



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

MATHEUS RIBEIRO DE PAULA

**A INFLUÊNCIA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NO
DISCURSO ORGANIZACIONAL**

Brasília – DF
2011

MATHEUS RIBEIRO DE PAULA

**A INFLUÊNCIA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NO
DISCURSO ORGANIZACIONAL**

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

Professor Orientador: Dr. Marcus
Vinicius Soares Siqueira

Brasília – DF

2011

De Paula, Matheus Ribeiro.

A Influência da Ideologia Gerencialista no Discurso Organizacional /
Matheus Ribeiro de Paula. – Brasília, 2011.

72 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, departamento
de administração, 2011.

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

1. Ideologia Gerencialista. 2. Discurso Organizacional. 3. Imaginário
Organizacional Moderno. 4. Relações de Poder nas Organizações.

MATHEUS RIBEIRO DE PAULA

**A INFLUÊNCIA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NO
DISCURSO ORGANIZACIONAL**

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

Matheus Ribeiro de Paula

Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira
Professor-Orientador

Prof. Dra. Gisela Demo Fiúza
Professora-Examinadora

Brasília, 12 de julho de 2011

RESUMO

O presente trabalho tem como tema central o discurso organizacional e a influência da ideologia gerencialista em sua formação e interpretação, tomando como ponto de partida as relações assimétricas de poder dentro da organização. Em relação à ideologia gerencialista são analisados seus principais paradigmas e pressupostos, nas relações de poder são identificadas as ferramentas de manipulação da empresa, como a sedução e o fascínio, por fim, são identificados os discursos organizacionais mais recorrentes na empresa moderna, como o superexecutivo de sucesso, assim como o imaginário moderno estabelecido pela empresa e responsável por determinar seus valores e sua cultura.

O método utilizado foi estruturado em uma pesquisa qualitativa de levantamento, instrumentalizado em uma entrevista estruturada. A técnica de análise dos dados obtidos foi análise de conteúdo baseada em categorias analíticas. A partir da análise das entrevistas coletadas, pôde-se concluir que a ideologia gerencialista influencia o discurso organizacional dos gerentes principalmente através dos valores e normas da empresa repassadas da direção pelo imaginário estabelecido. Assim o discurso dos gerentes reflete os objetivos organizacionais baseados em fatores quantitativos de resultados, ignorando, de certa forma, o impacto no fator humano causado pela busca do desempenho.

Palavras-chave: Ideologia Gerencialista, Discurso Organizacional, Imaginário Organizacional Moderno

SUMÁRIO

Conteúdo

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Formulação do problema	8
1.2	Objetivo Geral	9
1.3	Objetivos Específicos.....	9
1.4	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Fundamentos da Ideologia Gerencialista.....	12
2.2	Relações de Poder nas Organizações Contemporâneas	22
2.3	O Discurso Organizacional Moderno de Grandes Empresas.....	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1	Caracterização da Pesquisa	37
3.2	Caracterização da Organização.....	40
3.3	Participantes do Estudo	40
3.4	Instrumento de Pesquisa	41
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	44
4	ANÁLISE DO CONTEÚDO	49
4.1	Análise da Ideologia Gerencialista.....	52
4.2	Análise das Relações de Poder nas Organizações	56
4.3	Análise do Discurso Organizacional e Imaginário Moderno.....	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial imperam a velocidade das informações, a globalização e a competitividade, faz com que as Empresas fiquem cada vez mais influenciadas pelas transformações econômicas. Como reflexo a sociedade global é marcada por um desenvolvimento paradoxal, na qual a riqueza e a pobreza aumentam, assim como o conhecimento e a ignorância, a criação e a destruição, impondo uma lógica de competição entre as empresas repassada entre os indivíduos. A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sob pressão. O esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam. A sociedade se torna um vasto mercado, no qual cada indivíduo está comprometido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo (GAULEJAC, 2007).

O modelo fordista assegurou o crescimento do capitalismo industrial até metade do século XX, ele procurava conciliar uma produção de massa que beneficia os assalariados e consumidores a partir de uma redução dos preços dos produtos de consumo, de um aumento das remunerações, assegurando uma alta contínua dos lucros. Porém, a partir da década de 1980, com a queda das barreiras alfandegárias para a troca de mercadorias e a internacionalização da economia, as lógicas de produção passaram a ficar cada vez mais submetidas à pressões das lógicas financeiras. Além disso, com o desenvolvimento dos meios de comunicação e o advento da tecnologia, instaura-se a ditadura do tempo real e o imediatismo das respostas às exigências dos mercados financeiros.

A globalização atual joga o capital contra o trabalho, favorecendo uma concorrência exagerada, naturalizando os deslocamentos, favorecendo a circulação de capitais e ao mesmo tempo controlando a dos homens. As empresas têm a tendência de deslocar suas unidades de produção para os países em que a legislação é a menos favorável para os empregados, a gestão dos recursos humanos produz uma individualização das relações salariais, neutralizam as reivindicações coletivas e enfraquecem as solidariedades concretas.

No mundo marcado pela lógica da produção, a empresa moderna apresenta-se como o ator central da sociedade, pela criação de um imaginário organizacional que possibilita o indivíduo identificar-se, e cujo modelo de racionalidade, de produtividade e de resultado fundamenta as demais relações sociais. A relação

com o trabalho ou com a própria organização tende a se tornar a principal referência para o indivíduo, que determina as suas relações individuais e com a sociedade em que vive (FREITAS, 1999).

O tema deste trabalho consiste na análise do gerencialismo como ideologia e sua influência no discurso organizacional de gerentes, em uma instituição financeira. O foco principal é o tratamento dado ao discurso gerencialista, formulado com ênfase na racionalidade da eficácia e eficiência produtiva e a forma como esse discurso opera nas relações sociais estabelecidas no ambiente organizacional com o intuito de manipulação e sedução da psique do indivíduo de acordo com os objetivos da empresa.

Significando inicialmente administrar, dirigir, conduzir, o termo “gestão” remete atualmente a certo tipo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo. A gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder. Por trás de sua aparente neutralidade, é preciso compreender os fundamentos e as características desse poder que evoluiu consideravelmente no tempo (GAULEJAC, 2007)

Sob uma aparência objetiva e pragmática, considera-se o gerencialismo um fenômeno derivado da própria teoria administrativa, utilizando de suas diversas abordagens, desde a administração científica, o *taylorismo*, a burocracia weberiana, a teoria dos recursos humanos, até a qualidade total. A gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos em custos ou em benefícios. Ela busca estabelecer relações assimétricas de poder nas organizações, enfatizando objetivos voltados para a obtenção de performance de eficiência e eficácia nas relações de trabalho e na subjetividade do indivíduo.

Buscando atingir tais objetivos, e inserido em um contexto organizacional marcado pela concorrência e pela maximização dos recursos (dos materiais aos humanos), o gerencialismo tem como elemento essencial a mobilização da energia psíquica do indivíduo. Este por sua vez é a força motriz da organização, que trabalha incessantemente em prol dos resultados dela. É o indivíduo o responsável por executar os planos, controlar os elementos e as variáveis e responder de forma rápida e criativa às constantes alterações no ambiente. Cada vez mais este indivíduo deve estar ao inteiro dispor da empresa, colocando-a como elemento mais importante em sua vida.

Porém, a empresa oculta essa relação de dominação e nem sempre está evidenciado como ela leva o indivíduo a entregar-se a ela. Fica claro que um instrumento fundamental desta mobilização é o discurso organizacional. Utilizado também com o intuito de manipular a subjetividade do indivíduo em um processo de dominação em que um dos atores envolvidos no jogo prevalecerá sobre os outros. Como prática ideológica, o discurso contribui na construção das identidades e das relações sociais entre os sujeitos. Desse modo, a empresa faz uso de inúmeros discursos e de sua própria cultura para que seus interesses sejam alcançados. Por isso, faz-se necessário revelar a verdadeira intenção do que é dito por ela, conhecendo um pouco mais das relações de poder e de desejos nas organizações na sociedade contemporânea.

Desse modo, as organizações podem ser analisadas a partir de uma dimensão crítica que deixe um pouco de lado a busca incessante pela performance e compreenda, com mais profundidade, a sua relação com seus empregados. As empresas colaboram com o desenvolvimento econômico global e também estão permeadas por dimensões que afetam substancialmente a vida das pessoas, as quais se relacionam, direta ou indiretamente, com elas. Ao mesmo tempo, as empresas estão presentes na vida dos indivíduos de tal maneira que é nelas que o indivíduo sonha, cria projetos, se relaciona com outras pessoas, vive tristeza e alegrias (SIQUEIRA, 2006).

1.1 Formulação do problema

O estudo parte de dois pressupostos, o primeiro é o de que a ideologia gerencialista é o principal determinante do imaginário organizacional e que estabelece uma assimetria nas relações de poder entre gestão e força de trabalho nas organizações. O segundo pressuposto é a normatização do discurso organizacional como instrumento de manipulação do indivíduo visando mobilizar sua energia psíquica em prol dos objetivos organizacionais.

Desse modo, é importante compreender a ideologia gerencialista e o discurso organizacional nas organizações modernas. A partir de uma perspectiva crítica, busca-se, acima de tudo, revelar em que consiste esse discurso e como a

subjetividade do indivíduo é manipulada e seduzida através dos mecanismos da ideologia gerencialista.

Considerando a ideologia gerencialista intrinsecamente ligada ao modo de gestão da organização moderna, faz-se a ligação com a formação do discurso organizacional. Assim, se torna necessário analisar e identificar os mecanismos de formação e de interpretação do discurso organizacional bem como sua relação com a ideologia gerencialista. De modo que compreender a formação e a intenção desses discursos auxiliará no entendimento das relações de trabalho e de poder existentes nas empresas na sociedade atual.

Resumindo todas estas indagações, a principal questão do problema a ser respondida por este trabalho e que norteará o seu objetivo é: como a ideologia gerencialista está presente na formação do discurso organizacional do gestor?

1.2 Objetivo Geral

Tendo em vista que a empresa faz uso da manipulação e da sedução do imaginário do indivíduo, assim como as relações assimétricas de poder na organização, a partir de uma perspectiva crítica, o objetivo principal desta pesquisa, portanto, é descrever a relação do gerente com o discurso organizacional, verificando e analisando de que maneira a ideologia gerencialista influencia a formação deste discurso.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa que permitiram alcançar o objetivo geral são:

- compreender os conceitos do discurso organizacional e da ideologia gerencialista, como um referencial teórico matriz do problema de pesquisa;
- identificar como o gerente utiliza o discurso organizacional buscando a adesão do indivíduo e como ele se sujeita a este discurso;

- identificar de que forma se manifestam as relações de poder dentro da organização;
- identificar no sujeito da pesquisa (o gerente) seus principais valores e qual sua visão a respeito de seu papel como porta-voz do discurso da empresa.

1.4 Justificativa

O projeto se justifica por abordar criticamente uma relação pouco estudada entre a ideologia gerencialista e o discurso organizacional. Além disso, o trabalho também aborda o gerencialismo, como uma formulação simbólica, com um sentido mais negativo do que de neutralidade e como essa teoria influencia as transformações das relações sociais dentro das organizações. Por seu turno o trabalho revela a face do discurso organizacional que as empresas insistem em esconder revelando somente suas promessas de realização e negligenciando o preço pago que supera os benefícios e mimos que a empresa devolve.

O valor deste trabalho também se revela na abordagem desmistificadora do pensamento único de que a gestão é a resposta para todos os problemas da empresa, e de uma neutralidade técnica incorporada a essa ideologia. De certo modo, essa visão tecnicista tem se institucionalizado como uma profecia auto-realizável, enfatizando ser a única forma de organização das relações sociais no mundo organizacional, rejeitando as possibilidades de uma gestão baseada no relacionamento mais humano, maduro e transparente sem que a organização faça proveito de sua posição de poder, dos sonhos das pessoas e da necessidade individuais que cada um busca suprir através do seu trabalho.

Por fim, o trabalho também se justificar por possibilitar o estudo do cotidiano da empresa, dos padrões de comportamento por assim dizer. De modo que o trabalho tem como objetivo analisar um determinado comportamento em acontecimento no tempo presente da empresa. Na verdade esse comportamento não surgiu do nada, ele é o resultado de uma historia pregressa de outros comportamentos que culminaram na forma que ele está definido hoje. Tal comportamento de hoje é na verdade o cotidiano, o dia-a-dia, a realidade que estão inseridos os sujeitos da pesquisa. Todas as coisas tornadas tão comuns, portanto, tão evidentes, que

ninguém presta atenção a elas e passam despercebidas. Porém é de fundamental importância analisar as sutilezas do dia-a-dia, pois são elas que diferem os indivíduos, são elas que determinam o diferencial de uma empresa para outra, são elas a base da cultura organizacional e são elas que irão determinar como será o comportamento no futuro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda as categorias e os conceitos do estudo, com o objetivo teórico de fazer a sua contextualização considerando a ideologia gerencialista na sua primeira parte, procurando dar um sentido a composição do termo, caracterizando seus diversos conceitos e características, assim como descrevendo o poder gerencialista na ótica de sua ideologia. A segunda parte trata do discurso organizacional, define-se suas características e seus principais elementos, assim como a relação dele com a ideologia gerencialista.

2.1 Fundamentos da Ideologia Gerencialista

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos de ideologia, de gestão e da ideologia gerencialista, seu surgimento, suas características como o discurso insignificante, a quantofrenia e a qualidade a serviço do gerencialismo. Por fim serão analisados também os paradigmas que fundamentam o gerencialismo.

A ideologia é um sistema de conceitos e visões que serve para dar sentido ao mundo, enquanto obscurece os interesses sociais que são expressos por ela, e devido à sua inteireza e consistência interna, tende a formar um sistema fechado e se manter em face do contraditório como experiência inconsistente. No geral, a ideologia será tratada como forma de ocultação e/ou inversão da realidade e também no sentido de que ela é uma forma de representações e de valores que visam manter ou fortalecer uma ordem estabelecida. Tais valores podem ser do tipo conservador, ou legitimador da ordem existente, ou de um tipo crítico, subversivo que proponha uma alternativa à ordem estabelecida (LOWY, 2002).

Efetivamente, as concepções de ideologia citadas consistem na interpretação mais crítica e negativa deste, contudo o conceito original mais antigo possuía um sentido positivo afirmativo no sentido idealista. Na sua etimologia, ideologia poderia ser traduzida por “ciência das idéias”.

De uma forma ou de outra, os significado de ideologia que preservam o seu caráter de negatividade tendem a corroborar a abordagem de Thompson (1995) com

o sentido a serviço do poder, tratando-a como um complexo de visões e idéias que tendem a encobrir a realidade objetiva, adaptando-se ao seu significado forte e negativo, apenas dando conta da aparência dos fenômenos observado, cujo entendimento só se torna possível através da abordagem dialética desses mesmos fenômenos.

De acordo com Gaulejac (2007, p 65), a ideologia da gestão

é um sistema de pensamento que se apresenta como racional mas que ao mesmo tempo mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação, fornecendo um pensamento quimérico de onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade técnica, da modelagem da conduta humana, gerando um sistema de dominação econômica que legitima o lucro como finalidade.

Dessa forma a ideologia é considerada um meio de determinar uma visão distorcida da realidade ou parte dela, no sentido de tentar persuadir os indivíduos de que aquilo que é dito é a verdade necessária. Ela constitui instrumento indispensável para a legitimação do poder nas organizações, e se torna um instrumento de apoio na propagação da cultura e dos valores organizacionais.

Com base no conceito de ideologia de Gaulejac, pode-se considerar que o gerencialismo como categoria analítica seria quase que uma derivação da burocracia Weberiana, porém com foco principal na eficácia, na eficiência e no controle dos resultados. Seria assim, o gerencialismo um instrumento de dominação, passível de tratamento como formulação simbólica que o torna afim com o conceito de ideologia. Os dois modelos compartilham de significados correlatos que vão de encontro um ao outro, a essência de ambos reside no exercício da autoridade, da dominação e do controle dos indivíduos a eles subordinados. Deixam revelar apenas contradições aparentes em relação à forma de apresentação frente à realidade.

Conseqüentemente, conclui-se que o gerencialismo é a ideologia *ad hoc* responsável pelo processo de dominação nas organizações, personificado nas diversas tecnologias de gestão e nos seus diversos componentes da teoria administrativa como a qualidade total, a quantofrenia, seus paradigmas (objetivista, funcionalista, experimental, utilitarista e economista), e como meio de expressão e forma de se manifestar no seu ambiente o próprio discurso organizacional.

Designar aqui o caráter ideológico da gestão é mostrar que, por trás dos instrumentos e procedimentos de informação e de comunicação encontra-se em ação determinada visão do mundo e um sistema de crenças e valores. A ideologia é

um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão de onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade. Tal projeto aparece claramente através dos mecanismos de poder, como será explicado no próximo capítulo que trata das relações do poder na organização moderna.

O gerencialismo surgiu juntamente com o desenvolvimento do capitalismo, a partir da aceitação de que o processo de trabalho deva ser hierarquizado para que possa ser comandado pelos dirigentes da organização. O gerencialismo torna-se marcadamente presente nas relações de trabalho a partir do advento da Revolução Industrial, que fragmentou as tarefas produtivas da manufatura e introduziu o controle no processo de produção. Em todas as maneiras de se organizar o processo produtivo, o gerencialismo sempre esteve presente e desempenhando papel fundamental, se transformando para o senso comum em uma maneira natural de gerir qualquer processo de trabalho. Assim sendo, a ideologia gerencialista acompanha todo o processo de transformação e evolução da teoria geral da administração e da sociologia das organizações.

A gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder. Por trás de sua aparente neutralidade, é preciso que compreendamos os fundamentos e as características desse poder que evoluiu consideravelmente no tempo. Entre a organização científica do trabalho (Taylor, 1912) e o gerenciamento das empresas multinacionais, as modalidades de exercício e a própria natureza do poder gestor se transformaram consideravelmente. Sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos em custos ou em benefícios (GAULEJAC, 2007).

A partir do momento em que a lógica financeira assume o comando sobre a lógica da produção, as relações de poder no seio da empresa se modificam. Adaptabilidade, flexibilidade, reatividade tornam-se as palavras de ordem no gerenciamento dos recursos humanos.

A impregnação do conjunto da empresa pela lógica financeira abala os modos de organização e de gerenciamento construídos sobre lógicas de produção. [...] Essa lógica do lucro imediato tem múltiplas conseqüências: publicação de

resultados conforme um ritmo muito intenso (trimestral a mínima, e não mais anual); política de informação junto a analistas financeiros que penaliza as estratégias em longo prazo em favor de uma rentabilidade imediata; procura de ganhos de produtividade em curto prazo, em detrimento de investimentos sobre ciclos longos; pressão do número e dos instrumentos de medida, em detrimento de uma reflexão sobre os processos, os modos de organização e os problemas humanos (GAULEJAC, 2007, p.42).

A gestão gerencialista apresenta-se como um progresso notável diante do caráter opressivo e estático do sistema disciplinar. Suas principais características são bem conhecidas: o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica. Espera-se dos empregados uma implicação subjetiva e afetiva. A empresa é personificada e os empregados esperam dela o reconhecimento.

A empresa de tipo *tayloriano* é centrada sobre a canalização da atividade física a fim de tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos. Esse processo se operava pela delimitação do espaço, pelo controle do emprego do tempo, pela busca por adaptação do indivíduo aos meios de produção. A *taylorização*, assim como o *fordismo*, se estabeleceram com sucesso, não só, no modo de organizar o mundo do trabalho da época, mas também em toda a sociedade. O comportamento dos indivíduos também passou a ser controlado, assim salienta Bauman (1999, p. 222) a respeito da *taylorização* que:

consiste na simplificação das escolhas com que os indivíduos são confrontados no dia a dia das operações produtivas, quando a situação em que se encontram reduz ao máximo todos os fatores causais e irrelevantes, tornando-se um instrumento de tomada de decisão para aqueles que se encontram no topo da hierarquia manipularem e determinarem as escolhas.

Diferentemente, o poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. Passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A obediência é substituída pelo reconhecimento, a repressão pela sedução, a imposição pela adesão. Cada trabalhador deve sentir-se responsável pelos próprios resultados e deve buscar desenvolver suas competências e seus talentos. O que

importa não é mais o respeito pelas regras, mas a luta permanente em busca dos objetivos. O desejo é incitado permanentemente: desejo de sucesso, gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal. “Na empresa hierárquica, o desejo era reprimido por um Superego severo e vigilante. Na empresa gerencial, o desejo é exaltado por um ideal do Ego, exigente e gratificante. Ela se torna lugar da realização de si mesmo.” (GAULEJAC, 2007, p. 109).

Peter Drucker (1967) foi um dos principais expoentes da Teoria Administrativa no século XX. Responsável pela elevação do gerencialismo a um patamar de supremacia moral em relação às necessidades de determinadas qualidades gerenciais frente à força de trabalho das instituições sociais. Para Drucker (1967), a função gerencial permitiria tomar decisões e adotar ações as mais diversas possíveis, em nome da eficiência e eficácia produtiva das organizações. Neste contexto, o gerente seria qualquer trabalhador possuidor de conhecimentos, levando ainda em consideração a sua posição na hierarquia e a responsabilidade pelas contribuições que afetam a forma dessa organização de trabalhar e obter resultados. Dessa maneira, para o gerencialismo, cada pessoa deve tomar decisões e não apenas obedecer a ordens.

A gestão apresenta-se, então, como pragmática, justificada sobre a eficácia da ação. Ela se torna um modelo padrão que influencia fortemente as representações dos dirigentes, dos empregados, das empresas privadas, mais igualmente das empresas públicas, das administrações e do mundo político.

Compreendido a gestão e a origem do gerencialismo a partir desta, faz-se necessário definir seus principais instrumentos. Gaulejac (2007) cita, entre outros, a qualidade e o discurso insignificante, responsáveis por instrumentalizar a gestão e racionalizar os objetivos organizacionais. Porém o que se percebe é que os instrumentos de gestão não são neutros, contrariamente ao que pretende a maioria dos manuais que os apresenta como técnicas a serviço de uma abordagem racional da realidade. Eles são construídos sobre pressupostos raramente explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos e de indicadores que se aplicam sem que haja possibilidade de discutir sua pertinência.

Os instrumentos que parecem ser os mais “objetivos”, como os quadros de organização, os balanços de atividades, os dados financeiros, induzem hábitos, esquemas mentais e comportamentos. Eles modelam a realidade conforme normas preestabelecidas, que se tornam indiscutíveis. Isso explica sua onipotência e a

pequena quantidade de críticas de que é objeto por partes de agentes que sofrem seus efeitos. Eles permitem tornar público os resultados de cada um, de efetuar comparações, de produzir equivalências entre o trabalho de uns e de outros. Eles introduzem uma aparência de objetividade em um mundo de concorrência e de contradições. Tranqüilizam uma vez que parecem limitar o arbitrário e a incerteza. Eles favorecem a coerência da organização, a homogeneização das práticas e dos processos de avaliação (GAULEJAC, 2007).

A aparente neutralidade do instrumento permite neutralizar os conflitos interpessoais. Contudo, se os instrumentos de gestão não incitam a uma crítica frontal, eles geram ressentimento e frustração por parte daqueles submetidos a suas regras. Desse modo, a adesão aos instrumentos de gestão freqüentemente ocorre apenas superficialmente, principalmente quando o sentido que cada funcionário atribui a seu trabalho não se encontra nos indicadores de avaliação que consideram medir a qualidade desta.

A ideologia gerencialista apresentaria menos atração se não estivesse associada a valores como o gosto de empreender, o desejo de progredir, a celebração do mérito ou o culto da qualidade. Valores positivos que vêm de encontro às aspirações humanas profunda e dificilmente contestáveis. A qualidade como instrumento da gestão é uma utopia capaz de mobilizar em primeiro lugar o entusiasmo e o consenso do indivíduo. Ela permite ultrapassar os objetivos de desempenho, de rentabilidade e de proveito que conotam preocupações puramente financeiras.

Difundida a partir da segunda metade do século passado, a qualidade total se originou no Japão baseada no modelo Toyotismo, com o objetivo de aumentar a competitividade da indústria japonesa no pós-guerra. A partir dos trabalhos de Edward Deming, ele definiu a gestão da qualidade total, através da satisfação do cliente, que funcionaria por intermédio de um ciclo de planejar, fazer, agir e controlar, que se repetia ao longo do processo produtivo que ficou conhecido pela sua sigla em inglês, PDCA (Plan, Do, Act, Control). Segundo Laranjeira (2002), a qualidade total trata-se de uma lógica de funcionamento caracterizada por uma formulação ideológica e persuasiva, cujo objetivo é a adesão irrestrita e inquestionável do empregado, que se dá pela ênfase em princípios essencialmente cooperativos e integradores, resultando no afastamento do espírito crítico.

No programa de qualidade, o sentido do trabalho é construído a partir de um modelo ideal e não a partir da realidade concreta. A qualidade é definida a partir de indicadores pré-estabelecidos, e não a partir de critérios reais que os agentes utilizam para definir a qualidade daquilo que eles fazem, os únicos critérios que são significativos para eles (GAULEJAC, 2007).

Outro instrumento da gestão citado por Gaulejac (2007) é o discurso da insignificância, em que as palavras utilizadas não permitem demonstrar a qualidade da atividade concreta, nem de produzir significações a respeito do sentido da ação, nem de compreender a realidade do mundo da empresa. Um discurso insignificante é um discurso que se fecha continuamente sobre si mesmo, cada termo podendo ser substituído por um outro em um permanente sistema circular. Os termos utilizados parecem marcados pela evidência e, no entanto, são portadores de significações múltiplas e contraditórias. Tais discursos se apresentam como objetivos e neutros ao englobar de forma abstrata as oposições de interesse, as diferenças de pontos de vista, as diferenças entre o prescrito e o real. Tratam de representação positivista da organização que causa a erosão das contradições, dos conflitos e da complexidade.

A linguagem insignificante encoberta a complexidade pela evidência, neutraliza as contradições pelo positivismo, erradica os conflitos de interesse pela afirmação de valores que se pretendem “universais”. Fazendo isso, ela desestrutura as significações e o senso comum. Ela evita confrontar-se com a prova do real, assim como evita qualquer contestação. Quando dizemos tudo e também seu contrário, a discussão não é mais possível.

Por fim Gaulejac (2007), também cita a quantofrenia a serviço da gestão. Para ele o termo designa uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática. A doença da medida não é nova e se desenvolve de modo recorrente nos meios que aplicam a qualquer coisa uma linguagem inspirada nas matemáticas. Ela repousa sobre a crença de que a objetividade consiste em traduzir a realidade em termos matemáticos. O cálculo dá uma ilusão de domínio sobre o mundo.

Mintzberg (1998) trata a mensuração como um mito, considerando que os custos podem ser efetivamente medidos, mas os benefícios da atividade da organização são bem mais complexos. A insignificância e a quantofrenia são duas figuras do poder. Uma permite evitar a crítica e a contestação, pois ela impede de

chegar ao sentido dos mecanismos que estão em prática, e a outra permite apresentar como neutro e objetivo um programa que leva os agentes a interiorizar a ideologia gerencialista.

A serviço do poder gerencialista, a ideologia gerencialista se baseia sobre certos pressupostos dos quais convém verificar a validade. O paradigma objetivista dá um verniz de cientificidade à “ciência gerencial”. Ele se declina segundo quatro princípios que descrevem a empresa com um universo funcional, a partir de procedimentos construídos sobre o modelo experimental, dominado por uma concepção utilitarista da ação e de uma visão economista do humano.

A preocupação de objetivação por muito tempo foi identificada como essencialmente científica. Nessa lógica de pensamento, excluimos da análise tudo aquilo que é considerado como irracional, por não ser mensurável. Os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados não confiáveis e portanto não pertinentes. Essa ficção autoriza certos pesquisadores a não mais se preocupar com a observação concreta da condição humana para se esconder no universo abstrato das equações matemáticas. Há um risco de quantofrenia, como foi explicado acima, que espreita todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, querem compreender apenas aquilo que é mensurável.

A preocupação pela objetividade é louvável, porém, colocar a realidade em uma equação jamais permitirá compreender o comportamento dos homens e a história das organizações. O importante não é fazer o repertório dos fatores, de medir seus parâmetros, de calcular funções, o importante é compreender significações, ajudar cada um a analisar o sentido de sua experiência, definir as finalidades de suas ações, permitir que ele contribua na produção de suas ações, permitir que ele contribua na produção da sociedade em que ele vive. (GAULEJAC, 2007).

A análise organizacional é abordada pelas ciências da gestão em uma perspectiva funcionalista. Para Gaulejac (2007), o funcionalismo é uma teoria que tende a ligar os fenômenos sociais às funções que eles garantem. Aplicada à gestão, a teoria funcionalista, assim como as abordagens comportamentalistas para o indivíduo, considera a organização como um dado, um sistema, uma entidade que tem um funcionamento “normal”, e cuja finalidade é garantir sua reprodução. A abordagem funcionalista não questiona a ordem subjacente às diferentes funções no seio da organização. Ao invés de analisar a realidade do funcionamento do indivíduo

e da organização, ela procura encontrar os meios de melhor adaptar um ao outro. Ao reduzir a análise das condutas humanas à descoberta dos mecanismos de adaptação e desvio, passa-se implicitamente a submeter-se serviço do poder estabelecido. Todo poder impõe normas, regras explícitas e implícitas e, portanto, uma “ordem” à qual os agentes devem se submeter.

A constatação real é que nas organizações modernas prevalece a racionalidade instrumental sempre subjugando os meios aos fins. Porém elas permanecem também com suas características evidentemente humanas, para Freitas (2007, p. 87) ainda há espaço para

desejos contraditórios, de projetos voluntaristas e de mobilização do desejo individual e do laço coletivo, constituindo-se em espaços de comportamento controlado e dividido, das liberdades vigiadas [...] elas reivindicam para si o estatuto da celebridade, de novo totem, de nova catedral, fazendo predominar uma estrutura estratégica onde a identidade profissional toma o lugar da identidade social, mobilizando as energias psíquicas do sujeito por meio de um imaginário e mensagens (simbolismos) colocando-as como grandiosas.

Outro paradigma racional do gerencialismo se refere a atitude experimental, de acordo com Gaulejac (2007) o experimentalismo consiste em pesquisar leis causais entre diferentes elementos a partir de experiências que podemos repetir ao infinito, e que produzem resultados similares. A gestão encontra no modelo experimental os fundamentos de uma cientificidade que lhe escapa. A racionalidade instrumental consiste em pôr em ação métodos e técnicas para medir a atividade humana, transformá-la em indicadores, calibrá-la em função de parâmetros precisos, canalizá-la para responder às exigências de produtividade.

O método experimental é um método de investigação que, com uma preocupação de cientificidade, contribui para instrumentalizar aqueles que dele são o objeto. Mas o método é pertinente apenas se certas condições estiverem reunidas: a identificação dos diferentes causais no interior de sistema finito, do qual se possa descrever com precisão todos os elementos e suas interações. Essa condição raramente está presente no campo da atividade humana, particularmente na empresas confrontadas com mudança contínuas.

Conforme o paradigma utilitarista, cada ator procura “maximizar suas utilidades”, ou seja, otimizar a relação entre os resultados pessoais de sua ação e os recursos que isso consagra. Cada indivíduo é reconhecido conforme suas capacidades de melhorar seu funcionamento. A pertinência do conhecimento é medida pelo metro de sua utilidade para a organização. É difícil, nesse contexto, desenvolver um pensamento crítico, salvo se a crítica for “construtiva”. Podemos exercer a liberdade de pensamento e de palavra, com a condição de que essa liberdade sirva para melhorar os desempenhos (GAULEJAC, 2007)

Concluindo a compreensão da ideologia gerencialista, de forma a abordar o fator humano como recurso da organização. O imaginário organizacional (será analisado detalhadamente no capítulo do discurso organizacional) é dominado pela lógica capitalista que canaliza os fantasmas, os desejos, as aspirações, mas também a “pulsão epistemológica”, ou seja, a curiosidade que impele a produzir o conhecimento. A gestão se tornou a ciência do capitalismo, subentendida por uma vontade de domínio que se apresenta como fundamentalmente racional. Esse domínio não tem em vista apenas o campo da economia, mas a sociedade inteira.

A justificção desse estado de coisas é a de racionalizar a produção com menor custo para favorecer o crescimento e satisfazer as “necessidades” dos consumidores. Pode-se ficar admirado com a eficiência dessa visão do mundo e também inquietos com os custos que não levados em conta, quer se tratem dos atentados ao meio ambiente, do desperdício de certas matérias-primas, da pressão do trabalho, de suas conseqüências psicológicas, como o estresse ou o cerco moral, ou ainda da exclusão de todos aqueles que não podem ter acesso a esse mundo ou por ele foram rejeitados. O paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em “recurso”.

Afirmar que o humano é um fator da empresa leva a operar uma inversão das relações entre o econômico e o social. De fato, é a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso. Considerar o humano como um fator entre outros é confirma um processo de coisificação do homem. Gerenciar o humano como um recurso, ao mesmo título que as matérias-primas, o capital, os instrumentos de produção ou ainda as tecnologias, é colocar o desenvolvimento da empresa como uma finalidade em si, independentemente do desenvolvimento da

sociedade, e considerar que a instrumentalização dos homens é um dado natural do sistema de produção.

Assim, com o objetivo de controlar e manipular esse fator humano que a empresa estabelece através de cargos e funções com diferentes níveis de autoridade, as relações assimétricas de poder utilizam suas ferramentas. Desse modo o fator humano, como um recurso da empresa, é limitado por mecanismos de poder, que seus detentores são os responsáveis por defenderem os interesses da empresa e repassar essa idéia aos outros, o próximo capítulo aprofunda nessas relações e cita seus principais mecanismos.

2.2 Relações de Poder nas Organizações Contemporâneas

Por se tratar de um tema que é abordado tanto na Ideologia Gerencialista quanto no discurso Organizacional, o Poder como mecanismo de controle à serviço da organização será abordado em destaque fora dos eixos temáticos. Dessa forma serão analisados suas principais características, como o individualismo e a abordagem paradoxal, seus meios de manifestação como a sedução e o fascínio e por fim o reflexo causado no individuo através da servidão e submissão voluntária.

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

Para Gaulejac (2007) o poder está a serviço do gerencialismo e que se baseia não somente na imposição de uma representação que se apresenta como universal. Ele se encarna principalmente em regras, procedimentos, dispositivos concretos que contribuem para a organização do trabalho. O exercício do poder consiste em definir princípios que servem como referenciais e concorrem para modelar a realidade. Ele consiste igualmente em tomar decisões, fixar orientações e objetivos, mas consiste, principalmente, e aí se encontra sua dimensão menos visível, em delimitar o campo e em estruturar o espaço no qual essas decisões e essas orientações serão tomadas.

De acordo com Enriquez (1991, p. 25) “o poder que procura sua legitimação sempre repousa no consentimento”, que se origina de fatores sentimentais como o medo, no amor ou pela identificação. Em relação à identificação o autor afirma que ela ocorre na experiência cotidiana, e pode ser vista como um o sinal de uma forte atração da empresa para o indivíduo. Enriquez (1991) afirma que o poder é impessoal e funcional, por não se vincular ao sujeito que o domina, mas, sim ao cargo que ocupa, além disso, é racional e limitado: por meio da especialização o indivíduo vai identificando seus limites de atuação no trabalho. Finalmente, o poder conferido ao indivíduo numa determinada posição hierárquica é sempre limitado por variáveis, tais como a detenção ou não de um maior número de interferência nas etapas do processo decisório, o maior acesso à informação, entre outros.

Siqueira (2006) analisa o “jogo” implícito que ocorre nas organizações entre dominador e dominado. Para ele,

“Os jogos do poder nelas são, de fato, complexos, pois envolvem controles sutis como a gestão do afetivo, a internalização de valores da empresa e o desejo do indivíduo em vencer, mesmo que o preço a ser pago, para isso, seja demasiadamente elevado. O indivíduo que é objeto de dominação tem, também, as suas armas, que podem, em determinados momentos, equilibrar suas forças com as do dominador. [...] Por outro lado, a diminuição dessa resistência vai existir a partir de contrapartidas econômicas, que possam suprir suas necessidades mais básicas: sejam elas o reconhecimento, o prestígio, o sucesso ou outro interesse”. (SIQUEIRA, 2006, p. 55).

Não menos importante, um mecanismo eficaz para que a empresa consiga, ao menos em tese, o comprometimento do indivíduo, refere-se ao controle pelo amor. Utilizando inclusive o líder sedutor, como catalisador do processo de “gestão do afetivo” na organização. De sua parte a empresa também seduzirá o indivíduo, às vezes, lançando mão de artifícios bastante fúteis. O indivíduo deixa-se seduzir e é seduzido não apenas pelo poder ou por elevados salários, mas também por presentes e agrados que têm forte valor simbólico para ele e, muitas vezes, representam baixo custo para a empresa (SIQUEIRA, 2006).

Freitas (2000, p. 149), assim define a sedução:

Inscrita num plano teórico mais fictício do que real, a sedução é algo que escapa, escorrega, brinca de esconde-esconde, joga

e faz jogar, desafiando uma teoria que se pretende analítica da realidade das pessoas. É um processo, uma relação dual, fugitiva em sua promessa de charme e intensidade das emoções prazerosas que podem ocorrer nesse encontro sugerido com a magia e o encantamento a ser desfrutado. Seduzir é convidar o outro a ter lugar numa fantasia de rara beleza e de convivência com o luminoso que não se presta a provas de realidade cotidiana nem precisa se justificar.

Partindo do conceito fictício atribuído à sedução, Freitas (2000) define a organização sedutora que através de sua missão e de seu projeto seduz os que estão sob sua influencia. Para ela “a empresa moderna cria de si uma imagem grandiosa e onipotente. Essa imagem atraente, sustentada por um discurso vigoroso e ambíguo, convida todos os membros organizacionais a participarem na realização dessa grande fantasia.” (FREITAS, 2000, p. 158). Porém as expectativas do sedutor e do seduzido, no caso da empresa e dos empregados, são divergentes: “talvez os membros da empresa queiram dela a segurança do amor [...], mas a organização quer ter assegurada a sua liberdade para descartar, quando não mais tiver interesse ou quando encontrar parceiro que lhe proporcione maior gozo”(FREITAS, 2000, p 159).

A busca pelo comprometimento do indivíduo ocorre pela criação do sentimento de pertencer a um grupo: ele, o indivíduo, deve se sentir parte do todo, da comunidade-empresa. Desse modo, a sedução torna-se mecanismo eficaz de poder que sutilmente atrai o indivíduo para um processo que muitas vezes o leva à entrega completa ao trabalho.

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

Além da sedução, a organização também faz uso do fascínio como meio de impor sua cultura e exercer poder sobre os indivíduos, dominando seu inconsciente ao diminuir a margem de criação tanto do pensamento quanto da postura crítica dentro e fora da empresa. Para Siqueira (2006) a fascinação está bem próxima da

relação hipnótica e confere ao hipnotizados um domínio quase que completo do indivíduo.

De acordo com Enriquez (1991), o indivíduo se deixa fascinar e coloca o objeto amado acima tudo que seja relevante em sua vida, a relação hipnótica consiste em total abandono amorosa. “Quanto mais forte for o amor vindo do objeto, mais ele será despótico mas, ao mesmo tempo ele provocará entusiasmo. Pois o objeto maravilhoso delega, realmente, parte de seu poder àquele que ele ama e que o ama.” (ENRIQUEZ, 1991, p. 308). Ainda de acordo com o autor o fascínio do indivíduo se dá principalmente por meio de ritos como eventos e comemorações, em que prevalece o uso do discurso enfatizando o reconhecimento e admiração daqueles que se deixam fascinar.

O líder tem papel fundamental nesse cenário. Uma de suas principais características é a de inspirar o indivíduo a levar adiante os projetos da empresa, comprometendo-se com ela e moldando o seu imaginário no imaginário da empresa. Os cegos de amor vêm com os olhos dos líderes que mostram o caminho a ser seguido. Essa inspiração para com a missão e a visão de futuro da organização pode atingir em determinado grau, o processo de fascinação, em que o indivíduo estará hipnotizado pelo líder, pela pessoa e pelo que representa esse líder, inclusive enquanto referência do modo de conduta e de modelo de ação, não somente quanto à vida profissional, mas também no que se refere à vida pessoal. (SIQUEIRA, 2006).

Além da sedução e do fascínio, as relações de poder acabam por evidenciar uma situação em que o indivíduo se submete à organização, de modo que ele se torna um servo voluntário e abando em parte seu raciocínio e sua vontade.

Para Souki (1999), a servidão e o fascínio estão ligados, à medida que ambos são uma constante na vida das organizações e dizem respeito à relação dos homens dentro do grupo, e da relação estrutural do homem no grupo, ou seja, na sua forma de agir e interpretar o que está em sua volta. Ainda segundo o autor, a servidão não é causada por um desejo ou necessidade do indivíduo, mas sim seria uma consequência do fascínio que a empresa exerce sobre o indivíduo. Dessa forma a servidão seria “procedente do desejo de liberdade, cegando-se no fantasma da realização, ele só exerce na denegação da articulação de um a um, em virtude de um fascínio ou de um feitiço” (SOUKI, 1999, p. 43).

Já para La Boétie (2003), o indivíduo é que se submete à vontade do tirano, e abrindo mão de sua liberdade e abraça a servidão. O autor ainda aponta as razões

para a servidão voluntária que são o hábito, que se origina da própria natureza do ser humano se sujeitar, e a covardia, que segundo ele as pessoas na presença dos tiranos, tornam-se dóceis e suscetíveis de dominação.

De acordo com Gaulejac (2007), a submissão consciente tomou forma, à medida que o controle do indivíduo evoluiu, o que era um processo disciplinar que controlava procedimentos e movimentos no trabalho passou para um processo de direcionamento do modo de pensar do indivíduo. O objeto de controle tende a se deslocar da atividade física para a atividade mental. Mudam-se profundamente os registros sobre os quais se exerce o poder à medida que ocorre o abandono da organização hierárquica, marcada por uma estrutura rígida, em troca de uma organização reticular, com estruturas flexíveis que favorecem uma maior mobilidade. Como reflexo o plano psicológico sofre mudanças, de um sistema fundado sobre a solicitação do Superego, baseado no respeito pela autoridade, para um sistema fundado sobre a solicitação do Ideal do Ego, a exigência de excelência, o ideal de onipotência e o medo de fracassar. O resultado é a identificação com a empresa e sua idealização, que por sua vez suscitam a mobilização psíquica esperada. (GAULEJAC, 2007).

A partir da institucionalização da relação de submissão nas organizações, o indivíduo se vê impregnado dos ideais da organização em que trabalha, absorvendo suas normas, valores, convicções e padrões de conduta. Seu ideal de ego é preenchido pela organização e ele se envolve cada vez mais, com a organização, servido a ela e a seus representantes de níveis hierárquicos mais elevado. Por seu turno, a empresa, na sociedade contemporânea, busca na mediação a possibilidade de antecipar conflitos e fazer com que as contradições inerentes à vida organizacional sejam transformadas de acordo com seus desejos. (SIQUEIRA, 2006, p. 73)

Ainda segundo Siqueira(2006), no ambiente organizacional esse processo de submissão ocorre de maneira voluntária, e apesar disso, pode-se lutar contra, ir ao encontro da liberdade de pensar e de agir, mas o desejo de servir fala mais alto e tudo permanece como está. “Derrama-se sangue, suor, e lágrima para que o tirano chegue a seus objetivos.” (SIQUEIRA, 2006, p. 74).

Compreendido os mecanismos de poder utilizados pelas empresas, o estudo do discurso organizacional e do imaginário moderno, reflete em palavras, ritos e

costumes essas relações assimétricas de poder. Percebe-se no discurso dos gerentes a intenção de afirmar esse poder e de afirmar sua influência no ambiente organizacional, é o estudo deste discurso que se trata o próximo capítulo.

2.3 O Discurso Organizacional Moderno de Grandes Empresas

Antes de entrarmos nas definições e características do discurso organizacional, faz necessária a compreensão de como a organização utiliza e manipula a formação e a compreensão do imaginário ao seu favor. Tal imaginário à medida que estiver estabelecido e enraizado na cultura da empresa servirá de base para a construção do discurso organizacional.

A partir da institucionalização da relação de submissão, como foi analisado no capítulo anterior, nas organizações, o indivíduo se vê impregnado dos ideais da organização em que trabalha, absorvendo suas normas, valores, convicções e padrões de conduta. Seu ideal de ego é preenchido pela organização e servindo-a, ele se envolve cada vez mais com o objetivo da empresa. Esta, por sua vez, busca através da mediação de conflitos, a possibilidade de antecipá-los e fazer com que as contradições inerentes à vida organizacional sejam transformadas de acordo com seus desejos. (SIQUEIRA, 2006).

Freitas (2000, p. 54) afirma que “o imaginário só pode exprimir-se e mesmo existir no simbólico, e esse simbólico pressupõe a capacidade de imaginação, ou seja, é preciso conseguir ver o que não está lá, algo diferente do que é.” Assim para a autora o imaginário é um componente de todo o simbólico que a sociedade construiu ao longo do tempo. Por conseqüência ela define as organizações como produto do simbólico que evolui junto com as sociedades. Desse modo,

“as organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. E quando as organizações tentam criar imaginário próprio é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos. Mas não há imaginário neutro, nem signos neutros, nem significados neutros”. (FREITAS, 2000, p. 55).

É no imaginário que, de acordo com Enriquez (1997), as empresas buscam os meios para mobilizar o indivíduo a conquistar os objetivos por ela traçados. Para o autor, o imaginário auxilia no estabelecimento dos sistemas culturais e simbólicos, e é no imaginário que o desejo contido se aflora e os sonhos do indivíduo tomam forma na imagem da empresa. Segundo Enriquez (1997) a empresa utiliza do discurso que recompensará o indivíduo se renunciar a seus desejos e sonhos pessoais, trocar seu ideal de ego pelo da organização, e se identificar com ela no imaginário criado pelo indivíduo.

O indivíduo, preso no imaginário da organização enfrenta, regularmente, desilusões que podem levá-lo à revolta e à depressão. E, não raras vezes, existe ainda forte sentimento de perda da relação familiar, deixada em segundo plano, por causa da busca incessante do sucesso profissional. Se desligado da empresa, sua vida transforma-se completamente, uma vez que estava voltada completamente ao trabalho. A empresa, por sua vez, exime-se de qualquer culpa na demissão do indivíduo, colocando a culpa no mercado. O que se tem, pois, é uma desumanização das relações sociais. (SIQUEIRA, 2006).

Segundo Freitas (2000), o imaginário das empresas deve se expressar através de um simbolismo específico, juntamente com a construção de um discurso que lhe de suporte e que a torne mais atraente para o público interno. Visando criar um quadro favorável na estrutura mental dos sujeitos e em sua forma de pensar a organização, Freitas (2000) cita os principais temas presentes no imaginário organizacional moderno, “que têm como característica a universalidade, ou seja, são repetidos por empresas de diferentes países, setores, tamanhos e missões.” (FREITAS, 2000, p. 59).

Cinco temas foram citados por Freitas (2000, p. 63), o primeiro deles é a “empresa-cidadã”, que age com cidadania proporcionando o bem de todos sem visar lucros, aproveitando-se da imagem de social e ecologicamente responsável; o segundo tema é “o culto da excelência”, aqui a empresa estabelece a perseguição da excelência como um valor em si, desse o modo ideal de ego inatingível do indivíduo é alcançar a perfeição; o terceiro tema é “o lugar da juventude eterna”, segundo Freitas (2000) é da natureza das organizações negar qualquer possibilidade de morte ou de envelhecimento, a flexibilidade é a resposta para manter-se viva e atualizada; o quarto tema é definido como “as restauradoras da ética e da moralidade”, ele é baseado no pressuposto de que os recursos humanos

é o principal ativo da organização e que ela é a proteção de seus valores e da fonte de ética para o indivíduo se basear; por fim o último tema que a autora aborda é “a comunidade”, dessa forma a empresa cria um imaginário de identificação com a família e de um lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se complementam.

Compreendido o imaginário organizacional, será analisado o discurso organizacional e os principais tipos que a empresa usa para se expressar através do discurso. Siqueira (2006) afirma que a empresa em busca de alcançar seus interesses faz uso de inúmeros discursos e de sua própria cultura. De modo que compreender criticamente esses discursos organizacionais auxiliará no entendimento das relações de trabalho e de poder existentes nas empresas na sociedade atual. Para ele é necessário compreender o discurso organizacional não apenas como fator constitutivo da realidade social, mas também como prática ideológica, que contribui na construção das identidades e das relações sociais entre os sujeitos.

Em busca da eficiência e da eficácia, as empresas utilizam de diversos meios ao seu alcance para mobilizar os indivíduos e fazer com que eles assumam o compromisso com os objetivos da empresa. Para isso, ela molda e dita regras e normas, além de organizar a estrutura de cargos da melhor forma para atingir seus objetivos. Até mesmo a ética é utilizada como instrumento de manutenção e desenvolvimento do poder. Assim, para o indivíduo a empresa é o ambiente em que seus sonhos são construídos e realizados, mesmo que ele venha a descaracterizar sua identidade e perder o controle de suas próprias decisões.

Para Siqueira (2006), a organização passa a ser visualizada como uma arena em que os jogos se explicitam constantemente, mas que vai sempre manter uma face desconhecida nessa relação, de modo a nenhuma das duas partes terem sempre consciência dos interesses e desejos da outra parte. De seu turno, as organizações vivem uma contradição, por um lado, controlam o indivíduo, definindo seu comportamento, e por outro, fazem uso do discurso da inovação valorizando e respeitando seus membros. Neste sentido, a análise dos discursos organizacionais torna-se, cada dia mais, um meio válido para se compreender esses jogos de poder e de desejo nas organizações.

A partir do momento que o discurso se torna evidente, e seu conteúdo escuso é revelado, o saber pode ser utilizado como forma de dominação das mais eficazes.

O saber estará inerentemente ligado ao poder, assegurando a ele uma permanência maior nas relações que se produzem na sociedade. De acordo com Enriquez (1991), assim como o poder se funda na força, também tem suas raízes no consentimento, seja ele espontâneo ou forçado. Desse modo, é na legitimidade que o poder conquista e mantém a adesão, buscando um mundo sem conflitos. É o discurso, sempre ideológico, que, de acordo com Enriquez (1991, p 86), vai substituir o reino da força física, sendo a ciência “uma prática social de produção, de segurança e de ordem”.

Ora, a empresa valoriza o apego à ordem, à hierarquia e acredita ter legitimidade para se envolver nos problemas pessoais do indivíduo. Cada vez mais as empresas se preocupam em interferir nos sonhos e no imaginário de seus empregados, assim como nas relações familiares, fazendo com que o indivíduo esteja mais envolvido com a cultura e objetivos da organização. Dito de outro modo, a empresa deseja ser íntima do indivíduo, pois, ao assumir esse papel, ela aumenta seu poder na relação que mantém com seus membros, existindo nesse processo, a auto-persuasão, o que permite a submissão do indivíduo à empresa (SIQUEIRA, 2006, p. 67)

Segundo Siqueira (2006), a organização também faz uso do amor como forma vincular afetivamente o indivíduo e ela. Desse modo, o indivíduo perde suas próprias referências de identificação, tamanha é a entrega a organização, a qual se torna a principal referência em sua vida, o sentido principal de sua existência. Aliás, a devoção completa à organização o que inclui também sacrifício familiar e de sua própria saúde, trabalhar sem cessar para o bem de todos.

O processo de controle da empresa sobre o indivíduo é constantemente posto em contradição, ele é submetido a inúmeros processos eminentemente paradoxais, fazendo com que ele seja ao mesmo tempo cooperativo e competitivo; se dedique à vida organizacional em equipe, mas tenha excelentes resultados individuais (GAULEJAC, 2007). O indivíduo, então, começa a viver tentando equilibrar o que não é passível de equilíbrio.

Enriquez (1997) afirma que na tentativa de utilizar as angústias individuais e de estabelecer certo nível de estabilidade e de previsibilidade do comportamento do indivíduo, as organizações têm à disposição três modos de controle: sobre o corpo, ao definir como o modo de trabalho; sobre o pensamento, relacionado à definição de

uma ideologia da racionalidade, baseada na cultura e valores da empresa; e por fim o controle sobre o psiquismo. Por esse mecanismo de controle, a organização vai tentar desenvolver meios pelos quais o indivíduo, por meio da servidão voluntária, apresente grande admiração tanto pela organização quanto por seus líderes, respeitando-os e mantendo a disciplina, e, conseqüentemente, as relações de dominação desejadas pelas organizações.

Ao controlar todas as dimensões do indivíduo, o dominador procurará condicionar ao máximo a obediência do dominado, tentará, de todas as maneiras, controlar o indivíduo pela força, pelo medo da demissão, pela coerção ou pelo amor, que seduzido e fascinado pela organização, lhe entrega sua alma.

Freitas (2000), por sua vez, observa que o controle das organizações está mais implícito, sendo que o processo decisório se torna participativo, possibilitando, mesmo que superficialmente, o indivíduo a definir suas metas, que sempre serão elevadas. Para que esse tipo de controle, exercido de acordo com uma nova estrutura organizacional, muito mais flexível e baseada em equipes de trabalho, tenha sucesso, é fundamental que o indivíduo assimile o discurso organizacional e tudo o que a organização deseje dele.

O discurso da organização pode e estará permeado por mecanismos de controle, direcionando os sujeitos de modo que respondam positivamente aos anseios da organização e alcancem os resultados esperados. Assim, a empresa exorta o indivíduo a ser um herói.

É através da análise do discurso, que se obtém a compreensão de como um objeto simbólico produz sentido para os sujeitos. A linguagem realiza a mediação do indivíduo com a realidade social, assim, ela não é, e nem deve ser encarada como neutra, mas como um produto da habilidade humana que tem importância fundamental na construção social da realidade.

A partir da análise do discurso, torna-se possível compreender que a linguagem não é transparente e que é necessário entendê-la como algo simbólico. As palavras contêm um alto grau de contornos ideológicos e de sentidos que não são percebidos de maneira rápida e contínua. As ideologias são manifestadas não apenas no conteúdo, como também na forma ou maneira como ele é enunciado. E não é apenas com a ideologia que o discurso tem forte relação, mas também com a própria construção da realidade. O discurso é analisado, então, como algo que vem

contribuindo seja na construção das identidades sociais, seja na dos sistemas de crenças e das relações sociais (SIQUEIRA, 2006).

É parte da formação do discurso a dimensão ideológica que lhe é inerente. Percebe-se a ideologia não apenas em determinado conteúdo, mas também na forma ou maneira como ele é enunciado. É necessário se analisar as relações do social com a linguagem, a fim de se compreender o processo ideológico existente na palavra. Além disso, a linguagem não pode ser encarada como uma entidade abstrata, mas sim como o lugar em que a ideologia se manifesta (SIQUEIRA, 2006).

Neste trabalho, em virtude da completeza e da relevância, a análise do discurso organizacional será feita sob a perspectiva de Siqueira (2006), que a divide em seis categorias conceituais. Ele as descreve explicando suas características e como ocorre a construção do discurso segundo cada objetivo. A primeira categoria é a do superexecutivo de sucesso; a segunda é a do comprometimento organizacional; a terceira diz respeito aos modismos gerenciais; a quarta categoria conceitual do discurso refere-se à participação dos funcionários, tanto nos processos decisórios quanto nos lucros da empresa; a quinta categoria conceitual do discurso se refere à preocupação da organização com o indivíduo e sua saúde física e psíquica; por fim, a sexta categoria conceitual do discurso diz respeito às listas das melhores empresas onde se trabalhar. Serão detalhadas as duas primeiras categorias, devido sua complexidade e relevância para o objetivo do trabalho.

O superexecutivo é a primeira categoria de Siqueira (2006). Para ele, na busca pelo executivo ideal as empresas querem, antes de tudo, pessoas dispostas a se dedicar integralmente a elas, indivíduos que fazem do sucesso sua missão de vida. A partir deste foco, a exploração pela empresa torna-se um objetivo para o indivíduo, ou seja, basta transformar a obrigação em valor pela via do sucesso.

Um dos principais fatores de motivação do executivo nas organizações modernas é o sucesso e o reconhecimento desse sucesso. Para alcançá-lo, não importa o esforço despendido, nem os papéis a que se é obrigado representar. Para Freitas (2000), a empresa ao incentivar indivíduo, vai lhe propiciar uma identidade social privilegiada, um lugar de que ele se orgulhe de pertencer, a conquista dos símbolos de status, um projeto que dê sentido à sua vida. É necessário, contudo, que ele esteja comprometido com os objetivos da organização, e tenha assimilado seus valores e normas de conduta.

Siqueira (2006) menciona também o executivo que se orgulha em mostrar o quanto é ocupado, algo amplamente valorizado na sociedade atual. Para esse executivo, o tempo deve ser utilizado e vivenciado intensa e rapidamente, a agenda cheia é admirada e valorizada na atual sociedade. Utiliza-se o tempo da maneira mais produtiva possível, o quanto mais rápido e quanto mais se produz em um intervalo de tempo cada vez mais curto, melhor. O ócio é então condenado, ficar parado é o mesmo que jogar contra os objetivos da empresa, e isto é condenável.

Outro elemento que chama atenção no discurso empresarial é a hipervalorização do esporte, sempre citado como prioridade nos momentos de lazer fora do trabalho. O superexecutivo é também um esportista, um indivíduo que é vencedor também no esporte, que cuida da saúde e é feliz, envolvido dia e noite, com o trabalho. Observa-se, inclusive, o quanto o esporte vem sendo utilizado por executivos, inclusive na busca do aumento de suas relações pessoais e no desenvolvimento de suas habilidades competitivas. (SIQUEIRA, 2006)

Freitas (2000, p. 64) menciona essa característica exigida do indivíduo e a relaciona com o tempo super aproveitado. “As organizações modernas acenam com a possibilidade de todos serem heróis, desde que assumam sua natureza esportiva de ganhador. O heroísmo é socialmente transmissível; a ação supervalorizada; e a rapidez, o tempo em que tudo deve se dar”.

As conseqüências do excesso de trabalho para o executivo acabam ficando em segundo plano, o preço a ser pago na busca do sucesso profissional e do reconhecimento sai muito caro para boa parte dos executivos. A dificuldade em equilibrar vida profissional e vida familiar leva, em detrimento da família, quase sempre, o indivíduo a optar pelo trabalho, mesmo que isso fragilize as suas relações familiares. Além do âmbito familiar os malefícios ocasionados por essa busca frenética pelo sucesso são visíveis também no âmbito emocional, o indivíduo sofre com o estresse e com o elevado nível de ansiedade a que é submetido, levando-o, muitas vezes, à desestruturação emocional, a doenças físicas e psicológicas (SIQUEIRA, 2006).

Perseguir a excelência mutante e mutável não é mais apenas a melhor opção, mas a sina de todos, já que é condição de sobrevivência. As empresas são o lugar onde se há de viver essa sina e elas vão cobrar rigorosamente de cada indivíduo que ele não seja, mas também queira ser esse herói incansável. [...] Tal padrão, sempre crescente, não só é

indispensável para a qualidade do trabalho, mas também se constitui num sistema moral que engloba toda a conduta do indivíduo. A carreira e o *status* profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal. [...] O ser humano não foi desenhado para ser essa perfeição ambulante, todos os dias. Pois se esse excelente tem gradações e o padrão de ontem já foi conquistado, o indivíduo se reduz a um mendigo no seu dia-a-dia, lutando por cada migalha e lhe permita alimentar a própria identidade. Quando não consegue, torna-se um morto-vivo, sem identidade, um ser que não se reconhece a si mesmo. (FREITAS, 2000, p. 63)

Assim, de acordo com Freitas (2000), a identidade do indivíduo se confunde com a da empresa, e o fracasso em sua atividade profissional é o fracasso de sua própria vida pessoal. E pelo simples fato de ser um ser humano, é impossível ser perfeito, ou seja, como é impossível ser como desejam as empresas, o profissional, quase sempre, se seguir por esse caminho na eterna busca da excelência e do sucesso, estará fadado ao fracasso.

A segunda categoria, segundo Siqueira (2006), é o discurso do comprometimento organizacional. Para o autor, sua lógica pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária de seus funcionários. A idéia do comprometimento organizacional surge como possibilidade de ganho para a empresa, que terá um indivíduo cada vez mais envolvido em termos multidimensionais com ela, e para o indivíduo, talvez haja um ganho superficial ou ao menos, promessas de sucesso e de realização.

O envolvimento do indivíduo se dá por meio da concessão de benefícios, que visam ao mesmo tempo sua valorização e reconhecimento e incentivá-lo a manter-se comprometido com os objetivos da empresa.

Sobre os benefícios, é importante dizer que se o funcionário é visto por grandes empresas como sendo um dos seus principais ativos, vale a pena conceder a ele benefícios, tais como, treinamento, plano de saúde e fundo de previdência complementar. Da mesma forma, é necessário mostrar, promover tudo o que a organização oferece a seus funcionários. Não basta conceder, é fundamental promover a oferta realizada (SIQUEIRA, 2006).

Em busca desse comprometimento, Siqueira (2006) ainda cita outras formas de instrumentalizar esse discurso como os treinamentos e a universidade corporativa. Da parte das empresas, já foi dito que um dos principais mecanismos para conquistar o coração do funcionário é o treinamento e a doutrinação, estratégias de ação capazes de alcançar o funcionário e até mesmo, por extensão, seus familiares, aprofundando os laços que unem o empregado à organização.

A universidade corporativa é outro exemplo de doutrinação e assimilação por parte dos funcionários dos valores e crenças da empresa. Tal tipo de universidade é, também, instrumento à disposição da organização para criar uma nova mentalidade entre seus membros, uma nova relação deles com a cultura da organização. É a educação a serviço da empresa, do controle do indivíduo e de seu maior comprometimento com a organização. (SIQUEIRA, 2006, p. 148).

A terceira categoria é a dos modismos gerenciais. Visando à inovação e a renovação de seus processos as empresas recorrem a todos os mecanismos possíveis, entre eles, os modismos gerenciais, consumidos com voracidade por toda empresa líder de mercado ou que seja, aparentemente, inovadora. As consultorias são as grandes fomentadoras desses modismos, especialmente em situações de reestruturação organizacional, buscando a modernização e a desburocratização dos processos de trabalho (SIQUEIRA, 2006). Essa categoria trata do esforço das empresas em motivar o indivíduo e inibir seu senso crítico através de uma nova roupagem sobre os processos de dominação. Para a empresa todo modismo que proporcione algum ganho de produtividade e de desenvolvimento da competitividade deverá ser aplicado.

A quarta categoria conceitual do discurso, de acordo com Siqueira (2006), diz respeito à participação dos empregados, nos processos decisórios assim como nos lucros obtidos pela empresa. Porém, na maioria dos casos, essa tática é utilizada para seduzir o indivíduo e sua participação é limitada e superficial. Essa categoria, ao contrário das outras, dirige o discurso não somente para os executivos e gestores com posições no alto da hierarquia, ela também visa atingir os funcionários que sustentam e executam o trabalho pesado na empresa.

A quinta categoria é da saúde nas empresas. Para Siqueira (2006) a preocupação e o cuidado da empresa para com os funcionários é um fator de ordem visivelmente mais econômico do que humano, além disso tal preocupação não se

volta em resolver a causa dos problemas, simplesmente remédiam o que já sofreu. É mais um discurso à serviço da sedução e do conformismo do indivíduo.

Por fim a sexta categoria diz respeito às listas das melhores empresas para se trabalhar. O esforço da empresa em se situar em uma boa colocação se dá mais pelo apelo que causa diante do mercado e de seu público interno, à medida que é certificado que a empresa valoriza seus funcionários, do que pela vontade de cuidar e valorizar seus recursos humanos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos a serem utilizados neste projeto. O método está estruturado segundo os moldes de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa quanto ao problema. O procedimento de coleta dos dados está amparado em uma pesquisa de levantamento que terá como instrumento a entrevista, com os atores que atuam no campo objeto do estudo (gerentes da empresa escolhida), a partir de um roteiro pré-estabelecido, que dará lugar a um relato das ações adotadas pelo pesquisador na exploração do campo e finalmente na classificação e análise dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

Estas etapas de pesquisa são descritas a seguir respaldadas pelo embasamento teórico, com os comentários necessários do significado da pesquisa qualitativa e o papel desempenhado por ela na elaboração da investigação em pauta.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa qualitativa, como instrumento de investigação científica, busca fornecer respostas a questões muito particulares e específicas, preocupando-se com um nível da realidade complexa que não pode ser absolutamente quantificado tomando como base os dados subjetivos e impressões dos atores envolvidos no fenômeno estudados. Assim, a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significações, motivos, aspirações, valores e atitudes dos atores, correspondendo a um espaço bem mais profundo dos fenômenos e das relações sociais nas organizações que de forma alguma podem ser reduzidos à operacionalização de simples variáveis numéricas (DEMO, 2000).

Para que essa amostra represente de forma mais próxima possível a população, Demo (2000) aconselha que se utilize de um trabalho exaustivo com os sujeitos estudados, de tal modo que se possa asseverar que se tratem de exemplos bem contextualizados; além disso ele afirma que o dado seja, a partir de sua forma

bruta, depurado várias vezes de seus componentes irrelevantes ficando cada vez mais próximos da intensidade dos fenômenos; identificar os traços mais comuns que os casos exemplificam, apontando relevos sugestivamente recorrentes; e por fim o autor sugere separar as diferenças exemplares das comuns, que comportamentos não lineares podem manifestar, ou seja, distinguir o que é padrão de comportamento para a maioria dos comportamentos peculiares inerentes a própria personalidade do sujeito.

Resumidamente, a utilização da pesquisa qualitativa requer uma participação fundamental do pesquisador para ditar a cientificidade do processo, porém não se pode perder de vista o compromisso com a objetivação. Quanto a isso se torna de suma importância “procurar captar a realidade da maneira mais honesta possível, deixando que a verdade do fenômeno seja mantida sempre como utopia negativa e que o processo de pesquisa possa ser conduzido de tal modo que possa ser sempre refeito, e sempre aberto ao controle intersubjetivo” (DEMO, 2000, p. 155).

Por fim, a tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema será qualitativa. Para Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” Na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno em estudo.

Tendo em vista os objetivos estabelecidos neste trabalho, suas áreas de conhecimento e o entendimento, que envolvem principalmente a Administração e as ciências sociais, como a Sociologia e a Psicologia, e a abordagem subjetiva do indivíduo enquanto sujeito da pesquisa, optou-se por uma tipologia quanto aos objetivos ser descritiva.

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis (neste trabalho as variáveis da pesquisa são a ideologia gerencialista e o discurso organizacional). Nesse contexto, descrever significa analisar, identificar, comparar, entre outros aspectos. De forma análoga, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Desse modo, a pesquisa descritiva está de acordo com o objetivo deste trabalho, que é identificar e analisar a influencia da ideologia gerencialista com a formação e interpretação do discurso organizacional. Além disso a pesquisa descritiva é pertinente à media que colocará em questão os mecanismos e os sujeitos ao mesmo tempo, a explicação do “como?” e do “o que?” fornecerá informações contextuais que servirão para confirmar ou rejeitar a hipótese formulada.

Os resultados a serem obtidos com base neste tipo de pesquisa contribuirão no sentido de identificar essa relação de influencia existente entre as varáveis apontadas, estudadas e definidas, em determinada população. Portanto o pesquisador irá informar sobre as situações, fatos, processos, opiniões e principalmente comportamentos que têm lugar na população a ser analisada, inserida no contexto empresarial.

Entretanto, segundo Triviños (1987), o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, método, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa. A população e amostra também devem ser delimitadas, assim como os objetivos, os termos, as variáveis, as hipóteses e as questões de pesquisa.

Determinada e justificada a pesquisa quanto ao seu objetivo, que será a descritiva, faz-se necessário determinar a pesquisa quanto aos procedimentos utilizados. Para Gil (1999), os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados. O autor ainda ressalta que o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o próprio procedimento adotado para a coleta de dados.

Portanto, quanto ao procedimento, será uma pesquisa de levantamento, ou *survey*, para alguns autores. De acordo com Gil (1999, p.70), “as pesquisas de levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Nesse sentido, os dados referentes a esse tipo de pesquisa serão coletados com base em uma amostra retirada da população em questão, que se deseja conhecer.

Este plano de pesquisa estruturado consiste na organização das condições de coleta e análise de dados, de modo a ter-se garantia, ao mesmo tempo, de sua

pertinência em função dos objetivos da pesquisa e da parcimônia dos meios. Ou seja, esse delineamento da pesquisa se justifica não somente em função do objetivo da pesquisa, mas também segundo suas possibilidades e os limites nos quais esta se desenvolve.

3.2 Caracterização da Organização

Por se tratar de uma pesquisa de abordagem crítica, não será mencionada a razão social da organização, cabe apenas caracterizar sua área de atuação. Se trata de uma empresa pública de direito privado, do setor financeiro, que atende clientes pessoa física, jurídica e o próprio governo. A empresa tem atuação em todo território nacional, consta com uma complexa rede de unidades e filiais. Tem processos bem desenvolvidos de recursos humanos.

3.3 Participantes do Estudo

O critério de escolha dos participantes do estudo se refere ao próprio sujeito do problema, ou seja, como o objetivo do trabalho é analisar e identificar a influencia da ideologia gerencialista no discurso organizacional de gerentes, a população de todos participantes da pesquisa são todos os gerentes de nível intermediário que ocupam cargos de liderança em sua unidade da empresa, que trabalham na empresa em análise. Portanto os participantes serão exclusivamente de gerentes retirados desta população.

Serão abordados cinco gerentes que trabalham em duas unidades diferentes no distrito federal. A quantidade adotada se justifica pela complexidade e conteúdo muitas vezes subjetivo das respostas e ao tempo necessário tanto para a coleta quanto para a análise dos dados. Os critérios de escolha dos participantes do estudo são a viabilidade e a acessibilidade, pelo fato do pesquisador trabalhar na mesma empresa dos escolhidos.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Em pesquisa qualitativa, a entrevista é a abordagem mais usual, uma vez que o pesquisador procura obter as informações contidas na fala dos atores sociais. Sua escolha se justifica, à medida que se faz necessária uma exploração em profundidade da perspectiva e experiência desses atores, e é considerada indispensável para uma exata apreensão e compreensão das condutas sócias. Não se trata de uma conversa neutra e despretensiosa, a entrevista é um instrumento de coleta de opiniões relatadas pelos sujeitos da pesquisa que vivenciam a realidade a ser analisada. Além disso, ela caracteriza-se pela comunicação verbal, reforçando a importância da linguagem e do significado daquilo que está sendo dito.

Dessa forma, a entrevista desvela o significado das situações vividas pelos indivíduos de forma mais ampla do que o que poderia ser extraído com a utilização de um questionário padronizado. É bastante complexo estabelecer regras precisas a respeito das técnicas de coleta de dados utilizadas em um levantamento já que cada entrevista é única e ocorre uma única vez. De entrevista para entrevista, dependendo do tema, do pesquisador e do envolvimento dos pesquisados e o nível de entrega e sinceridade demonstrado, a feição dos dados coletados pode variar imensamente (GOLDENBERG, 2001)

Assim será utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado. De acordo com Lavelle e Dionne (1999) as entrevistas semi-estruturadas, consistem de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento. O roteiro a ser elaborado tem como objetivo analisar e identificar como o sujeito da pesquisa constrói o discurso organizacional e de que forma a ideologia gerencialista o influencia neste processo. Como todos entrevistados serão gerentes, as perguntas serão as mesmas para todos.

As entrevistas serão realizadas no próprio ambiente de trabalho com horário previamente agendado visando obter total atenção e disponibilidade do entrevistado. Elas ocorreram no mês de junho no ano de 2011. Sua duração está prevista para uma hora cada. Através da permissão dos entrevistados, as perguntas e respostas serão gravadas digitalmente, sob o compromisso de não identificá-los publicamente.

Posteriormente as gravações serão transcritas em texto para a análise dos dados obtidos.

As perguntas do roteiro estão enquadradas em três blocos distintos: ideologia gerencialista, relação de poder na organização e discurso organizacional. A entrevista tomará como unidade de estudo as informações relativas a essas categorias por parte dos gerentes, já que seu objetivo é estabelecer a relação lógica entre elas.

A entrevista se iniciará com uma explicação para cada entrevistado sobre o objetivo e a relevância da pesquisa, bem como a importância da sua colaboração. As perguntas seguirão uma seqüência lógica visando deixar o entrevistado à vontade. A investigação contará com cinco entrevistados, todos ocupando cargos gerenciais na empresa escolhida.

Roteiro da Entrevista:

Primeiro Bloco – Objetivos: Ambientar o entrevistado no assunto das questões, breve apresentação de seu histórico na empresa e sua percepção da relação com a empresa; Identificar: fatores da Ideologia gerencialista e paradigmas do gerencialismo (Gaulejac, 2007) no modo de gestão do entrevistado; questionar sobre sua visão dos valores e da missão da empresa (Freitas, 2000), os objetivos organizacionais, suas metas e o planejamento para atingi-las:

1. Gostaria, por gentileza, que você falasse um pouco sobre sua historia nesta empresa, há quanto tempo trabalha nela e de que forma chegou ao cargo gerencial? Que tipo de vivência te proporcionou trabalhar aqui?
2. A respeito do trabalho na vida do ser humano, qual o significado e a importância do trabalho em sua vida? Que valor ele representa para a sociedade?
3. Como você compreende a missão e visão da empresa e de que forma isto interfere em seu trabalho? De que forma você internaliza os valores e crenças da organização? Em sua opinião qual a importância do líder, no papel de porta-voz da empresa, na transmissão desses valores aos outros funcionários?

4. A respeito das metas e objetivos traçados pela organização, você participa na definição de suas metas? Recebe benefícios e reconhecimento pelos resultados alcançados?
5. No seu posto de trabalho, quais são os principais interesses que defende? Você incentiva sua equipe a tomar decisões sobre o seu próprio trabalho e assumir a responsabilidade por essas decisões?

Segundo Bloco – Objetivos: Levantar os mecanismos de poder utilizados pelo entrevistado e de que maneira se organizam as relações de poder dentro da organização; questionar o entrevistado sobre os meios de sedução (Freitas, 2000) e fascínio (Enriquez, 1999) utilizados por ele e pela empresa buscando o comprometimento dos funcionários com o objetivo da organização.

6. Qual a importância da motivação e do convencimento dos liderados em busca dos resultados e quais são as facilidades e dificuldades deste processo? Quais são os principais meios que a empresa utiliza, em sua opinião para seduzir e fascinar seus funcionários de modo a conseguir o comprometimento deles com os objetivos da empresa? Você se sente responsável por inspirar e motivar seus subordinados na busca pela superação e qual a influência que você como líder exerce no desempenho das tarefas de seus subordinados?
7. Através da cultura e de seus canais de comunicação, qual a imagem a empresa tenta passar dela própria a seus funcionários? A empresa faz uso de promessas e se apresenta de forma idealizada e sem defeitos? Pode-se dizer que a empresa beneficia-se da submissão de alguns funcionários e mesmo da servidão de outros?
8. A respeito das relações de poder dentro da empresa, elas se legitimam pelas características do líder como carisma e sentimentos como amor a empresa ou por respeito à posição hierárquica e sentimentos como medo da demissão?

Terceiro Bloco – Objetivos: identificar as práticas de discurso utilizadas pelo entrevistado assim como imaginário organizacional predominante; tratar da percepção de participação na construção do imaginário organizacional moderno; os principais discursos, o superexecutivo de sucesso e o comprometimento organizacional (Siqueira, 2006).

9. Como é a divisão do seu tempo entre o trabalho e sua vida pessoal (lazer, estudo, família)? Quais são suas atividades de lazer fora do trabalho? Você costuma se encontrar com pessoas que trabalha na mesma empresa fora do horário de trabalho? Os assuntos estão relacionados ao trabalho?
10. De que forma a empresa oferece possibilidade de sucesso e crescimento profissional a seus funcionários? Como as pessoas se reconhecem e se identificam com a cultura da empresa? Em sua opinião, é possível que o indivíduo se realize na empresa e tenha seus desejos satisfeitos através de seu trabalho?
11. Na busca pelo resultado a empresa estipula metas atingíveis e dá o suporte necessário, como recursos humanos e materiais? E de que forma a empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários ao estipular metas superiores?
12. Em sua opinião de que forma a empresa se preocupa com o bem estar de seus funcionários zelando pela saúde física e mental, assim como, lhes proporcionando oportunidade de melhoria de vida? Você já teve problemas de saúde em virtude da intensidade do trabalho (estresse por exemplo)?

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

É de fundamental importância para a análise interpretativa, a formalização dos dados, depoimentos, falas e discurso. Contudo, ao se deparar com um universo complexo, não linear, esse processo de formalização poder ser bem mais flexível e cauteloso, e assim bem mais intenso apelando para o conhecimento de pesquisador e até mesmo do senso comum. De acordo com Demo (2000, p. 155) “é preciso superar o dado linear e alcançar o não linear, por ser mais garantidamente real. O linear fornece a extensão enquanto que o não linear vai fornecer a intensidade do fenômeno.” Por isso, uma pequena amostra poderá traçar não um comportamento social global complexo, mas pode exemplificar de forma isolada as relações sócias complexas na organização.

Dessa forma, a técnica de análise dos dados desta pesquisa, até aqui definida como qualitativa, descritiva quanto aos objetivos e de levantamento quanto ao procedimento, será a análise de conteúdo. Tal escolha se deve principalmente devido as características e possibilidades deste tipo de análise que utiliza da categorização dos elementos levantados, o que contribui com a organização e interpretação dos dados coletados. Além disso, a análise de conteúdo, segundo Vergara (2006) também permite identificar unidades de análise, relevância de elementos e a presença ou ausência dos mesmos, possibilitando atingir o objetivo maior deste trabalho, que é identificar a relação da ideologia gerencialista no discurso organizacional.

Para Guerra (2006, p.62) “a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, que utiliza um procedimento normal de investigação fazendo o confronto entre um quadro de referência do pesquisador e o material empírico coletado.” Ainda segundo a autora a análise de conteúdo possui duas dimensões, uma descritiva, que visa o que foi narrado, e uma interpretativa, que decorre das interrogações do analista frente ao objeto de estudo, recorrendo ao mesmo tempo à conceitos teóricos cuja articulação permite formular as regras de inferência.

Na mesma linha pensamento que Guerra, Vergara (2006, p. 15), define a análise de conteúdo como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. A autora ainda afirma que a análise de conteúdo pode ser usada tanto em abordagens quantitativas quanto qualitativas e em ambos os casos implica categorizações.

Bardin (1977), por sua vez, define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. De acordo com ele, a análise de conteúdo se baseia implicitamente na crença de que a categorização não introduz desvios no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados brutos.

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

conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. Bardin (1977, p.111).

Bardin (1977) defende também que o critério de categorização pode ser: semântico, em que são divididas categorias temáticas; sintático, destacando os verbos e os adjetivos mais mencionados; lexical, classificando as palavras segundo seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentido próximos; e expressivo, analisando a subjetividade das expressões e sentimentos.

O pré-requisito de uma categorização válida que resulte em uma conclusão e reflita mais próximo possível a realidade é a utilização de categorias com as seguintes características de acordo com Vergara (2006): homogeneidade, em uma categoria, somente um princípio de classificação ou uma dimensão de análise deve governar a sua organização; a exclusão mútua, de forma que um elemento não possa ser classificado em mais de uma categoria ao mesmo tempo; a pertinência, a categorização deve refletir as intenções da investigação; a objetividade e a fidelidade, as diferentes partes de um mesmo elemento devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises; e a produtividade, uma categorização é produtiva quando fornece resultados e conclusões definidas com margem de erro aceitável.

Vergara (2006) propõe um passo-a-passo da análise de conteúdo de forma prática e didática. Com tema e problema de pesquisa definidos, procede-se a uma revisão da literatura pertinente ao problema e definem-se as suposições para o problema sob investigação. No presente trabalho foram apresentadas as principais teorias e abordagens sobre o tema da pesquisa que darão suporte para investigação e para encontrar a relação dos elementos ideologia gerencialista e o discurso organizacional.

Após essa fase, de acordo com Vergara (2006) é hora de definir os meios para a coleta dos dados. Nesta pesquisa tal meio será um levantamento (survey) que se instrumentalizará em uma entrevista estruturada. Então, coletam-se os dados e procede-se à transcrição das entrevistas gravadas, para em seguida iniciar a análise do conteúdo.

A análise inicia-se com a definição de sua grade, neste trabalho a grade será mista. Desse modo “definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o

processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo” (Vergara, 2006, p.17).

Procede-se à leitura das entrevistas transcritas e definem-se as unidades de análise: palavra, expressão, frase, parágrafo. E o mais importante procede-se à análise de conteúdo apoiando principalmente em instrumentos interpretativos. Resgata-se o problema que suscitou a investigação, confrontam-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação e por fim formula-se a conclusão.

Portanto parte-se para a coleta de dados com a seguinte grade de categorias em que serão classificados os dados na análise de conteúdo. Conforme mencionado, tal grade não é definitiva e poderá sofrer alterações no decorrer da análise, ela servirá de apoio e guia para atingir o objetivo estipulado na pesquisa. A grade inicial se baseia nos principais conceitos até aqui apresentados que servem de sustentação teórica e também serão confrontados com os dados coletados na pesquisa.

Em relação à ideologia gerencialista:

1. Gestão gerencialista: primazia dos objetivos financeiros (Gaulejac), a produção da adesão e a mobilização psíquica;
2. Instrumentos de Gestão e Paradigmas do gerencialismo: objetivista, funcionalista, experimental, utilitarista e economista (Gaulejac);

As relações de poder nas organizações

3. Sedução e Fascínio: fantasias e onipotência da empresa (Freitas), dominação do inconsciente e relação hipnótica (Enriquez);
4. Servidão Voluntária e Submissão: o hábito e a covardia (La Boéti), substituição de ideal de ego (Siqueira);

Manifestações do discurso organizacional e o imaginário moderno

5. Sistemas culturais e simbólicos: meios de estabelecimento do imaginário nas organizações (Enriquez);

6. Simbolismos do imaginário: temas e rótulos que ilustram o imaginário como, empresa cidadã, responsabilidade ambiental e social, busca pela excelência (Freitas)
7. O superexecutivo de sucesso (Siqueira)
8. Comprometimento Organizacional
9. Saúde no trabalho.

4 ANÁLISE DO CONTEÚDO

A investigação contou com três entrevistados, sendo os três do sexo masculino. Os entrevistados foram selecionados por trabalhar em ponto de atendimento diretamente com cliente e por ocuparem cargos gerenciais. As entrevistas foram agendadas e realizadas no mês de julho em unidades da empresa na cidade de Brasília. As entrevistas ocorreram de forma individualizada e tiveram duração de trinta e oito a quarenta e cinco minutos. Com a permissão dos entrevistados, as perguntas e respostas foram gravadas, sob o compromisso de não identificá-los publicamente. Cumpre destacar que em função dos prazos estabelecidos para o cumprimento das etapas da pesquisa, não houve tempo para se executar entrevistas-piloto ou fazer um teste com o roteiro pré-estabelecido.

As entrevistas gravadas foram em seguida transcritas em texto para a análise de conteúdo. Foi feita uma avaliação das entrevistas transcritas visando depurar a linguagem em termos de redundâncias e termos desnecessários à análise de modo a facilitar a classificação dos dados. Isso permitiu corrigir erros de português e dar inteligibilidade ao que foi efetivamente verbalizado pelo entrevistado, mantendo logicamente, de forma fiel a autenticidade da informação prestada, sem desvios de sentido. Vale destacar a substituição do nome da empresa, algumas vezes citado pelos entrevistados, pela palavra Empresa com a inicial maiúscula, visando o sigilo da mesma e dos entrevistados.

No presente trabalho o procedimento de análise do conteúdo será o categorial, uma vez que foram adotadas três categorias, com seus sub-temas, demarcadas e estruturadas teoricamente: ideologia gerencialista, relações de poder, imaginário organizacional e discurso organizacional. À essas três categorias foram vinculados questionamentos pertinentes a cada uma, de forma a explorar a consistência delas junto aos entrevistados.

A partir dos depoimentos dos entrevistados, as respostas foram classificadas e separadas de acordo com as categorias e seus sub-temas da grade adotada na pesquisa. Com isso o objetivo é extrair a essência lógica do sentido dado por cada entrevistado sobre as diversas questões à eles apresentadas.

Dessa forma a análise do conteúdo inicia-se com o perfil dos entrevistados, um breve histórico de cada um na empresa, o caminho que percorreram até chegar

ao cargo gerencial e sua percepção de vivência por fazer parte da Empresa. Em seguida cada categoria é introduzida, os resultados encontrados são explicados, a partir das verbalizações dos próprios entrevistados e à luz da fundamentação teórica.

Cada gerente entrevistado apresentou seu ponto de vista de acordo com sua experiência dentro da empresa, a seguir cada gerente verbaliza seu histórico na empresa e são designados por Gerente A, B e C, com o objetivo de identificar o sujeito nas demais respostas do trabalho.

Gerente A: Trinta anos, sexo masculino, escolaridade pós-graduação.

Praticamente só trabalhei nesta empresa desde quando comecei minha vida profissional. Há pouco mais de dez anos que trabalho aqui e, com menos de um ano recebi a proposta para gerenciar um posto de atendimento temporário, aceitei o desafio e em menos tempo do que o necessário, realizei os objetivos, isso me permitiu ser promovido em uma velocidade acima da média. Meses depois assumi efetivamente a função gerencial, e desde então estou na função de líder de equipe. Há pouco mais de um ano assumi como gerente geral de uma unidade aonde eu sou a última palavra, com isso a responsabilidade aumenta.

A vivência que me proporciona trabalhar na Empresa, principalmente lidando com pessoas, é um aprendizado para toda a vida, as pessoas são diferentes, então cada uma tem problemas a serem resolvidos. Você tem que ter sangue no olho para agüentar o tranco. É meta, é cobrança. Mas, o mais satisfatório é conseguir trabalhar de forma que as pessoas que estão próximas a você tenham uma oportunidade de crescimento e percebam a importância do trabalho. (Gerente A)

Gerente B: Quarenta anos, sexo masculino, escolaridade graduação.

Eu tenho 20 anos de Empresa. Desde o início fui galgando os cargos desde aprendiz até o cargo de gerente geral da unidade. Basicamente, com o resultado dos meus conhecimentos, que os cargos foram sendo adquiridos e pela força de vontade. Desses 20 anos o mais difícil era adaptar as mudanças que a empresa passava.

Sempre tive uma visão de trabalho que a gente não tem que se acomodar numa função. Então se entrei na empresa e estou em um bom cargo, mas tem oportunidades melhores, então porque não tentar subir. Esse é um princípio que tenho comigo, nunca se acomodar. Considero, que se o ser humano tem capacidade de evoluir, temos que sempre buscar algo maior. (Gerente B)

Gerente C: Vinte e seis anos, sexo masculino, escolaridade graduação.

Entre na Empresa em 2005. Comecei a galgar cargos a partir do momento que me tornei substituto eventual de meu gerente. Com isso passei a freqüentar as reuniões dos gerentes, o que me possibilitou adquirir experiência. No início do ano de 2011 me candidatei para supervisor, mais um passo na carreira, e está é minha posição atual como gestor intermediário.

Entendo que cada degrau que você galga, assume cada vez mais responsabilidade. Além disso, o nosso trabalho é gratificante, ele não só dá retorno para a empresa, mas também presta muito serviço social. A gente ajuda as pessoas não só financeiramente, mas também com sonhos realizados. Na empresa você sai feliz, sai realizado com o que faz e com o sentimento de serviço cumprido mesmo. (Gerente C)

Percebe-se que cada gerente entrevistado valoriza não somente a posição em que se encontra, mas também o caminho percorrido. Todos têm escolaridade de nível superior e ocupam cargos gerenciais e de liderança em suas unidades. A partir da apresentação de cada um, principalmente quando descrevem a vivência que a empresa os possibilitou, pode-se perceber logo no início traços do imaginário organizacional e traços dos valores e da cultura da empresa influenciando a percepção de si próprio. Um exemplo é o fato de dois dos gerentes, o gerente A e o C, citarem o perfil social da empresa e do trabalho que prestam.

4.1 Análise da Ideologia Gerencialista

A análise da categoria ideologia gerencialista tem como objetivo identificar seus determinantes no modo de pensar do entrevistado, ou seja, de que forma os gerentes são influenciados pelo gerencialismo no seu modo de gestão e como isso o influencia ao liderar outras pessoas. Além disso, busca-se identificar os principais interesses que defende em seu trabalho.

Isto foi possível a partir das respostas dos gerentes sobre a sua percepção de fatores como a importância do trabalho em sua vida, metas e objetivos organizacionais, valores, crenças, missão e visão da empresa e por fim seu papel de líder como porta-vez da empresa. Com isso pode-se gerar um discurso genérico com as repostas de modo a explicar o significado ideológico do trabalho contextualizado na visão social dos pesquisados e em relação à organização a que pertencem. A seguir as opiniões dos gerentes são classificadas e descritas com os valores significativos do discurso, de acordo com os sub-temas que compõem a categoria analítica relativa a ideologia gerencialista.

O primeiro sub-tema analisado é o da primazia dos objetivos financeiro e a produção da adesão e mobilização psíquica. Será abordado os fatores da liderança e seus influencias no trabalho de seus subordinados. Para Gaulejac (2007) o gestor, no papel de liderança, mais do que todos, interioriza a contradição capital/trabalho. De um lado, uma forte identificação com os interesses da empresa e do outro, uma condição salarial submetida as imprevisibilidades da carreira e à pressão do trabalho e a uma competição exacerbada. Questionados os entrevistados expressaram sua opinião sobre o valor do trabalho.

Pessoalmente, o trabalho acaba sendo prioridade na minha vida. Talvez empatado com família, efetivamente na prática ele acaba sendo prioridade. Sempre vou procurar fazer da melhor forma possível, dizendo para o meu cliente que nada é impossível, assim como digo para minha equipe, nada é impossível se a gente trabalha a solução e não fica em cima de problema, em cima de obstáculos. (Gerente A)

Eu considero o trabalho uma obrigação imposta pela sociedade capitalista. Se fosse possível viver como antigamente, onde um trabalhava e os outros ficavam no seio

da família, eu faria dessa forma. Hoje não, a família inteira tem que trabalhar para prover o seu sustento, com isso se perde qualidade de vida. (Gerente B)

Em minha opinião, o trabalho enobrece o homem. E é muito gratificante trabalhar na Empresa. Tem lugares que talvez você não tenha chegado pelos seus próprios méritos e/ou ganha muito para fazer pouco. Na Empresa é um pouco diferente. Já começa pela forma de ingresso que se dá através de provas de seleção. Então já foi necessário um esforço antes mesmo de entrar. (Gerente C)

Para os gerentes, segundo a síntese de suas opiniões, a importância do trabalho em suas vidas se traduz em ser a principal atividade exercida pelo ser humano, se constitui na base de realização das pessoas e é tão relevante quanto a família. Fica evidente que o trabalho também é o responsável pelo provimento de qualidade de vida, do sustento financeiro do indivíduo e pelo status social que ele proporciona. Para Siqueira (2006, p. 33) “o trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade contemporânea, tornando-se o centro da vida dos indivíduos, estando sempre submetido ao capital.”

O trabalho, para Gaulejac (2007), é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. Para o autor cada trabalhador deve se sentir responsável pelos resultados para poder desenvolver suas competências e talentos. O essencial não é mais o respeito pelas regras e pelas normas formais, mas a busca permanente dos objetivos organizacionais. Nesta busca “o desejo é solicitado permanentemente: desejo de sucesso, gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal. (GAULEJAC, 2007, p. 109)

Quanto à essência do trabalho, segundo Siqueira (2006) pode-se dizer que o homem constrói e transforma a sua realidade através do trabalho, devido sua finalidade determinada para cada um, se torna um dos principais elementos de união entre as pessoas. Do mesmo modo, no seio da organização o principal elemento de união entre as pessoas é o líder. Ele é o principal incentivador e o primeiro a defender os interesses da empresa.

A importância de um líder é mostrar aos outros que devem fazer valer o que estão ganhando e mostrar que podem

crescer ainda mais, para isso basta que se destaquem e se superem. E o líder tem que estar atento para o ânimo da equipe e tentar ajudar o colega a crescer também como pessoa e como empregado. (Gerente C)

Como gestor eu tenho que defender o interesse da empresa. Eu tenho procuração da empresa para representá-la, até por questões éticas. Tem o código de ética interno, mas independente disso, a nossa sociedade tem uma conduta ética ideal a ser seguida. Eu sempre tento segui-la até porque é um princípio pessoal: ser justo, ser honesto, ser muito transparente com todos que convivo, com todos que eu atendo. Não só minha equipe, mas meus clientes também sou bem transparente e os princípios da empresa, às normas que ela me pede, tento que cumprir e tento fazer da melhor forma possível. (Gerente A)

Uma característica marcante da ideologia gerencialista, é a presença de paradigmas que visam reforçar no indivíduo os valores e objetivos da organização. No discurso dos gerentes à respeito do perfil de profissional que a Empresa espera fica visível de que internalizam estes paradigmas:

O perfil do profissional que a empresa espera é de uma pessoa que tem vontade, que acredita e se dedica, que veste a camisa da empresa, que entende qual é a missão, qual é a visão da empresa, quais são as diretrizes e trabalha em paralelo a isso, com vontade, dedicação, comprometimento. A nossa empresa busca um profissional responsável, que seja dedicado e trabalhe com motivação, uma pessoa realizadora mesmo, que faça a diferença, que se destaque. Eu sempre aprendi isso com meu primeiro gestor. Quem não é visto, não é lembrado. Mas ser visto e lembrado de forma positiva. Seguindo o que a empresa nos determina e fazendo a diferença no dia a dia, trabalhando a solução e não o problema. Isso é o profissional que a empresa quer nos seus cargos de gestão. (Gerente A)

Eu acho que a empresa valoriza muito o perfil do profissional comunicativo, de bom relacionamento, e principal de

responsabilidade com os objetivos da Empresa. Na parte operacional ele tem que se destacar tanto quanto o técnico e na parte relacional com o cliente também. (Gerente C)

Percebe-se nestas verbalizações o paradigma funcionalista que segundo Gaulejac (2007), aplicado à gestão o funcionalismo considera a organização um sistema, e procura os meios de melhor adaptação do indivíduo a ela. Assim ao reduzirmos a análise das condutas humanas à descoberta dos mecanismos de adaptação e de desvio, colocamo-nos implicitamente a serviço do poder estabelecido. Esta característica é observado na verbalização do Gerente A, ao afirmar que o bom profissional deve buscar trabalhar em paralelo aos objetivos da empresa.

Também encontrado no perfil de profissional que a empresa espera, de acordo com os entrevistados, o paradigma utilitarista, conforme Gaulejac (2007), cada ator buscar maximizar suas utilidades e otimizar a relação entre os resultados pessoais de sua ação e os recursos que a isso consagra. Percebe-se esta características no perfil do profissional realizador, que faça a diferença e se destaque.

A questão da ideologia gerencialista foi dissecada em diversos tópicos abrangendo os discursos dos gerentes em torno de seus sub-temas componentes da categoria analítica abrangendo todo o espectro do roteiro de entrevistas, indo desde o significado e a importância do trabalho em sua vida até a compreensão da missão e visão da empresa. O objetivo dessa análise é gerar um discurso genérico sintético com a resposta dos entrevistados que possa explicitar a presença dessa ideologia no modo de pensar e principalmente no modo de se comunicar perante seus subordinados. Assim pressupõe-se que o gerencialismo se constitui em uma ideologia que também é uma formulação simbólica, que estabelece a manutenção de relações assimétricas de poder entre liderados e líderes, os primeiros são a categoria social que vende sua força de trabalho à empresa, os outros representam em última instância interesses da direção da empresa.

Essa formulação simbólica da ideologia gerencialista é expressa através do discurso da empresa e tem um papel a cumprir que consiste na tentativa de determinados grupos da organização, os gerentes, de justificar o privilégio da ação voluntária e da associação a eles. Ao mesmo tempo procuram impor aos seus

subordinados o dever da obediência e a obrigação de servir a sua empresa com o melhor de suas habilidades, interpretando os fatos gerados pela autoridade e disseminando a obediência, de forma a neutralizar ou eliminar o conflito entre a direção e a base da organização.

Conclui-se que a ideologia gerencialista é mais ampla e global e se trata da ideologia que comanda o mercado, é gestada nas escolas de administração e gestão, com base na teoria das organizações, mas os gerentes absorvem basicamente conhecimentos técnicos e manuais de gestão, repassados por treinamentos da empresa ou adquiridos através da sua cultura, como foi constatado nas entrevistas com os gerentes.

4.2 Análise das Relações de Poder nas Organizações

De acordo com Gaulejac (2007), o gerenciamento apresenta-se como a arte de governar os homens e as coisas, é nas empresas modernas que se desenvolvem as relações de poder conforme um modelo policentrado e reticular. As relações em análise neste trabalho seguem exatamente este modelo reticular. A empresa é organizada em unidades espalhadas por todo país, cada unidade tem uma liderança local, expressa na figura do gerente, por sua vez as unidades de uma região estão subordinadas a uma superintendência, que juntas estão sob o comando da matriz da empresa. O que se percebe, é que a figura mais influente para a imensa maioria dos funcionários é o gerente local. Por ser a pessoa mais próxima da massa de funcionários, se torna elemento estratégico para a empresa, é o principal porta-voz e representante dela junto aos seus funcionários.

Visto esta característica de poder reticular, os gerentes entrevistados foram questionados quanto à sua importância e sua influência como líder, e a maneira, no ponto de vista deles, que se dão as relações de poder em suas unidades.

As relações de poder se legitimam tanto através da autoridade quanto através da influência. Existem gerentes que conquistam as equipes através do carisma, bem como gerentes que se promovem por trabalhar o lado, explorador por assim dizer. Já a importância de um líder seja ele intermediário ou um líder principal, é de planejar e chamar a

responsabilidade para si e motivar os outros a fazer isso com ele, comprar a briga junto. Mostrar aos colegas que podem ganhar mais se destacar. E o líder tem que estar atento para o animo da equipe e tentar ajudar o colega a crescer também como pessoa e como empregado. (Gerente C).

Em minha opinião líder não tem que impor objetivos, mas sim acompanhar a equipe em busca do objetivo. Então quando você pergunta o que é liderar, é conhecer cada funcionário, é saber a ambição de cada um. É totalmente diferente de quando simplesmente exige que sejam entregue metas, mas não dou condição para que o subordinado atinja a meta. Então o maior dom de liderar, é pelo exemplo, você é um líder que é motivado e você serve de exemplo para os seus liderados, todos irão acompanhar você. (Gerente B)

Hoje a Administração chama de líder, o que antigamente chamava de chefe. O chefe mandava, e cobrava e ponto final. Por estar no poder ele tinha essa autoridade. O líder continua tendo autoridade de cobrar, de estar no poder, isso não mudou, mas ele tem um papel fundamental que é o da educação, da motivação, de unir a equipe, e de principalmente ser o exemplo. A partir de então a equipe acaba tendo adesão ao líder de forma voluntária, não imposta. (Gerente A)

Percebe-se pela opinião dos entrevistados que as relações de poder ocorrem tanto através do poder coercitivo tanto pelo poder do carisma e da influencia. Porém apenas o Gerente A afirmou que o poder coercitivo não existe mais da empresa, que ficou no passado. Também foi consenso na opinião dos entrevistados, o exemplo como principal meio de influencia dos subordinados, é através do exemplo que os gerentes buscam a mobilização psíquica em busca dos objetivos da empresa.

Já em relação ao poder opressivo, apesar dos entrevistados defenderem a influencia e o carisma como principal manifestação de poder, ele está presente em algumas situações conforme afirmou o Gerente C. Gaulejac (2007) defende a gestão gerencialista como progresso notável diante do caráter opressivo e estático do sistema disciplinar. Segundo o autor as principais características do poder gerencialista são: o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a

mobilização psíquica. Ficou evidente, de acordo com os entrevistados, que o gerente espera de seus subordinados um comprometimento afetivo com os objetivos da organização. Além disso, é presente o discurso do “pai protetor” que educa e corrige seus filhos, provendo sua segurança e seu desenvolvimento.

De acordo com Freitas (2000), a sedução é fundada na aparência da ordem estética. Utilizando-se da criação artificial, da apresentação de qualidades encantadoras, prometendo magia, encanto e construindo uma imagem embelezada. “A empresa moderna cria de si uma imagem grandiosa e onipotente. Essa imagem atraente, sustentada por um discurso vigoroso e ambíguo, convida todos os membros organizacionais a participarem na realização dessa grande fantasia.” (FREITAS, 2000, p. 158).

Em seqüência as relações de poder, os entrevistados foram questionados a respeito dos mecanismos de sedução e fascínio que a empresa utiliza, a seguir são apresentadas suas opiniões e sua análise.

O principal meio que a empresa utiliza como fascínio é a oportunidade de crescimento, principalmente financeiro. Além disso, a empresa tenta constantemente vender a imagem para o cliente interno, de que é uma empresa excelente para trabalhar, de que ela é referência nisso no país. Então em termos de parâmetro se a empresa quer vender esse rótulo, ela deveria se comparar com as melhores do mundo, não só com as melhores do país. Hoje existem empresas que tem toda uma questão de flexibilidade de horas de trabalho, ambientes de trabalho agradáveis e tranquilos, a pessoa tem oportunidade de se alimentar bem, de descansar, de se divertir no ambiente de trabalho. Até porque é o ambiente que a gente passa o maior número de horas da nossa vida. Então, falta muito para caminhar, para chegar nesse ponto que ela se auto-rotula. (Gerente C)

O principal meio de sedução que ela utiliza é a marca, seu atrativo maior. Quando você sente orgulho de usar na camisa a marca da empresa, a marca se torna um alvo importante, que identifica o funcionário à empresa. Nada seria da marca e da empresa se não fossem as pessoas que trabalham nela. Porém, como qualquer outra empresa só demonstra suas qualidades. Nunca as imperfeições. Qualquer

empresa irá mostrar na revista exame que ficou em primeiro lugar no ano 2010, mas nunca vai falar que ficou em último lugar em 2011. As pesquisas de clima repassadas aos funcionários são as melhores avaliações, aquelas que foram mal avaliadas, nem são repassadas. Ficam na alta cúpula para ver que providências serão tomadas. Essa empresa como qualquer outra sempre se esforça para se mostrar que é uma boa empresa para trabalhar. (Gerente B).

De acordo com a opinião dos entrevistados a empresa se utiliza como meio de sedução a promessa de crescimento na carreira e sua marca como meio de identificação do indivíduo com a empresa. O gerente B menciona o orgulho que sente ao vestir a camisa com a marca da empresa. Para Siqueira (2006, p. 185) é através da sedução que “as empresas buscam o comprometimento organizacional, o apego das pessoas aos valores, à sua missão e aos seus objetivos. Esperam que as pessoas se orgulhem em trabalhar nelas, em pertencer àquela família, àquela comunidade.”

Tanto para o Gerente C quanto para o B, a empresa tenta passar uma imagem de que é uma boa empresa para se trabalhar, porém para eles esse discurso não passa de um “rótulo” e as condições reais de trabalho estão longe da excelência que a Empresa prega. Utilizar o discurso de que a empresa faz parte das melhores para se trabalhar, segundo Siqueira (2006), é criar e reproduzir a imagem de que as pessoas são felizes nas empresas, e que elas apóiam seus funcionários. Porém, segundo o autor, é necessário buscar alternativas a esse modelo de mercado, que possam minimizar os efeitos causados pelo imaginário organizacional. É fundamental que os indivíduos compreendam o que há por trás do discurso organizacional e se posicione de maneira crítica, não se levando pela sedução e promessas de realização.

Sedução e fascínio têm conceitos próximos, e o conteúdo das entrevistas revela a vocação social da empresa como principal fator de empatia e fascínio para seus funcionários. Enquanto o sedutor pode ser seduzido, o fascinador nunca será fascinado por outros. Na sedução não há vítimas e, ao mesmo tempo, ambos, seduzido e sedutor, são vítimas da mesma mentira. O fascinador oferece a realização do sonho, o sucesso. Aos seduzidos, só lhes resta aceitar a oferta aderir ao discurso.

Ao ser questionado sobre os meios de sedução e fascínio que a empresa utiliza, o Gerente A respondeu que a empresa precisa dar melhores condições de trabalho e que os recursos tecnológicos são o principal entrave da eficiência. Assim sua resposta foi considerada inconclusiva, não atingiu o objetivo da pergunta tampouco ficou dentro do tema esperado pelo entrevistador, segue um trecho de sua verbalização.

Em termos de condições de trabalho de tecnologia, acaba acumulando muita demanda porque a tecnologia não é boa e acaba tendo o operacional muito grande. Qualquer demanda se perde muito tempo, porque não é otimizado e acaba tendo retrabalho. Além desses problemas, tem a questão da quantidade de pessoas nos pontos de atendimento, falta demais, a gente sente a escassez de funcionários.
(Gerente A)

Se, de um lado, a empresa oferece a possibilidade de crescimento na carreira e de satisfação dos desejos de seus empregados, de outro, ela exige a submissão do indivíduo a seus valores e objetivos. Assim a submissão se torna um preço alto a ser pago em troca de reconhecimento e sucesso. A empresa exige que o indivíduo se sacrifique por ela, que a tome como uma instituição sagrada, merecedora de dedicação extrema (SIQUEIRA, 2006). E em busca desse comprometimento organizacional o discurso é simples, conforme revelaram as entrevistas, os gerentes deixaram claro que lançam mão do exemplo como ferramenta de motivação e da promessa da possibilidade de crescimento.

A seguir são apresentadas as opiniões dos entrevistados a respeito da servidão e submissão na organização e de que modo elas acontecem:

Essa é uma das partes mais difíceis em cargos de gestão que são as pessoas. Não é possível mudar a vontade de uma pessoa. A vontade de uma pessoa em servir com dedicação a empresa depende de cada um. Não tem como obrigar isso. Tem que partir da pessoa essa vontade. Então o que pode ser feito é colaborar, ajudar a despertar esse interesse. É por meio do exemplo e motivando de diversas maneiras, comemorando resultados alcançados, dando feedbacks positivos, dando oportunidade para ela atuar e crescer. (Gerente A)

A servidão do funcionário é um fato presente no mercado de trabalho. Existe um grupo que se dedica cem por cento à empresa, e é submisso a ela, querendo levar os que não se dedicam tanto para o seu grupo. Os que não fazem preferem ficar sempre acomodados, cada um pensa de um jeito, o gestor, no papel de liderança pode até modificar essa vontade do subordinado, acredito. (GERENTE B)

Sem dúvida os gestores sempre estão com sua cabeça a prêmio, porque eles sempre são exigidos pelos resultados, das unidades pelas quais são responsáveis. Eles são uma minoria que sempre é explorada, e por ganharem mais por isso, são realmente massacrados com todo o tipo de cobranças. Existe também uma massa que é carregada, milhares de colegas que trabalham um terço do que poderiam trabalhar. Dessa forma os gerentes se transformam em servos da empresa, viram pequenos escravinhos, vendem a semana toda, o seu tempo todo, em função da empresa. Então são explorados. (Gerente C)

Percebe-se o cerco ideológico ao indivíduo que defende acima dos próprios interesses e valores, os interesses e valores da empresa, que por conseqüência defende os interesses da sociedade, dessa forma a sedução se evidencia à medida que a empresa repassa essa responsabilidade com os clientes e a sociedade aos seus funcionários, gerando um discurso de que “a sociedade depende de nós” (gerente A). Como definido por Pagès (1993), com a criação da zona intermediária consciente, que funciona com o comprometimento dos seus valores pessoais e o alinhamento com a ideologia oficial, a cultura da própria empresa.

Os valores e a cultura da empresa, com sua vocação social e a promessa de ascensão na carreira, seduzem e fascinam os gerentes, mas que também seduzem suas equipes com seus discursos. Não há promessas vazias, tampouco expectativa de se substituir a figura do gerente-sedutor, principal incentivador e defensor dos interesses da empresa junto ao corpo de sua equipe. Como definido por Enriquez (2001) o homem deseja se dominado por poderes fortes, e esta figura a empresa personifica no líder gestor, que realiza o desejo de seus liderados.

A sedução é um processo de domínio coletivo. O sedutor cria no seduzido a vontade de participar, de se empenhar. Buscando um sentido em seu comprometimento, algo que justificasse sua inteira entrega de à empresa, chegando ao ponto de abdicar de seus ideais em substituição aos ideais da organização, “Este código imposto pela sedução e mascarado pela fascinação que lhe é inerente faz com que o seduzido deseje a sedução, queira a complementaridade e se integre ao processo” (PIMENTA; CORRÊA, 2007, p. 234).

Enriquez (1997, p. 51) afirma que “a adesão total à organização provoca uma tensão nervosa, um desgaste mental enorme, na medida em que cada um deve mostrar constantemente seu poder e a sua força. O dia em que o herói estiver exaurido, será colocado num desvio de estrada de ferro, licenciado, o que equivale à sua eliminação da vida social”. Reafirmando a Constante necessidade de se superar de forma a ser sempre essencial para a empresa.

4.3 Análise do Discurso Organizacional e Imaginário Moderno

Não se pode analisar o Discurso Organizacional independente do contexto social e histórico em que se situa. Visto que as empresas passam a se apresentar como pólo da legitimação social, e dada à relativa facilidade com que respondem às novas condições do ambiente, é através do imaginário próprio que se enraíza essa auto-representação. Como principais características o imaginário é o lugar do projeto, do que está por realizar e construir, do sonho que visa ao desejo do outro e que vai inscrever no inconsciente das pessoas que fazem parte daquela organização. O imaginário tornou central a função da identidade, do reconhecimento e do sentimento de pertencer a um determinado grupo social. Essa função tem sido cada vez mais atribuída às empresas, onde a carreira e o status profissional tornaram-se a grande referência da identidade social que vai predominar no psiquismo dos indivíduos. (FREITAS, 2000)

Sustentando esse Imaginário, a empresa faz uso de simbolismos específicos e de um discurso imponente e expressivo carregado de ideologias. É esse discurso que busca dar nova rotulagem à empresa, de forma a torná-la mais atraente, mais

legítima e humana. O objetivo das organizações é se tornar a principal referência de cultura e valores do indivíduo, onde ele buscará identificação e satisfação do ego.

Segundo Enriquez (1997), a empresa se utiliza de um discurso que se o indivíduo se identifica a ela, renuncia seus desejos pessoais, abandona seus próprios ideais em troca do ideal de ego da organização, então ele será recompensado e terá satisfeitos seu ego, ou seja seu fantasma de todo poderoso ou ao menos seus desejos de poder. Percebe-se isso claramente nesta Empresa, os entrevistados tem forte identificação com a empresa. A vocação social da empresa cidadã é repassada aos funcionários, que se referem como um bem para a sociedade, conforme as verbalizações abaixo:

A nossa empresa possibilita que o funcionário tenha essa identidade com a empresa. Observa-se isso quando a gente trabalha voluntariamente, por exemplo, em ações que beneficiam a sociedade, a gente percebe que o funcionário veste a camisa, atende o cliente da melhor maneira possível, às vezes sem condição de trabalho, mas em nenhum momento ele abaixa a guarda. Ele está sempre disposto a atender bem o cliente porque nós temos uma missão social que poucas empresas têm. A sociedade depende muito da gente. A gente trata o cliente com mais humanidade. O gerente não é dividido do cliente por uma mesa. A gente se coloca no lugar do cliente. A gente sente suas necessidades. Entende seus problemas e tenta resolver da melhor forma possível. (Gerente A)

Freitas (2000) cita os principais temas presentes no imaginário organizacional moderno, que têm como característica universalidade, ou seja, são repetidos por empresas de diferentes países, setores e tamanhos. Seu conteúdo tem como objetivo criar um quadro favorável na estrutura mental dos sujeitos e em sua forma de pensar a organização. Na organização em análise pode-se perceber através das entrevistas a presença clara de dois temas do imaginário, que são a empresa cidadã e a comunidade.

A empresa cidadã de Freitas (2000) fala de suas ações como um resultado de uma “consciência” do bem geral sem vislumbre de retornos, traduzidos em mais recursos, mercados, legitimação e consolidação de imagem. Esse discurso de cidadania torna-se evidente, sobretudo, no apoio a projetos culturais ou ecológicos

que possam favorecer sua imagem. Fica claro no discurso dos gerentes a feição social da empresa. Sua importância para a sociedade e o valor que ela representa se torna um lema e um valor a ser seguido por todos. A seguir verbalizações dos gerentes defendendo essa característica da empresa:

Nosso trabalho é totalmente fundamental para a sociedade, ela depende muito da gente. E os funcionários não pertencem à Empresa, nós somos das pessoas, dos nossos clientes. Somos nós que fazemos a empresa. Ela é só um nome, só uma marca. Quem efetivamente trabalha e faz a Empresa ser o que ela é hoje são os funcionários dela. Cada um tem papel fundamental nisso e a sociedade agradece. Com os trancos e barrancos, muitas vezes, sem condições reais de trabalho, principalmente em termos de tecnologia. Mesmo assim a gente dá conta, a gente consegue atender a sociedade satisfatoriamente. Certamente a sociedade é bem grata para a Empresa. (Gerente A)

Então o nosso trabalho é gratificante, que ele não só dá retorno para a empresa, mas também ela presta muito serviço social. A gente ajuda as pessoas também com sonhos realizados. (Gerente C)

O outro tema do imaginário da empresa encontrado no discurso dos gerentes é o da Comunidade. Para Freitas (2000) as organizações modernas tendem a se ver como um modelo de comunidade ou família em que o espírito de união e de equipe predomina, revelando sentimentos de cuidado e preocupação com seus empregados. A imagem da empresa passa a ser o lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se complementam de forma prazerosa. Os cuidados com a saúde, com a carreira, com a educação não são irrelevantes. A empresa elabora planos de saúde, plano de carreira e aposentadoria, universidade corporativa, campanhas de vacinação, tudo frisando o zelo e o cuidado com seus recursos humanos. A contrapartida que a empresa espera do funcionário vai sempre valer a pena no ponto de vista dela, a carga extra de trabalho e estresse será aliviada pela perspectiva de uma carreira promissora.

A empresa tem uma universidade à distância que oferece alguns cursos. Mas são cursos voltados aos produtos que ela trabalha. Ela tem um programa de pós graduação e de graduação, tem um bom plano odontológico e de saúde. A empresa tem que se identificar mais. O programa de pós-graduação só quem consegue são níveis gerenciais, que tem total capacidade para pagar e a pessoa que começa na empresa não tem chance nenhuma, ou seja, as políticas estão lá. Elas existem, mas para o funcionário que precisa, que seria beneficiado no início da carreira, essa política não existe. Não enxergo como uma política pró ativa e sim reativa. (Gerente B)

Neste trecho da entrevista fica evidente os esforços que a empresa faz para gerar um imaginário de comunidade. Isso faz com que o funcionário sinta-se valorizado e reconhecido, exigindo em troca, cada vez mais empenho. Outro mecanismo de afirmação de sua cultura, mencionado pelo entrevistado, é a universidade corporativa. Na empresa em análise esta ferramenta é normatizada e faz parte do processo de trabalho inclusive quando o indivíduo recém contratado, é exigido a cursar uma trilha de desenvolvimento, que apresenta à ele os principais produtos e o código de ética da empresa, ao final do curso o funcionário, para concluí-lo deve fazer uma prova de modo a confirmar a compreensão do conteúdo.

Para Siqueira (2006) esse tipo de universidade não passa de instrumento à disposição da organização para criar uma nova mentalidade entre seus membros, uma nova relação com a cultura da empresa. Torna-se mais um instrumento de controle social a serviço da gestão gerencialista.

É necessário entender também o discurso dominante e porque, o empregado deixa-se envolver num imaginário de sucesso, colocando a empresa e o trabalho como a dimensão mais importante de sua vida. Segundo Siqueira (2006), na busca pelo executivo ideal as empresas querem, antes de tudo, pessoas dispostas a se dedicar integralmente a elas, indivíduos que fazem do sucesso sua missão de vida. Assim, conforme escreve Pagès (apud SIQUEIRA, 2006, p. 111), a empresa, não pede, “de início, ao indivíduo, para trabalhar por dinheiro, ela lhe propõe um objetivo mais nobre, lhe pede para vencer, para ser o melhor”.

O funcionário dedicado torna o trabalho e a empresa os grandes referenciais de sua vida, sua grande fonte de identificação e onde é possível desenvolver sua

identidade, a qual, por conseqüência, vai também estar ligada à cultura da empresa em que ele trabalha. O principal para o indivíduo é vencer, sua necessidade primordial, é preciso vencer para ser reconhecido e admirado. E a carreira se relaciona intimamente com esse desejo, que mais tarde se torna uma prisão da qual o indivíduo não mais consegue sair. (SIQUEIRA, 2006)

Em busca do reconhecimento, pela admiração das pessoas e da própria empresa o indivíduo deseja também ser símbolo de veneração, respeito e amor. Para isso se submete a jornadas de trabalho excessivas muito além da média dos outros empregados, numa busca constante para se destacar e se estabelecer como referencial de dedicação aos outros. Ele busca aplausos e pretende desenvolver crescente influência na vida de outras pessoas, por meio de relações assimétricas, que caracterizam as relações de poder. (SIQUEIRA, 2006)

Então é muito complicado controlar o tempo de trabalho e não consigo conciliar minha vida de lazer. Praticamente eu fico full time preocupado com o trabalho. Em fazer resultado, em mostrar para quem me promoveu que não foi de graça, em atender a expectativa dos superiores da empresa à qual trabalho, isso com certeza me prejudica. Estou buscando fazer, sempre falo que vou tentar fazer, mas eu acho muito complicado ainda. Vou tentar voltar meu futebol, andar um pouco de bicicleta, corrida, que é uma coisa que me atraiu. Até porque os meus índices de saúde estão todos apontando para o negro, para o negativo. Não posso ficar full time, com minha vida toda direcionada ao meu trabalho, a minha profissão. Eu tenho que saber dosar isso, porque tenho minha família e amigos. Fora que acabam sentindo falta. Eu sinto falta também, mas eu acho que está no sangue tanta vontade. (Gerente A).

Basicamente, eu sei separar bem hora do trabalho da hora de lazer. Quando eu estou no trabalho, dedico totalmente meu tempo ao trabalho e quando estou em casa, meu tempo é para a minha família, para o meu lazer. O que acontece de vez em quando é quem me deparo com situações em que eu necessito de adquirir de um conhecimento imediato, porque a

função exige, é possível que dentro do trabalho, no horário de trabalho eu não consiga absorver esse conhecimento .E então eu acabo trazendo trabalho para casa, em horário de lazer. Mas o inverso nunca acontece, não consigo levar a parte de lazer para dentro do trabalho. No trabalho, eu sou uma pessoa que me dedico cem por cento às horas de trabalho. Eu não sou uma pessoa que chego lá para trabalhar e fico ligando para pessoas e fico conversando. É realmente dedicação exclusiva ao trabalho. E quando eu saio do trabalho, parece que a gente perde quase 70 % da nossa energia e vem realmente para descansar. (Gerente B)

Sou uma pessoa que dividi relativamente bem o tempo de trabalho para as outras atividades. E quando saio da empresa quase que pela totalidade consigo me desligar dos problemas dela, e em relação às minha horas de lazer eu pratico esporte, futebol, futsal, malhação, mas não com a regularidade que eu gostaria, devido as horas extras e principalmente o cansaço do trabalho que me prejudica um pouco. No que dependesse de mim eu praticaria um desses esportes todo dia, mas não é o caso. Às vezes saio do trabalho depois de mais de oito horas de serviço e não tenho ânimo para ir para academia. Enfim, tenho espaço separado para essas coisas sim, mas a maioria dos colegas eu vejo que não conseguem dividir isso. (Gerente C)

Percebe-se pela verbalização dos gerentes, que apesar de alguns afirmarem de início que sabem dividir a vida pessoal do trabalho, acabam por confessar que levam trabalho para casa e a jornada excessiva causa cansaço. Percebe-se que o gerente se orgulha em mostrar o quanto é ocupado. A esse respeito, Freitas afirma que o tempo é cada dia mais medido e pesado. Para Siqueira (2006), o tempo deve ser utilizado e vivenciado intensa e rapidamente, a agenda cheia é admirada e valorizada na atual sociedade. No campo empresarial, utiliza-se o tempo da maneira mais produtiva possível, o quanto mais rápido e quanto mais se produzir em um intervalo de tempo cada vez mais curto, melhor. O ócio é então condenado, ficar parado é o mesmo que jogar contra os objetivos da empresa, e isto é condenável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores limitantes da pesquisa, foram em relação aos entrevistados, cumpre destacar que o previsto eram cinco pessoas a serem entrevistadas, porém uma se recusou, alegando não querer se expor, e outra não tinha disponibilidade de tempo devido a alta carga de trabalho. Assim em função do prazo estabelecido, não houve tempo em procurar outros entrevistados substitutos, limitando-se a pesquisa aos três entrevistados. De forma alguma o trabalho foi prejudicado, devido à completeza das entrevistas realizadas e o nível de profundidade e clareza com os entrevistados responderam, de forma que todas as questões levantadas pelo entrevistador foram argumentadas pelos entrevistados, não ficando nenhuma lacuna ou margem para dúvidas.

Partindo do objetivo geral do presente trabalho cumpre elaborar algumas afirmações que confirmam o resultado obtido, por exemplo: o exercício do poder dos gerentes na Empresa em análise é exercido com base efetiva em uma ideologia gerada e desenvolvida para atender à razão de existir da Empresa, que é o lucro. Cumpre afirmar também que o discurso organizacional, assim como o imaginário da empresa, estão em sintonia com essa ideologia predominante no modelo de gestão da Empresa, o gerencialismo.

Neste trabalho a relação analisada entre gerentes e subordinados pode ser compreendida como uma dialética em que predomina uma relação assimétrica de poder no que diz respeito ao controle dos gerentes, até porque, ficou claro no discurso dos gerentes, que eles devem defender, em primeira instância, os interesses da empresa. Do mesmo modo, os subordinados devem seguir as prescrições estabelecidas de acordo com seu cargo. Contudo as prescrições, tanto dos subordinados quanto dos cargos gerenciais, são estipuladas na Direção da empresa, sendo assim se encontram ambos sob a autoridade dessas prescrições, cada um cumprindo seu papel. O subordinado recebe ordens do gerente, que por sua vez recebe ordens da direção, de modo que o poder fique sempre na sua fonte, na mão dos diretores, acionistas ou seus representantes. O que faz com que os gerentes sejam obrigados a se alinhar com uma ideologia que é estabelecida pelos detentores do poder.

A partir da análise da pesquisa pode-se inferir que a ideologia gerencialista se encontra presente em quase todo aspecto da vida das pessoas dentro da empresa. Todavia, se a ideologia gerencialista em princípio, deveria se restringir ao ambiente das empresas como uma formulação simbólica sedimentada de manutenção das relações assimétricas de poder, vale destacar que o gerente não ocupa seu cargo em função de um suposto domínio de técnicas de gestão, que poderia organizar seu método de trabalho e o exercício do poder conscientemente. A ideologia está sim disseminada na cultura da empresa, e o gerente imerso nela, assimila o que a empresa quer que ele de fato assimile. A conquista do cargo gerencial, como eles mencionam, é consequência de sua capacitação técnica acerca dos procedimentos de seu trabalho.

A respeito da qualidade de vida dos entrevistados, foi unânime nas entrevistas que, a qualidade de vida é inversamente proporcional à ascensão na carreira. A assumir a posição gerencial, essas pessoas terão que abrir mão de suas vidas tranqüila e bem dividida. E isso é até motivo de orgulho para muitos. Cientes disso, os gerentes tentam diminuir esse efeito com o vislumbre do crescimento e do sucesso. A conquista pelo mérito se torna um forte mecanismo de sedução aos outros funcionários, que sob a influência do discurso do comprometimento poderão alcançar o sucesso.

Desse modo, o gerente na posição de liderança, ocupa uma posição de destaque com status e poder, isso causa admiração e sua posição alimenta sonhos dos outros funcionários, a ponto de servir de modelo ideal a ser seguido. A adesão do discurso do super executivo de sucesso ocorre de forma natural.

Percebe-se também que a empresa, talvez devido à competição no seu mercado, tem cada vez mais diminuído benefícios dos indivíduos e exigindo mais dedicação e empenho. No lugar disso, ela disponibiliza o apoio e instrução como sua universidade corporativa, de modo a mostrar para seus funcionários, sua preocupação através de uma política formal de valorização do empregado. Porém toda atenção voltada para o funcionário tem por trás a intenção da empresa em mantê-lo cada vez mais ligado à ela.

No campo do estudo acadêmico da administração este trabalho pode contribuir com uma queda de paradigmas que predominam na teoria administrativa, de que não se leva em conta os efeitos colaterais das técnicas e ferramentas para o indivíduo. De forma tímida e pouco estudada, a relação subjetiva da empresa com

seus integrantes é mais complexa do que parece. A longo prazo pode ser devastador na vida das pessoas os efeitos de uma política de recursos humanos que alimenta a competitividade e exige sacrifícios das pessoas. Esses efeitos deveriam entrar na equação do lucro e o resultado financeiro a qualquer custo jamais deveria passar por cima da exploração do indivíduo, usando seu próprio desejo contra si mesmo. São mecanismos injustos que diante da organização com uma infinidade de recursos o indivíduo fica impotente e sua mobilização e entrega se torna muita vezes inevitável, restando à ele pouco espaço de manobra e pouquíssimo poder de barganha com a toda poderosa empresa. A empresa deveria se relacionar com seus funcionários de forma mais transparente e justa, recompensando na medida do desempenho não só com benefícios simbólicos e além disso abrir espaços e canais de comunicação para o indivíduo também se expressar de forma livre.

Como sugestão de futuras pesquisa está o estudo da subjetividade do indivíduo em relação ao discurso organizacional. De forma ela é utilizada e manipulada em busca do comprometimento do indivíduo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 334p.
- BRANDÃO, Helena. **Introdução à análise do discurso**. 7. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. 216 p.
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LCT, 1967. 166 p.
- ENRIQUEZ, Eugène. **Les figures du maître**. Paris: Arcantère, 1991.
- _____. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004. (Fundamentos, v.1).
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson- Learning, 2007. 108 p.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. São Paulo: Ed.FGV, 2000.
- FREITAS, Maria Ester. **O day-after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano**. ERA ligh, São Paulo, v.6, n.1, p 5-7. jan/mar. 1999.
- GAULEJAC, Vincent De. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007. 334 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 107 p.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso.** Portugal, Cascais: Principia Editora, 2006. 95 p.

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

LARANGEIRA, Sonia M. G. **Programa de qualidade total.** In CATTANI, Antonio Davi (org.) Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2002. p. 249 a 256.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed e Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LOWY, Michael. **Ideologias e ciências sociais: elementos para uma análise marxista.** 15 ed. São Paulo: Cortez, 202.112 p.

MINTZBERG, Henry. **Administrando governos, governando administrações.** In Revista do Serviço Público, N 4, ano 49. Brasília: ENAP, 1998

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

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

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

SOUKI, Nadia. **A servidão na estrutura dos grupos.** In: FURTADO, Ângela. Fascinação e servidão. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. p. 41-56.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.** 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. 427 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006