outros exemplos.

“Com um consultório na empresa, o CIEE cuida da saúde de seus colaboradores: além de atendimento médico e odontológico, eles têm assistência social e psicológica, fisioterapia, programa antitabagismo e subsídios para compra de medicamentos”. (CIEE, Qualificação e Inserção de Jovens no Mercado de Trabalho – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A empresa tem programa antitabagismo, psicólogo, acompanhamento nutricional no restaurante, frutas à tarde”. (Janssen Cilag, Laboratório Farmacêutico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Além de palestras periódicas sobre doenças como hepatite e aids, há um programa de prevenção de problemas cardiovasculares. Quem tiver mais de um fator de risco, como colesterol alto ou sobrepeso, sai uma hora mais cedo do trabalho para se exercitar na academia”. (Regional de Produção e Comercialização de Tucuruí, Usina Hidrelétrica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Neste caso, destaca-se que o investimento na promoção da saúde dos funcionários que apresentam fatores de risco (fumantes, obesos, cardíacos) não se dá por genuína preocupação das empresas, mas sim porque tais fatores impactam no trabalho e geram custos elevados.

Verifica-se também, nas Melhores Empresas para Trabalhar, grande incentivo à prática de atividade física, seja fornecendo subsídio para freqüentar academias, ou o fornecimento de tênis, até a promoção de eventos esportivos, conforme demonstram as passagens selecionadas abaixo. Atuando como uma válvula de escape para o estresse, além é claro de ajudar na melhoria da saúde dos funcionários, o incentivo à prática de esportes acaba transferindo para uma quadra ou campo o sentimento de competição presente no dia-a-dia organizacional, fomentando-o.

“Na área de prevenção, há atividades de esporte e lazer realizadas na Associação Viking, ao lado da fábrica. A estrutura, com 134 000 m2, tem campo de futebol, ginásio, quadras e academia, além de churrasqueiras e muita área verde. Funcionários da Volvo caminham na pista de cooper, que fica na fábrica da montadora, em Curitiba”. (Volvo, Veículos Automotores – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Há ainda subsídio para compra de medicamentos e incentivo à prática de esportes. A Amil organiza, três noites por semana, grupos de caminhadas e de corrida, assegurando não apenas a presença de um instrutor, mas até mesmo o fornecimento dos tênis”. (Amil PR, Assistência Médica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A saúde da equipe não é esquecida, principalmente no que diz respeito à prevenção de doenças: a auditoria apóia grupos de corrida, pagando parte das inscrições em competições, e dá subsídio para academias, além de ter fechado um convênio com uma clínica antiestresse, que garante 12 sessões gratuitas de aconselhamento individual”. (KPMG, Consultoria – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“No campo da qualidade de vida, em 2006 foram investidos 1,5 milhão de reais para bancar 50% da mensalidade (até 60 reais) de uma atividade esportiva para o pessoal. Resultado: 3300 funcionários matriculados em academias no país”. (Banco Real, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Falam bem do salário, dos benefícios, das possibilidades de crescimento, das práticas esportivas, (...) Na matriz, há médico, dentista e ambulância com UTI. Na sede campestre, as práticas esportivas incluem desde boliche feminino até pingue-pongue”. (Marcopolo, Fabricante de Ônibus – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Além de uma série de ações relacionadas à promoção da saúde, as Melhores Empresas para Trabalhar se caracterizam fortemente pela oferta de uma gama de benefícios (alguns

beirando o absurdo, como o caso de subsídios para cirurgias plásticas e o fornecimento de fantasias para carnaval) e atividades de lazer aos seus funcionários, podendo fazer parte ou não dos programas de qualidade de vida. Tais benefícios atendem às necessidades mais imediatas dos indivíduos com relação ao seu bem-estar, atuando fortemente junto à sua afetividade para com a empresa, garantindo a submissão e o comprometimento necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

“Para quem estiver estressado, há uma sala de descompressão na sede, que pode ser usada durante o expediente. São três ambientes com música para relaxar, fazer uma massagem, ler jornais, revistas e até mesmo para tirar um bom cochilo”. (AON, Consultoria de Seguros – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“No rol de programas para o bem-estar, as mulheres também saem ganhando. Têm salão de beleza, um desconto generoso (70%) em cirurgias plásticas, além de cobertura para exames e parto”. (São Bernardo Saúde, Ramo Hospitalar– Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O programa de qualidade de vida Feel Good, que foi criado em 2000, tem seis pilares. A creche da empresa, por exemplo, fica alocada no pilar Feel Good Kids. As creches (as duas ficam em São Paulo) são de alto padrão e atendem os filhos dos funcionários de até 3 anos de idade. O pilar Feel Free prevê ações como folgar no dia do aniversário, trabalhar fora do escritório e tirar licença não-remunerada de até um ano com a garantia de, em alguns casos, ter o emprego na volta”. (Unilever Brasil, Bens de Consumo – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Imagine uma empresa que decide bancar a fantasia para seus funcionários desfilarem no Carnaval. A companhia também promove sorteios para camarotes no Sambódromo e ingressos para shows, peças de teatro e jogos de futebol. Essa foi uma das formas que a organização encontrou para ajudar o pessoal a relaxar, uma vez que o trabalho anda bastante puxado por lá”. (Unimed Rio, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A companhia tem um dos melhores pacotes de benefícios do país. As viagens são um dos destaques. Os colaboradores têm uma espécie de poupança turismo feita pela empresa. São depósitos mensais de acordo com a faixa salarial que só podem ser usados após um ano e exclusivamente para turismo. Quando as metas são alcançadas, novamente as viagens nacionais e internacionais são usadas como premiação. A razão é uma só: quanto mais os 3 659 funcionários melhoram os negócios da BV Financeira, maior é a remuneração variável que recebem. Salários iguais aos do mercado financeiro. A participação nos lucros de 2005 foi de pelo menos quatro salários extras, mas alguns chegaram a receber 18; Quem bate as metas pode ganhar DVD e viagens internacionais”. (BV Financeira, Crédito Consignado e Empréstimo Pessoal – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A lista de benefícios do Sabin não pára: oferece financiamentos a juros irrisórios, exames gratuitos, um salário mínimo para quem vai casar, enxoval para as grávidas, plano de saúde e odontológico, participação nos lucros e prêmios de fidelidade ao trabalhador. Com cinco anos de casa, o funcionário ganha um salário a mais. Com dez, um computador; com 15 anos, uma viagem e, com 20 anos, um carro”. (Laboratório Sabin, Laboratório de Análises Clínicas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O pacote de benefícios é dos mais recheados. A sede, localizada em Cajamar, na Grande São Paulo, é belíssima e há uma alameda de serviços para facilitar a vida do pessoal, com locadora de vídeos, farmácia, correio, sapataria e posto bancário. Os empregados também têm à disposição salão de beleza com manicure e cabeleireiro”. (Natura, Cosméticos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Além de tirar toda e qualquer preocupação que um funcionário possa ter durante o trabalho, a oferta dos benefícios citados caracteriza-se como um processo de mediação, assim como definido por Pagès e colaboradores (1993), ao disponibilizar uma série de benesses de forma a antecipar, ou mesmo acabar, com qualquer conflito que pode vir a surgir. Tal ação também reforça o caráter de servidão voluntária das relações de trabalho nas Melhores Empresas para Trabalhar, na medida em que, fascinados pelos benefícios oferecidos, os funcionários se submetem a um processo de dominação e subjugação arquitetado pelas empresas (LA BOÉTIE, 1982 apud PAULA; MARANHÃO, 2007).

Conforme mencionado anteriormente, o discurso da saúde e qualidade de vida nas Melhores Empresas para Trabalhar abre uma brecha para que a empresa se entranhe cada vez mais na vida do indivíduo, tanto profissional como pessoal, criando uma situação de dominação e controle psicossocial. Outros exemplos de interferência na vida privada do indivíduo seguem abaixo.

*“Para as mulheres, no entanto, a empresa faz **exames ginecológicos em seu ambulatório, no horário de trabalho**. Outro ponto importante são as palestras de **planejamento familiar, com distribuição mensal de anticoncepcionais**”. (Marisol Nordeste, Vestuário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

“De olho no bem-estar de todos, existe desde o ano passado o Programa de Apoio Pessoal. É um daqueles 0800 que parecem mágicos, porque ali a pessoa pode consultar dúvidas que vão desde resolver uma separação até como quitar uma dívida”. (Affinia, Autopeças – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Os profissionais da fábrica trabalham apenas seis horas, param duas vezes para a ginástica laboral e podem fazer um lanche no refeitório. Fisioterapeutas e estagiários de educação física garantem a ergonomia. E, se o funcionário se afasta por um problema de saúde, os

enfermeiros da empresa vão até a casa dele acompanhar sua recuperação”. (Brascabos, Redes Elétricas e Cordões de Força – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

*“Além de ter práticas de gestão modernas, a Dow se preocupa fortemente com a saúde e o bem-estar dos seus profissionais. Em todas as unidades, há massagistas, nutricionistas, **assistência** psicológica, **jurídica e financeira** e ginástica laboral”. (Dow, Petroquímica – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

“Para isso, a companhia tem um amplo programa de qualidade de vida, que visa promover o bem-estar de cada um antes mesmo que ele saia de casa para trabalhar. Anualmente, o líder de cada equipe vai até a casa do seu funcionário para analisar suas condições de vida. Se estiver faltando uma máquina de lavar roupa, a empresa avalia o quanto isso é fundamental para a felicidade e o bem-estar do funcionário e, se for o caso, banca o eletrodoméstico. Com esse programa, a São Bernardo chegou a dar uma casa para um funcionário”. (São Bernardo Saúde, Ramo Hospitalar – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Entretanto, convém-se destacar o caráter contraditório do discurso de promoção da saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários nas Melhores Empresas para Trabalhar, tendo em vista que ele se desenvolve em um contexto de intensificação do trabalho, comprovado pelas diversas passagens apresentadas abaixo, retiradas do discurso das empresas.

“Tem cursos presenciais e e-learning, reuniões a cada três meses com o presidente da companhia, programa antitabagismo, psicólogo, acompanhamento nutricional no restaurante, frutas à tarde, colônia de férias. No verão, o expediente às sextas-feiras termina mais cedo. Mesmo assim, algumas pessoas reclamam da carga horária - acham que ela é excessiva”. (Janssen-Cilag, Laboratório Farmacêutico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O sinal está vermelho para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional: tem gente trabalhando cerca de 14 horas por dia”. (GE do Brasil, Ramo de Atuação Variado – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Trabalha-se um bocado na operação brasileira da Microsoft, em São Paulo”. (Microsoft, Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Todos ali parecem de bem com a vida, apesar do excesso de trabalho”. (Visanet, Relacionamento com Afiliados ao Sistema Visa – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“E tem de ser assim para compensar uma rotina de trabalho pesada. Além de muitas horas dentro do escritório, os profissionais também acessam e-mails de casa nos fins de semana. As chefias ficam com os

celulares ligados o tempo todo para resolver eventuais problemas da companhia. Os funcionários reconhecem que trabalham muito e que são estimulados a reduzir as horas trabalhadas”. (Monsanto, Defensivos Agrícolas e Sementes – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Estamos muito sobrecarregados e o ritmo já ultrapassou o que se pode chamar de suportável”, diz um dos profissionais, resumindo o sentimento da maioria. ‘Temos uma ótima infra-estrutura, mas não sobra tempo para desfrutarmos dela’”. (Natura, Cosméticos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Ali, as pessoas trabalham bastante e, claro, muitas vezes se incomodam com isso”. (Pepsico, Alimentos e Bebidas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Para quem se interessa por uma vaga na corporação é bom saber que trabalho é o que não falta. ‘O dia-a-dia é muito corrido e, às vezes, é preciso trabalhar nos fins de semana’, diz um dos funcionários”. (Siemens, Eletroeletrônicos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

É interessante notar que poucas medidas, mesmo assim esporádicas, são tomadas para minimizar essa situação. No quinto trecho os funcionários da multinacional Monsanto alegam receberem um estímulo para a redução das horas trabalhadas, sem entrar no mérito de qual seria o estímulo. No trecho abaixo, a Microsoft cita uma iniciativa, mas sem levar em consideração que pode haver uma sobrecarga de trabalho nos outros dias da semana.

“O programa Ritmo Saúde, que enfoca a saúde em geral e a qualidade de vida, prevê que, uma vez por semana, todos os meses do ano, as luzes da empresa sejam apagadas às 19 horas”. (Microsoft, Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Ainda assim, outra contradição concernente ao discurso da promoção da saúde e qualidade de vida em uma das empresas classificadas como boa para trabalhar salta aos olhos, como pode ser visto no trecho abaixo. É no mínimo curioso verificar os investimentos e ações em prol da saúde dos funcionários (que abrangem diabéticos, hipertensos, prevenção de câncer e saúde bucal) em uma empresa cujo produto é um dos principais responsáveis pela precarização da saúde da sociedade mundial.

“Quem precisa ir ao dentista pode se consultar com o profissional contratado especialmente para atender os funcionários. No ambulatório, são desenvolvidos programas assistenciais para diabéticos, hipertensos e gestantes, campanhas para as mulheres fazerem exames de prevenção ao câncer na rede pública e vacinação contra tétano”. (KBH&C Tabacos, Cigarros – Fonte: VOCÊ S/A).

De qualquer forma, assim como grande parte das ações organizacionais, é necessário ressaltar que os investimentos em saúde, bem-estar e qualidade de vida não podem ser considerados como práticas desinteressadas ou, conforme disposto no segundo trecho, por generosidade.

*“A preocupação com o bem-estar continua no programa Vida Saudável, criado três anos atrás. Há acompanhamento médico, nutricional e psicológico, e metas de melhoria nos indicadores de saúde. A adesão, voluntária, hoje é de 75%. **‘A queda no absenteísmo é sensível’**, afirma o diretor de RH, Paulo César Albuquerque”. (Albrás, Alumínio Primário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

*“Bolsas de estudo (extensivas aos filhos), o transporte e a alimentação por conta da empresa, os bons planos de saúde e odontológico, o desconto em medicamentos, a creche subsidiada e a assistência a quem enfrenta problemas como morte na família e alcoolismo. **E porque sempre fez questão de ressaltar que nada é oferecido ao seu pessoal por generosidade, mas porque a fórmula de produção dá retorno**”. (Landis+Gyr, Equipamentos de Medição de Energia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

Com base nos elementos apresentados do discurso da promoção da saúde, bem-estar e qualidade de vida das Melhores Empresas para Trabalhar é possível perceber as ações implementadas com soluções paliativas do que ações para corrigir as causas. Já os programas de Qualidade de Vida no Trabalho implementados nas organizações às vezes se tornam nada mais que um discurso pronto, que nem sequer abrange todas as categorias do que pode ser realmente considerado como qualidade de vida. Isso corrobora a postura da empresa com relação à saúde, que se limita a remediar as situações já instauradas, e nunca analisar a si própria com uma das causadoras. As empresas só enxergam ou pelo menos incluem na sua pauta os problemas de saúde de seus funcionários quando começa a atrapalhar sua produtividade e seus lucros.

A seguir, será feita uma discussão a respeito do discurso concernente à responsabilidade social e diversidade, presente nas Melhores Empresas para Trabalhar.

4.6 Responsabilidade Social e Diversidade

O tema da Responsabilidade Social está intrinsecamente relacionado ao discurso das Melhores Empresas para Trabalhar. Ele se refere não só à preocupação com a comunidade ou com o meio-ambiente, mas ainda com os funcionários, representado também no discurso da

promoção da saúde, e com seus familiares, remetendo ao discurso da ‘grande família’. Os trechos selecionados abaixo ilustram este ponto.

“Preocupação com o bem-estar dos funcionários, dos familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo, além da preservação do meio-ambiente” (Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Não queremos cuidar só das pessoas aqui de dentro, mas de todas que se relacionam com o banco”, diz. “É nosso papel como RH também pensar no cliente e nos nossos parceiros”. O banco é pioneiro na cultura da sustentabilidade, movimento que iniciou há sete anos”. (Banco Real, Ramo Bancário – Fonte : VOCÊ S/A, 2007).

O fato de a empresa investir em programas de responsabilidade social, muitas vezes, cria um fenômeno circular, em que há uma identificação da empresa com os funcionários que, por sua vez, acabam por se identificar ainda mais com a organização e seus objetivos, fomentando o sentimento de orgulho em trabalhar na empresa, demonstrado nas passagens abaixo.

“As ações de responsabilidade social com que a empresa está envolvida é fator de grande orgulho para quem trabalha lá”. (Cargill, Processamento e Distribuição de Produtos e Serviços Agrícolas e Alimentícios – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Os empregados também têm orgulho das ações sociais da empresa”. (Brasil, Salomão e Matthes Advocacia, Advocacia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Motivo de orgulho de todos, a Refap investe em questões sociais”. (Refap, Refinaria – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Além disso, os programas de responsabilidade social que envolvem os funcionários, por meio de do colaboracionismo ou voluntariado, permitem que eles dêem vazão a um anseio de ajuda ao próximo, sendo também reconhecidos por isso. Entretanto, avisa Faria (2005), o incentivo à participação em programas de responsabilidade social pode constituir-se em uma forma de seqüestro da subjetividade dos trabalhadores por meio da colaboração solidária, em que há o desenvolvimento de atitudes voltadas para a contribuição e colaboração com os projetos organizacionais, por meio da adesão, criação de vínculo e apoio aos grupos de trabalho.

As ações de responsabilidade social concernentes à sociedade e comunidade local nas Melhores Empresas para Trabalhar concentram-se em áreas como educação, saúde, inclusão social e digital.

“Os benefícios do laboratório são bem atraentes e as ações de responsabilidade social também são bastante estruturadas. Voluntários do Sabin levam teatro a escolas públicas. Higiene e alimentação são alguns dos temas abordados. O Projeto Pescar já treinou 45 jovens para o mercado de trabalho. Voluntários levam teatro de fantoches a escolas carentes. Preparação profissional para familiares de funcionários”. (Laboratório Sabin, Laboratório de Análises Clínicas – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Os programas vão desde ensinar agricultura e levar crianças para a escola em comunidades carentes até ajudar materialmente os colégios mais pobres. A decisão do que fazer muitas vezes é tomada com a população local. “Nós construímos e equipamos uma sala de cirurgia para pacientes com câncer no hospital de Rio Verde, em Goiás, a pedido da comunidade local. Hoje ela atende os doentes até da capital”, conta um gerente”. (Cargill, Processamento e Distribuição de Produtos e Serviços Agrícolas e Alimentícios – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O Garagem Digital, referência ao lugar onde nasceu a HP, oferece espaços de inclusão digital, onde jovens carentes se reinem para aprender a ser auto-suficientes. Em parceria com a Fundação Abrinq, a empresa também informatiza escolas. ‘Se investirmos na educação, o resto se resolve’, explica Jair Pianucci, diretor de RH da empresa”. (HP Brasil, Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“‘Estamos numa empresa que beneficia cerca de 45 000 famílias de produtores no campo e desenvolve importantes trabalhos sociais e de preservação ambiental’, diz um colaborador. O Instituto Souza Cruz, braço social da companhia, atua principalmente junto a jovens do meio rural oferecendo melhores condições de educação e estimulando o empreendedorismo. Na Região Sul, a companhia mantém duas fazendas que somam mais de 32 000 hectares dedicados ao reflorestamento”. (Souza Cruz, Cigarros – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Em 2006, a Whirlpool lançou o programa Brastemp Independente, para atender consumidores com deficiências auditiva, visual e física. São kits com painéis adesivos com formas em alto-relevo e em braille, um CD com a narração do manual de instruções e orientações específicas para que cadeirantes instalem os produtos adequadamente”. (Whirlpool, Eletrodomésticos – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Ao por em prática seus projetos de responsabilidade social, a empresa se posiciona como o principal ente responsável pela promoção social, substituindo o papel previamente destinado ao Estado. Neste sentido, é possível perceber a invasão da esfera estatal, por parte das empresas. Elas acabam tomando para si parte das atividades do Estado, reforçando seu papel de atores centrais da sociedade. Muitas vezes este é um processo consciente, incentivado por um Estado falido e desacreditado. Além de promover programas nas áreas de

saúde e educação, as empresas atuam, inclusive, na preservação do patrimônio histórico e cultural.

“De um lado, há programas como o Viva Vida e o Unimed Vida, que promovem palestras e ações de conscientização em escolas e empresas sobre temas como qualidade de vida, drogas, aids, tabagismo, obesidade e prevenção de acidentes”. (Unimed Blumenau, Cooperativa de Atendimento Médico – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Para quem ainda não sabe ler nem escrever, a Tecnisa garante o curso de alfabetização de adultos no próprio local de trabalho. Tem também o programa de alfabetização digital, que oferece aulas de computação e Internet”. (Tecnisa, Construção Civil – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“O Hospital de Pronto Socorro de Porto Alegre recebeu verbas para a UTI de queimados e a Santa Casa, para a implantação de um banco de peles. No interior, na cidade histórica de Rio Pardo, a Refap investiu 2,8 milhões de reais para restauração do patrimônio histórico”. (Refap, Refinaria – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

No ímpeto de ajudar a comunidade, algumas empresas estabelecem programas de formação de membros da comunidade que, mais tarde, se tornarão funcionários da própria empresa. Esta iniciativa se concentra em pessoas jovens, normalmente de baixa renda e que não tiveram muitas oportunidades de estudo, assim como as pessoas descritas no estudo realizado por Segnini (1996) em uma instituição bancária brasileira. Assim como afirma a autora, esta ação reforça os vínculos da obediência com a empresa, desenvolvendo um profundo sentimento de gratidão nos educandos, que sempre colocarão os interesses da organização acima dos seus. Ao ingressarem na organização, estas pessoas apresentarão uma forte identificação com a empresa, mantendo suas subjetividades sob controle. Os trechos abaixo ilustram esta situação.

“A Marcopolo mantém uma escolinha de formação profissional e dali os jovens vão para a fábrica”. (Marcopolo, Fabricante de Ônibus – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“No caso do Brasil, a atuação tem três pilares: mulheres, portadores de necessidades especiais e inclusão social. Esse último, por exemplo, beneficia jovens talentos de baixa renda. Eles fazem estágio na empresa e a idéia é prepará-los para se tornar funcionários”. Unilever Brasil, Bens de Consumo – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Além disso a companhia mantém o CentroWEG, que fornece ensino profissionalizante para adolescentes carentes entre 15 e 18 anos. Quem se forma é imediatamente chamado para trabalhar no grupo. Só nesse

projeto foram investidos 2,5 milhões de reais em 2006”. (Weg, Motores Elétricos e Máquinas Industriais – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Além do auxílio à comunidade, a preservação do meio-ambiente também é um tema muito presente no discurso das Melhores Empresas para Trabalhar, conforme demonstrado abaixo.

“Especializada em limpeza urbana, a empresa, sediada em Belém, desenvolve uma série de projetos para conscientizar as comunidades onde atua sobre os cuidados com o meio ambiente. Em 2006, foram investidos 684 000 reais nas campanhas. 'Aqui a gente prega e faz', afirma um gerente. Todos os resíduos produzidos pela companhia são reciclados ou reaproveitados. Em cada uma das sete unidades da Clean no Pará, há uma equipe de educação ambiental que realiza palestras e oficinas em escolas, igrejas e centros comunitários. Mas o trabalho de conscientização começa de dentro para fora”. (Clean Gestão Ambiental, Limpeza Urbana – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Um dos pontos que já chamam a atenção na Aracruz é a preocupação com o meio ambiente. Além de manter 35% da floresta ao lado da fábrica só para preservação, as companhias que prestam serviço à Aracruz precisam ser reconhecidas ambientalmente. Se não for assim, nada de negócio”. (Aracruz, Papel e Celulose – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“A companhia tem políticas consistentes de preservação do meio ambiente. Entre os seus principais projetos estão o Água Viva e o Escola do Campo. O programa Água Viva recupera as nascentes dos rios e já foi realizado em 2 000 nascentes em três anos. Já o Escola no Campo faz palestras para crianças das escolas públicas sobre a preservação do meio ambiente e tenta despertar nelas o orgulho de viver no meio rural”.(Syngenta Proteção de Cultivos, Agribusiness – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

“Estamos numa empresa que beneficia cerca de 45 000 famílias de produtores no campo e desenvolve importantes trabalhos sociais e de preservação ambiental', diz um colaborador. O Instituto Souza Cruz, braço social da companhia, atua principalmente junto a jovens do meio rural oferecendo melhores condições de educação e estimulando o empreendedorismo. Na Região Sul, a companhia mantém duas fazendas que somam mais de 32 000 hectares dedicados ao reflorestamento”. (Souza Cruz, Cigarros – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Em tempos de aquecimento global e de toda a comoção gerada por este assunto, torna-se imperativo para as empresas se preocuparem com o meio-ambiente, pelo menos no nível do discurso. O que não é dito neste discurso refere-se ao fato de que, muitas vezes, as grandes responsáveis pela degradação do meio-ambiente são as mesmas empresas que hoje se esforçam para passar uma imagem de protetoras ambientais, vide os exemplos fornecidos pelos dois primeiros trechos apresentados acima.

Outro componente importante do discurso da responsabilidade social está o estímulo à diversidade no ambiente de trabalho, tão em voga hoje em dia. Embora, em grande parte, este fato possa se dever ao cumprimento de requisitos legais, muitas empresas começam a perceber a importância que as diferenças culturais podem representar em um ambiente de extrema competitividade.

“O mais surpreendente na IBM, no entanto, é o esforço pelo respeito à diversidade. Eles têm uma vice-presidência que cuida do assunto e grupos mundiais para discutir a carreira e a vida de mulheres, gays, homens, deficientes. Existem grupos mundiais de discussão e apoio à diversidade e incentivo à maternidade, com benefícios diferenciados”. (IBM, Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007).

Contudo, ressalta-se que o discurso da responsabilidade social como um todo, parte do discurso maior proferido pelas Melhores Empresas para Trabalhar, carrega a intencionalidade de favorecer a imagem da empresa e de seus produtos, perante os funcionários e a sociedade em geral. Conforme o pensamento de Freitas (2000a), tais investimentos não podem ser considerados como atividades altruístas ou tampouco desinteressadas, e sim como importantes fatores de competitividade, visando, acima de tudo, retornos financeiros. As passagens selecionadas a seguir demonstram os interesses implícitos, ou nem tanto, nas ações de responsabilidade social.

*“A Promon faz parte do Instituto Razão Social, que mantém em conjunto com outras três grandes organizações brasileiras. Por meio desse instituto, funcionários da Promon, que passam meses morando em comunidades carentes do Nordeste do país por causa de grandes obras, participam de projetos para ajudar no ensino local. **Ensinando, eles aprendem a ser ainda melhores**”.(Promon, Engenharia e Tecnologia – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

*“A preservação do meio ambiente faz parte das estratégias do Unibanco. A empresa tem uma usina de lixo para produção de energia elétrica, em São Paulo. **A energia gerada é usada para abastecer cinco edifícios do banco em São Paulo**”. (Unibanco, Ramo Bancário – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

*Um exemplo é a visita feita pelos funcionários às escolas da região, onde incentivam os estudantes a separarem os diferentes tipos de lixo. Mais tarde, **a empresa recolhe e vende esse lixo para reciclagem. O dinheiro é empregado para bancar bolsas de estudo para os funcionários**. O time também se envolve diretamente em ações como doação de sangue, combate às drogas e doação de horas extras para o programa Fome Zero. (Zanzini Móveis, Indústria Moveleira – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).*

*“O estímulo à diversidade é uma marca registrada dessa companhia. Além de enriquecer o ambiente interno, **a diversidade traz inovação e***

aumenta a conexão com o consumidor, já que é uma forma de simular dentro da empresa a variedade que se encontra fora dela. O programa de diversidade da Unilever é uma prioridade global". (Unilever Brasil, Bens de Consumo Moveleira – Fonte: VOCÊ S/A, 2007) (grifo nosso).

Além disso, os programas de responsabilidade social não podem ser interpretados dissociados de uma lógica de dominação do indivíduo, pois pressupõe-se que, conforme explicam Dourado e Carvalho (2005), ao atribuir maior valor às ações sociais e em defesa do meio-ambiente realizadas por suas empresas, o funcionário tende a perceber como mais relevante a sua inserção na empresa, elevando sua motivação para o trabalho e também seu sentimento de identificação com a empresa.

Como pode ser visto, o tema da responsabilidade social completa o discurso proferido pelas Melhores Empresas para Trabalhar, trazendo em seu bojo mais uma série de mecanismos de controle social, dominação e manipulação da subjetividade dos indivíduos. A análise e discussão do discurso adotado pelas Melhores Empresas para Trabalhar permitem o entendimento da configuração das relações de trabalho no mundo atual, aspecto importante no entendimento das políticas e práticas em gestão de pessoas.

5 CONCLUSÃO

Após a coleta de dados e cuidadosa análise crítica sobre os elementos do discurso em gestão de pessoas proferido pelas empresas eleitas como Melhores para Trabalhar, foi possível perceber que, apesar de apresentarem ramos de atuação diversificados e tamanhos distintos, as Melhores Empresas para Trabalhar apresentam um discurso convergente.

Alguns elementos comuns ao discurso podem ser extraídos, configurando-se em categorias distintas, de forma a facilitar a análise. As categorias estabelecidas foram as seguintes: Identificação com a Empresa; Liderança e Gestão; Gestão de Desempenho, Desenvolvimento Profissional e Carreira; Treinamento, Desenvolvimento e Universidades Corporativas; Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida; Responsabilidade Social e Diversidade. Contudo, cabe ressaltar que, no discurso das Melhores Empresas para Trabalhar, algumas políticas e práticas concernentes à gestão de pessoas são exaltadas ao extremo, mas não resistem a um ponto de vista mais crítico, que enxerga além da perspectiva funcionalista e utilitarista que tais práticas apresentam.

Com relação à categoria Identificação com a Empresa, ela é posicionada pela metodologia da pesquisa como um dos principais aspectos definidores de uma empresa boa para se trabalhar. A grande maioria das empresas pesquisadas gaba-se que os funcionários se identificam com a empresa e seus objetivos, desenvolvendo um sentimento de orgulho genuíno por ela, por seus produtos, e pelo simples fato de poderem fazer parte daquela organização. Percebe-se que, de uma forma envolvente e bem articulada, as Melhores Empresas para Trabalhar induzem seus funcionários a aderirem aos seus objetivos, levando-os a acreditar que tais objetivos também são seus, oferecendo em troca a possibilidade de reconhecimento e realização plena, alimentando os seus mais íntimos e profundos desejos egóicos e narcísicos.

No discurso de Identificação com a Empresa, observa-se a presença de elementos de reforço, que buscam garantir o alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais e, conseqüentemente, a identificação do funcionário à autoridade máxima em sua vida, a empresa. Dentre esses elementos estão: o apelo ao comprometimento, ‘sentir-se dono do negócio’, formação de uma ‘grande família’ e o sentimento de que não existe outro lugar melhor para se trabalhar, atuando diretamente retenção de talentos na organização.

Já na categoria Liderança e Gestão, o discurso das Melhores Empresas para Trabalhar engloba o perfil ideal de líder, caracterizado por gestores com características fascinadoras e sedutora, apoiando-se em componentes libidinais e não mais na pura e simples coerção física. Há, assim, um desejo implícito por parte dos líderes de se mostrarem iguais a todos os funcionários, estabelecendo um dos mais poderosos instrumentos de controle das afetividades.

Além disso, esta categoria prega o incentivo à implementação de instrumentos modernos de gestão, como autonomia, participação e o binômio competição-cooperação. Tais ferramentas auxiliam a organização no reforço dos seus objetivos de produtividade, atuando como uma forma de regulação dos conflitos e diminuição a insatisfação com a empresa. Assim, elas não passam do nível de discurso, representando mais ganhos para a empresa do que para seus funcionários.

Na categoria Gestão de Desempenho, Desenvolvimento Profissional e Carreira, o discurso corrente está intimamente ligado ao discurso de identificação e comprometimento. Percebe-se que as Melhores Empresas para Trabalhar fazem questão de destacar as possibilidades de crescimento e promoção que podem oferecer aos seus empregados, atuando mais uma vez na dimensão subjetiva de alimentação do ego. A possibilidade de crescer em pouco tempo é celebrada pelos profissionais e instigada pela empresa. Para esses objetivos sejam alcançados, as organizações têm colocado à disposição de seus funcionários programas de *mentoring*, *coaching* ou *counselling*, que se configuram em mecanismos de transmissão da ideologia do sucesso. A meritocracia é incentivada, oferecendo promessas de recompensas egóicas e materiais, caso o indivíduo se dedique intensamente à empresa. Contudo, a própria pesquisa para eleição das Melhores Empresas para Trabalhar revela que tudo isso não passa de discurso vazio.

Já as práticas relativas a Treinamento, Desenvolvimento e Universidades Corporativas vêm acompanhadas de um discurso de preocupação com o funcionário e com o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Entretanto, o que fica subentendido é o reconhecimento das práticas de treinamento e capacitação como uma das principais e mais eficazes formas de transmissão ideológica, contribuindo para a criação do vínculo entre funcionário e empresa e reforçando os sentimentos de envolvimento e identificação.

O discurso da promoção da Saúde, Bem-Estar e Qualidade de Vida dos funcionários é caracterizado pela implementação de ações com caráter paliativo, não interferindo na correção das causas. Isso corrobora a postura da empresa com relação à saúde, que se limita a remediar

as situações já instauradas, e nunca analisar a si própria com uma das causadoras. As empresas só enxergam ou pelo menos incluem na sua pauta os problemas de saúde de seus funcionários quando começa a atrapalhar sua produtividade e seus lucros.

Além de uma série de ações relacionadas à promoção da saúde, as Melhores Empresas para Trabalhar se caracterizam fortemente pela oferta de uma gama de benefícios e atividades de lazer aos seus funcionários, sendo inclusive um dos itens mais representativos para figurar em listas com esta. Tais benefícios atendem às necessidades mais imediatas dos indivíduos com relação ao seu bem-estar, atuando fortemente junto à sua afetividade para com a empresa, garantindo a submissão e o comprometimento necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

Já o tema da Responsabilidade Social está intrinsecamente relacionado ao discurso das Melhores Empresas para Trabalhar. O fato de a empresa investir em programas de responsabilidade social, muitas vezes, cria um círculo vicioso, em que há uma identificação da empresa com os funcionários que, por sua vez, acabam por se identificar ainda mais com a organização e seus objetivos, fomentando o sentimento de orgulho em trabalhar na empresa. O que não é dito neste discurso refere-se ao fato de que, muitas vezes, as ações são frutos do cumprimento de requisitos legais e carregam a intencionalidade de favorecer a imagem da empresa e de seus produtos, perante os funcionários e a sociedade em geral.

Com a análise crítica dos elementos que perpassam o discurso em gestão de pessoas das Melhores Empresas para Trabalhar, é possível interpretá-las como a epítome máxima da empresa hipermoderna, se destacando no uso das mediações em todas as instâncias (econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas) e no estabelecimento de mecanismos de controle psicossocial, dominação e manipulação da subjetividade dos indivíduos.

Grande parte das ações relativas à gestão de pessoas alardeada no discurso das Melhores Empresas para Trabalhar são exemplos incontestáveis de controles que atuam no nível mais subjetivo dos indivíduos, dominando-os, subjugando-os a um processo de servidão voluntária e manipulando de forma perversa as suas subjetividades. Tudo isso com o objetivo de levar a organização a patamares cada vez mais superiores de produtividade e lucro, alimentando assim a lógica do capital instaurada na sociedade moderna. Assim, percebe-se o posicionamento da área de gestão de pessoas como o grande veículo legitimador deste discurso, na medida em que devem auxiliar na criação de um ambiente de total envolvimento do empregado com os objetivos da organização.

Além disso, a divulgação de listas com pretensas Melhores Empresas para Trabalhar permite a comprovação de que o discurso evocado por elas é internamente eficaz, buscando seduzir agora quem está fora da organização. Tal fato pode representar a atração de pessoas consideradas como talentos para os quadros da empresa, bem como a melhoria da imagem perante a sociedade e os consumidores de seus produtos e serviços, resultando sempre em maior produtividade e lucro.

Neste sentido, torna-se fundamental para a área de gestão de pessoas, bem como para todos os estudiosos do assunto, reconsiderar o que seria uma empresa boa para trabalhar. Acredita-se que deva ser uma empresa que preza pela emancipação do indivíduo e não pela manipulação de sua subjetividade por meio de pirotecnias que carregam consigo uma imagem de preocupação com o empregado.

Tal estudo não pretendeu ser exaustivo, mas apenas complementar as discussões já iniciadas por outros autores no que se refere às Melhores Empresas para Trabalhar e os artifícios relacionados à gestão de pessoas utilizados por elas. Para próximos estudos sugere-se o aprofundamento nos aspectos psicológicos e psicanalíticos oriundos do discurso, além da confrontação do que é divulgado na pesquisa com a realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 7. ed. São Paulo: Boitempo, 2005.

_____. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed 70, 1995.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.E., ABBAD, G. S., MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006.

BORGES, L. de O. YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas da FGV**. São Paulo, v. 41:1, p. 8-15, Janeiro / Março 2001.

CARRIERI, A. de P. PIMENTEL, T. D. CABRAL, A. C. de A. O discurso e sua análise no enfoque foucaultiano da formação discursiva: um método de pesquisa nos estudos organizacionais. **Revista Gestão.Org**, Recife, v.3, n.2, mai./ago. 2005.

DAVEL, E. VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: _____. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7.ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

DOURADO, D. P. CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=275>. Acesso em: 21 jul. 2007.

DOURADO, D. P. CARVALHO, C. A. P. de. O que existe sobre o plácido manto da qualidade de vida no trabalho? Revelações sobre seus recursos retóricos e seu modo de operação ideológica através de um caso ilustrativo. In: EnGPR, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1., 2007, Natal. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=262&cod_evento_edicao=32&cod_edicao_trabalho=6808>. Acesso em: 15 abr. 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2008.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

_____. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002a.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P. FREITAS, M. E. de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002b.

_____. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria, 2007.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2005. v.3.

FARIA, J. H. de. LEAL, A. P. Do treinamento à universidade corporativa: ideologia, dominação e controle. In: FARIA, J. H. de. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Altas, 2007.

FARIA, J. H. de. MATOS, R. D. de. Controle, organização e trabalho. In: FARIA, J. H. de. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Altas, 2007.

FARIA, J. H. de. MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In:

ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001a. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=3080>. Acesso em: 21 jul. 2007.

_____. Discursos organizacionais. In: ENANPAD, 25., 2001b, Campinas. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=3181>. Acesso em: 04 mai. 2008.

_____. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. de. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Altas, 2007.

FARIA, J. H. de. SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3., 2004, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=58&cod_evento_edicao=17&cod_edicao_trabalho=4529>. Acesso em: 21 jul. 2007.

FARIA, J. H. de. SCHMITT, E. C. MENEGHETTI, F. K. O imaginário vigiado nas relações de trabalho. In: FARIA, J. H. de. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Altas, 2007.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000a.

_____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n. 2, abr./jun. 2000b.

_____. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P. FREITAS, M. E. de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FURTADO, R. A. CARVALHO NETO, A. LOPES, D. P. T. O que as listas de “Melhores Empresas para Trabalhar” dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH? In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7551>. Acesso em: 21 abr. 2008.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

GODOI, C. K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Gestão.Org**, Recife, v.3, n.2, mai./ago. 2005.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HOPFER, K. R. FARIA, J. H. de. Controle social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2000>. Acesso em: 21 jul. 2007.

LEAL, A. P. SCHMITT, E. C. Recursos Humanos e Prática Ideológica: estudo de caso numa organização multinacional. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2638>. Acesso em: 21 abr. 2008.

MARCONDES, R. C. PAIVA, J. A. de. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=3078>. Acesso em: 15 abr. 2008.

MISOCZKY, M. C. Análise crítica do discurso: uma apresentação. **Revista Gestão.Org**, Recife, v.3, n.2, mai./ago. 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 3, jul./set.. 2001.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 6.ed. Campinas, SP: Pontes, 2005.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAULA, A. P. P. de. MARANHÃO, C. M. S. de A. Opressão e resistência nos estudos organizacionais: considerações acerca do discurso da servidão voluntária e da pedagogia do oprimido In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7551>. Acesso em: 21 abr. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, R. JACKSON, S. Gestão de recursos humanos: tomando posição para o século XXI. **Comportamento e Gestão**. v. 3, n. 2, p.a 255-274, 1997.

SEGNINI, L. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L. FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Goiânia: Ed. UCG, 2006.

_____. Imaginário organizacional moderno e melhores empresas para trabalhar no Brasil. **Organizational Behavior and Human Resources Management**. Disponível em: http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0036_Imaginario%20organizacional%20moderno%20e%20melhores%20empresas%20para%20trabalhar%20no%20Brasil.pdf. Acesso em 15 de abr. 2008.

SIQUEIRA, M. V. S. FREITAS, M. E. de. O Papel da Mídia Especializada em Negócios na Reprodução do Discurso Organizacional em Recursos Humanos no Brasil. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5712>. Acesso em: 01 nov. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOCE S/A. **150 Melhores Empresas para Você Trabalhar**. São Paulo: Editora Abril, 2007.

ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.