



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

RODRIGO SCHERER PALÁCIO

**DISCURSO ORGANIZACIONAL EM RECURSOS HUMANOS:
Uma análise crítica na AD&M Consultoria Empresarial**

Brasília – DF
2011

RODRIGO SCHERER PALÁCIO

**DISCURSO ORGANIZACIONAL EM RECURSOS HUMANOS:
Uma análise crítica na AD&M Consultoria Empresarial**

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

Professor Orientador: Marcus Vinicius
Soares Siqueira, Ph.D.

Brasília – DF

2011

Palácio, Rodrigo Scherer.

Discurso Organizacional em Recursos Humanos: Uma Análise Crítica na AD&M Consultoria Empresarial / Rodrigo Scherer Palácio.
– Brasília, 2009.

65 f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2011.

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

1. Discurso Organizacional. 2. Empresa Júnior. 3. Cultura Organizacional. 4. Análise Crítica do Discurso. 5. Recursos Humanos. 6. Gestão de Pessoas. I. Título.

RODRIGO SCHERER PALÁCIO

**DISCURSO ORGANIZACIONAL EM RECURSOS HUMANOS:
Uma análise crítica na AD&M Consultoria Empresarial**

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

Rodrigo Scherer Palácio

Ph.D., Marcus Vinicius Soares Siqueira
Professor-Orientador

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses,
Professor-Examinador

Brasília, 12 de Julho de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que participaram ou colaboraram de alguma forma na elaboração desse trabalho e que realizaram esforços buscando a viabilização das atividades desenvolvidas.

RESUMO

Esse trabalho realizou a análise do Discurso Organizacional em Recursos Humanos na AD&M Consultoria Empresarial, empresa júnior do curso de Administração da Universidade de Brasília. Como objetos dessa análise foram utilizados o próprio discurso promovido pela organização além de elementos influenciados por esse discurso, tais como a cultura, os objetivos, os valores e o imaginário da organização. Foram realizadas entrevistas com uma amostra de gestores e consultores da organização buscando dar uma visão holística e provinda de diferentes níveis hierárquicos a essa análise mostrando como esses indivíduos percebem tais elementos no ambiente organizacional. Houve uma percepção de como se dá a estrutura de formulação do discurso organizacional, além de quais são seus objetivos pragmáticos e como se dá sua manifestação. Como conclusões, destaca-se a utilização de um discurso organizacional pautado em vários elementos promovidos pelo mercado que não são, necessariamente, ideias para o funcionamento de empresas juniores. Além disso, nota-se que o objetivo de desenvolvimento dos indivíduos proposto pelo perfil de empresa júnior sofre enormes impactos decorrentes desse modelo de gestão, fazendo com que este deva ser revisto.

Palavras-chave: Discurso Organizacional. Empresa Júnior. Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Formulação do problema	10
1.2	Objetivo geral	10
1.3	Objetivos específicos.....	11
1.4	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Contexto sócio-organizacional.....	13
2.2	Imaginário organizacional.....	15
2.3	Discurso organizacional.....	17
2.4	O contexto das empresas juniores	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	22
3.2	Caracterização da organização	22
3.3	Participantes do estudo	24
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	24
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	O processo de formulação do discurso organizacional	28
4.2	Os objetivos pragmáticos do discurso organizacional	35
4.3	Os mecanismos de manifestação do discurso	41
4.4	A presença das categorias de discursos organizacionais	45
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICES.....	63
	Apêndice A – Organograma da AD&M Consultoria Empresarial.....	63
	Apêndice B – Roteiro de entrevista	64

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, no Brasil e em várias partes do mundo, há uma integração do mundo corporativo com as instituições de ensino superior. Essa integração, inicialmente, se deu pelo investimento corporativo em pesquisa científica no ambiente universitário, gerando um intenso desenvolvimento de tecnologia. Atualmente, destacam-se como estruturas diferenciadas de integração as empresas juniores. Estas se utilizam da experiência prática dos alunos de graduação das universidades em empresas administradas pelos próprios alunos no próprio ambiente universitário, mesmo que estes alunos não possuam, ainda, um diploma de nível superior para atuação como gestores ou diretamente em suas áreas técnicas de especialidade.

De acordo com a Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior – uma empresa júnior é:

[...] uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados.

Segundo Carrieri e Pimentel (2005), tais empresas estão cada vez mais inseridas na realidade brasileira devido ao crescimento de instituições de ensino superior e ao desenvolvimento das atividades prestadas à sociedade, e há tanto um desenvolvimento quantitativo com o aumento do número de empresas e alunos filiados às mesmas quanto um desenvolvimento em termos de qualidade nos trabalhos desenvolvidos por tais empresas.

Ainda de acordo com o Carrieri e Pimentel (2005, p. 140):

Por estarem diretamente relacionadas à prática do ensino na graduação, as empresas juniores constituem-se num instrumento de consolidação, aplicação e até de concepção de novas práticas e tecnologias gerenciais, em grande parte, adequadas às necessidades específicas do contexto empresarial brasileiro. A diversidade e peculiaridade dos aspectos desse tipo de organização enriquecem e justificam o seu estudo.

Considerando que não há remuneração pecuniária pelo trabalho desenvolvido por seus membros, a empresa júnior possui uma necessidade inerente de oferecer uma

recompensa, não necessariamente em termos financeiros, para que consiga reter seus talentos. Ela pode realizar tal tarefa através de várias práticas associadas ao seu objetivo de formação, tais como os constantes investimentos em capacitação, integração e infraestrutura, realização de eventos educacionais e corporativos, além do patrocínio de seus membros na participação em congressos, palestras e outros eventos de formação técnica, crítica e cultural, mas estas não são a única maneira de garantir o envolvimento do indivíduo com a organização.

Um dos possíveis mecanismos utilizados para influenciar a vontade do indivíduo é através do uso de uma sedução que é desenvolvida pelo uso do discurso pela organização. Uma instituição que não garante um retorno financeiro pelo trabalho desenvolvido por seus membros, além de não possuir um forte contrato de trabalho, acaba necessitando de outras formas de controle subjetivo do indivíduo.

A sedução do indivíduo faz com que ele abra mão de sua liberdade pelo bem da instituição, e é uma consequência direta da decadência das formas coercitivas de controle. A fascinação e a sedução geram um controle hipnótico do indivíduo de maneira a iludi-lo e envolve-lo no ambiente de trabalho (GAULEJAC, 2007).

Tal sedução pode fazer com que a organização utilize-se do indivíduo para atender aos objetivos de seus próprios gestores de maneira prioritária. Este indivíduo é então manipulado em busca da viabilização um projeto que privilegie os interesses de tais gestores e da própria instituição em detrimento das reais necessidades desse indivíduo, estas sendo necessidades ignoradas durante este processo realizado pela organização na qual ele está inserido. Esses fatores evidenciam uma necessidade da realização de uma análise crítica do discurso organizacional (SIQUEIRA, 2009).

Para realizar a verificação da existência desses elementos na organização estudada, deve ser analisada a percepção dos indivíduos da organização envolvidos no contexto do discurso organizacional sobre vários elementos relacionados a tal discurso. Para isso, uma análise crítica do discurso torna-se necessária, e este trabalho realizará tal análise em vários âmbitos do discurso organizacional, desde seu processo de formulação aos seus objetivos pragmáticos e suas formas de utilização. Além disso, será feita uma análise utilizando-se das categorias conceituais de discurso organizacional propostas por Siqueira (2009) que serão descritas detalhadamente no referencial teórico deste trabalho.

1.1 Formulação do problema

Baseando-se em Siqueira (2009), tem-se que através da análise do discurso organizacional é possível a determinação da real crença e interesses de uma instituição. Com a compreensão destes fatores, podem ser observadas possíveis contradições entre o discurso proferido pela organização e a realidade de trabalho nela encontrada.

A partir da análise do discurso, podemos, então, 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 estamos acostumados a perceber de maneira rápida e contínua (SIQUEIRA, 2009, p. 114).

A partir dessas premissas, torna-se necessária a realização da análise crítica do discurso das empresas juniores e verificação da existência de fatores que comprovem sua veracidade. O discurso deve ser construído de maneira a atingir os ideais propostos pela organização e esta entidade deve ser guiada rumo ao que é proposto no próprio discurso proferido. Tendo-se que estas organizações são empresas que possuem seus fins nos âmbitos de crescimento pessoal e profissional de seus membros, é impreterível que seu discurso e suas ações sejam guiados para tal fim. Caso isso não seja verificado na prática, a empresa será caracterizada por ser um objeto inerentemente contraditório, levando a um cenário em que os esforços dos indivíduos nela envolvidos podem estar sendo direcionados a atividades que não atendam seus interesses individuais.

O presente trabalho se propõe a responder o seguinte questionamento: qual é o contexto do discurso organizacional utilizado pelas empresas juniores?

1.2 Objetivo geral

Este trabalho tem com objetivo geral a realização de uma análise crítica do discurso organizacional da empresa Júnior de Administração da Universidade de Brasília com o enfoque no processo de construção coletiva do discurso organizacional, em seus objetivos pragmáticos, nas diferentes formas de sua utilização e em

como ele é percebido por indivíduos pertencentes a diferentes níveis hierárquicos da organização estudada.

1.3 Objetivos específicos

1. Descrever o processo de formulação do discurso organizacional.
2. Determinar os reais objetivos pretendidos no processo formulação do discurso utilizado pela organização.
3. Relatar as diferentes formas de utilização do discurso formulado para realizar a transmissão das crenças e valores da organização.
4. Buscar características no discurso pertencentes às seis categorias conceituais de discursos organizacionais propostas por Siqueira (2009).

1.4 Justificativa

O discurso organizacional deve ser analisado criticamente para que se tenha conhecimento sobre as reais intenções das organizações com o uso dessa ferramenta. O imaginário organizacional seduz o indivíduo e o faz abdicar de muito em prol da empresa, e uma visão crítica dos indivíduos sobre os mecanismos de controle da organização pode garantir uma oportunidade de libertação desse sistema que busca sua servidão voluntária e infinito comprometimento. É necessária uma relação mais digna e sincera, tanto por parte das organizações quanto por parte dos indivíduos para que, assim, sejam estabelecidas boas relações de trabalho, e este processo de revitalização de tais relações deve se iniciar pela conscientização da situação existente no ambiente de trabalho.

A determinação dos reais objetivos do discurso organizacional utilizado pelas empresas juniores pode ser grande diferencial para determinação das condições de trabalho nessas organizações. Em uma organização do terceiro setor, cuja proposta é constituída por fins educacionais e sociais, a existência de um discurso que oculte outros objetivos que não sejam coerentes com tal proposta gera um cenário de

absoluta contradição, onde o indivíduo objetivado por tal discurso pode ser manipulado para atender a interesses que não lhe são interessantes e acabar abrindo mão de outras oportunidades que poderiam lhe trazer um crescimento como pessoa e profissional de maneira muito mais determinante para seu futuro.

É fundamental que os indivíduos compreendam o que há por trás do discurso organizacional, especialmente na prática de gestão de pessoas. Espera-se que o indivíduo compreenda a complexa dinâmica organizacional que o rodeia. É necessário, ainda, reavaliar os critérios do que seja uma boa empresa para se trabalhar (SIQUEIRA, 2009, p. 220).

Devo também ressaltar que trabalhei na área de finanças da organização e entrei em contato com várias questões que não eram possuíam um alinhamento claro com o objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional que era tão promovido pela empresa. A partir dessa observação, notei que elas eram fatores críticos para muitos indivíduos saírem da organização, o que mostra esses fatores atuando negativamente tanto para a organização quanto para os indivíduos, o que me motivou a realizar uma análise mais científica sobre esses fatores. Foi escolhido o discurso organizacional como objeto de análise por ele ser um elemento que possuía uma percepção muito difusa entre os consultores e os membros da cúpula estratégica da organização. Além disso, deve ser deixado claro que todo o estudo foi realizado com a observação da premissa científica de afastamento do pesquisador do objeto de pesquisa para garantir uma menor presença de preconceitos e concepções geradas pela vivência pessoal deste na organização, relatando, assim, um cenário caracterizado não pela percepção individual desse observador, mas pelos relatos dos próprios entrevistados durante a realização dos trabalhos.

Através da análise realizada por esse trabalho, espera-se que as conclusões obtidas sejam fator crítico de escolha entre o ingresso ou não de estudantes de graduação nas respectivas empresas juniores de seus cursos em quaisquer universidades de todo o mundo. Além disso, esse trabalho servirá como uma grande contribuição acadêmica dando uma melhor percepção crítica de como o discurso organizacional é utilizado por uma organização que faz parte de um setor ainda não estudado por tais critérios de análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será dividido em quatro diferentes tópicos. O primeiro tópico irá tratar do contexto sócio-organizacional, no qual será descrita a evolução da relação entre organizações e sociedades e os impactos causados em ambas as partes por tal relação. O segundo tópico abordará o tema do imaginário organizacional e seus impactos na formação do ambiente de trabalho que circunda o indivíduo. O terceiro tópico trabalhará o âmbito do discurso organizacional em si, desde a sua formulação até seus impactos no ambiente de trabalho e na vida do indivíduo. O quarto tópico contextualizará o cenário das empresas juniores na atualidade, passando pelo seu histórico e pelas suas características essenciais.

2.1 Contexto sócio-organizacional

As organizações, principalmente após a revolução industrial, vêm ocupando um espaço cada vez mais central no contexto social. Com o êxodo rural e a urbanização das sociedades, surge a necessidade pecuniária de sobrevivência nesse ambiente, e assim as organizações se tornaram objetos essenciais ao progresso social.

A partir disso, o capitalismo se torna um modelo em rápida expansão, mas não acompanha a forte migração das famílias para o meio urbano. O desemprego ganha fortes proporções, e o capital passa a se utilizar desse fator como um meio de subordinar o indivíduo a seus interesses de enriquecimento. O indivíduo passa a ser visto unicamente como força de trabalho, e não possui nenhum elemento que o torne insubstituível dentro do processo de trabalho.

A indústria se voltava unicamente para o capital, onde era buscada a maior eficiência possível para se alcançar máximos lucros. Mecanismos científicos são criados buscando extrair máxima eficiência do ambiente de trabalho, não se dando a devida importância às condições que o operário tinha em suas atividades, e o taylorismo passa a se tornar uma realidade gerencial (GAULEJAC, 2007).

O controle das forças de trabalho se dá pela coerção e pelo medo, não há segurança no ambiente de trabalho, as jornadas de trabalho são absolutamente desumanas e os castigos físicos são uma realidade muito comum. Aos poucos, a

sociedade começa a se mobilizar contra esse movimento de repressão e começam a surgir os movimentos sociais. Sindicatos são estruturados e greves são decretadas para conseguir garantir certa força contra os industriais detentores dos bens de capital. Começa, assim, uma longa guerra entre o capitalista e a massa operária (DEJOURS, 1992).

Aos poucos, conquistas sociais vão sendo obtidas. Surge a relação contratual de trabalho, a normatização da carga horária máxima de trabalho, a instituição do salário mínimo, entre outros fatores que conseguem garantir ao indivíduo uma condição de vida mais humana.

As formas coercitivas de controle vão perdendo cada vez mais força e os indivíduos passam a ter algum poder dentro de sua relação trabalhista. Começam a surgir, então, novas maneiras de controle do indivíduo. A coerção passa a ser uma prática antiga e inadequada, e as organizações passam a fascinar e seduzir o indivíduo para que consigam ter poder sobre ele. A submissão deste passa a não ser forçada, mas sim voluntária, e o controle que antes era físico se torna subjetivo (FLEURY, M. e FISCHER, R.).

Gradualmente, organizações vão se tornando entidades com um poder enorme sobre a sociedade e até sobre o Estado, e aqueles que dela fazem parte são envoltos por um imaginário organizacional próprio que sutilmente os submetem às vontades da organização. Cada vez mais, a organização possui um papel central dentro da sociedade como um todo, tanto para aqueles que são agentes da própria organização quanto para aqueles que com ela dividem o ambiente social (SIQUEIRA, 2009).

A modernidade passa a ser caracterizada pelo seu dinamismo, e as mudanças começam a ocorrer cada vez mais rapidamente. A globalização ganha proporções nunca antes imaginadas, misturando variáveis econômicas, sociais, religiosas, tecnológicas e culturais, e o ambiente social sofre um aumento exponencial em termos de complexidade (FREITAS, 2000).

Com a descentralização de responsabilidades, a propriedade da empresa pertence a incontáveis de pessoas através dos mercados de capitais. Estes indivíduos possuem como objetivo primário o aumento de seu patrimônio pelo investimento em ações de diferentes organizações, fazendo com que as organizações se curvem ainda mais a tal desejo e atuem, às vezes de maneiras absolutamente destrutivas, em busca de tal enriquecimento (GAULEJAC, 2007).

Dentro desse ambiente paradoxal, onde as organizações se portam como centro da sociedade, mas agem de forma destrutiva perante a ela, o indivíduo submerso em um universo de simbolismos se doa ao máximo em busca dos objetivos organizacionais, abrindo mão de vários aspectos de sua vida, de qualidade de vida e até mesmo de sua própria identidade em prol da vontade da empresa. No ambiente de trabalho ele se torna um ativo incalculável, e é doutrinado através de treinamentos e processos em equipes para que se submeta cada vez mais à vida corporativa. Os colegas de trabalho acabam se tornando os seus amigos, e aos poucos são vistos como uma grande família corporativa. Os valores e objetivos da empresa vão se estabelecendo cada vez mais na subjetividade do indivíduo, chegando ao ponto em que este passa a vestir a camisa da empresa e levar os simbolismos da corporação para todos os âmbitos de sua vida (SIQUEIRA, 2009).

Os mecanismos de controle da organização evoluem constantemente e cada vez se tornam mais sutis. Através de um conjunto de imaginários, símbolos, normas e valores próprios promovidos por um discurso organizacional muitas vezes preenchido de ideias e promessas que não refletem em consequências práticas, o indivíduo se torna cada vez mais inserido em seu ambiente de trabalho, tornando esse âmbito parte essencial de sua rotina e fazendo com que ele sirva prioritariamente às vontades e anseios da organização em detrimento às suas próprias necessidades. Dentre esses aspectos, o imaginário organizacional é um dos principais mecanismos utilizados para influenciar a ação do indivíduo em busca de atender as vontades da organização (SIQUEIRA, 2009).

2.2 Imaginário organizacional

Segundo Freitas (2000), é necessária uma delimitação de tempo e espaço para que seja possível uma análise de determinada relação organizacional, já que esta apresenta características próprias dentro de espaços sociais e épocas específicas. Quando pensamos nos tempos contemporâneos, surge a ideia da alta racionalização da sociedade e da decadência das formas simbólicas na sociedade, mas na realidade essa nova sociedade emergente desenvolveu seu próprio

imaginário e esse imaginário, utilizado pelas organizações, é um poderoso mecanismo de sedução do indivíduo.

O imaginário organizacional é um composto de símbolos, imagens e identidades próprias. Este imaginário criado como uma resposta às rápidas mudanças sociais. Com a deterioração de várias instituições sociais, como a família e a Igreja, e o crescimento do individualismo dentro da sociedade, as organizações ganham espaços cada vez maiores dentro da vida dos indivíduos. Estes passam a ter sua identidade controlada pelas organizações e têm seus esforços direcionados aos interesses dessas instituições (FREITAS, 2000).

Para realizar a conquista do indivíduo, a organização depende do imaginário organizacional por ela formulado, o qual busca fazer com que o indivíduo acredite que eles são a própria realidade. Freitas (2000) afirma que o imaginário é o espaço da representação, das formas e da imagem, derivando disso o projeto, o desejo, a fantasia e o sonho de construir a si mesmo e o mundo, e esse imaginário é construído pela organização de forma a integrar características e virtudes que acha necessárias para construir a imagem do indivíduo de acordo com suas preferências. O imaginário torna-se, então, fator necessário para a própria existência da organização, mas divide-se em duas formas: o imaginário do logro e o imaginário motor. O primeiro determina a organização como fonte única da felicidade do indivíduo, enquanto a segunda determina a organização como um fator de desenvolvimento do indivíduo, mas a maioria das organizações utiliza-se do primeiro tipo de imaginário para atender a seus interesses.

Segundo Siqueira (2009), os indivíduos passam a tornar o sucesso profissional uma referência central na sua vida. Essa nova abordagem comportamental gera efeitos absolutamente negativos, onde pode surgir angústia, ansiedade e depressão, e a saúde no trabalho, aos poucos, vai se degradando.

O nível de qualificação, de formação não é, via de regra, suficiente em relação às aspirações. O sofrimento começa quando a evolução desta relação é bloqueada (DEJOURS, 1992, p. 49).

Começam a surgir, então, distorções a partir desse imaginário criado para seduzir o indivíduo. A empresa passa a se portar como uma entidade que possui um papel cidadão, mesmo esta só possuindo ações voltadas para o bem social na medida em que tenham algum tipo de retorno com isso. Outro ponto crítico do imaginário é a empresa determinada como um ambiente de excelência, onde o indivíduo sofre

constante pressão para se tornar um expoente em algum âmbito sob a pena de não ser reconhecido e se tornar um elemento inexistente para si e para a empresa. Também é estimulada a necessidade de funcionários flexíveis, e a empresa se torna o lugar da juventude eterna, onde a adaptabilidade se torna quesito de sobrevivência no ambiente corporativo. Paralelamente, a empresa passa a se portar como restauradora da ética e moralidade, colocando-se como um centro de moralidade na sociedade, enquanto esta deveria possuir uma posição mais humilde no meio social. Outra realidade que se instaura é o surgimento da empresa-comunidade, onde a organização se torna detentora das relações sociais dos indivíduos e porta-se como uma grande família, tornando o convívio no ambiente de trabalho cada vez mais intenso e fazendo com que o indivíduo abra mão de suas relações externas a ela, e se torna a própria sociedade em que o indivíduo está inserido (FREITAS, 2000).

As relações de trabalho começam a se basear na alienação do indivíduo. Este é inserido num ambiente ilusório e nem imagina que, no final do jogo, a empresa dificilmente vai cumprir o que lhe prometeu. Apesar disso, as pessoas buscam uma realidade que não existe, a qual a empresa estará incumbida de forjar (SIQUEIRA, 2009, p. 107).

De acordo com Siqueira (2009), é possível concluir que o discurso organizacional formulado pelas organizações acaba retratando esse imaginário criado para seduzir o indivíduo e se torna, assim, um poderoso mecanismo de controle e alienação.

2.3 Discurso organizacional

De acordo com Martins (2005), o discurso organizacional é uma ferramenta de controle da identidade social do trabalhador, onde este reproduz o discurso por um motivo de afinidade com os ideais propostos pelo mesmo ou apenas por pura necessidade financeira perante o trabalho.

O discurso exerce uma grande influencia nas relações sociais; ele contribui tanto para a reprodução quanto para a transformação de sociedades (SIQUEIRA, 2009).

Segundo Fairclough (2001), o discurso, além de representar o mundo, lhe dá sentido, constituindo e construindo um significado. Ele forma conhecimentos, crenças, identidades sociais e relações interpessoais. Através disso, tem-se que o discurso é uma forma de ação social (BORGES, 2006).

O discurso, historicamente, é uma forma de construção de identidades sociais e da realidade, tanto socialmente quanto individualmente. Dotado de alto grau de ideologia, serve como uma ferramenta de influência sobre as relações sociais, exigindo para sua análise um estudo de seu contexto social e histórico, suas relações explícitas e ocultas, além de alta capacidade crítica.

Siqueira (2009) determina, em sua obra, seis diferentes categorias conceituais de discursos organizacionais que se instituem como poderosas formas de controle utilizadas pelas organizações. Tais categorias determinadas serão os principais parâmetros de análise do discurso utilizados nesse trabalho.

A primeira forma de discurso é a do superexecutivo de sucesso, enquadrando dois importantes aspectos: o sucesso em si e o que os indivíduos estão dispostos a fazer para alcançá-lo. É denotado o perfil do super-homem, eterno conquistador de territórios e mercados. Inicia-se uma busca pelo sucesso e reconhecimento, e as relações pragmáticas tornam-se âmbitos centrais das relações interpessoais, tendo em vista que o fazer eleva-se em detrimento do ser. O desejado funcionário excepcional passa a incorporar todo o imaginário organizacional, desde as normas, valores e condutas, tanto para seu domínio social ou profissional. Assim sendo, o indivíduo abre mão de sua liberdade pela busca, na maior parte das vezes inatingível, do sucesso profissional e da proximidade à perfeição no ambiente de trabalho (SIQUEIRA, 2009).

Em seguida, é explicitada a segunda categoria que seria a do comprometimento organizacional. Inicia-se uma constante gestão do afetivo do indivíduo em busca de um comprometimento com os objetivos e valores organizacionais, e então ele é chantageado com a imersão nesse sistema ou sua demissão garantida. O indivíduo é compelido a vestir a camisa da empresa, e é colocado em um ambiente onde sofre influência de discursos que evocam a sedução, a fascinação e a servidão voluntária (SIQUEIRA, 2009).

A terceira categoria de discurso é a dos modismos gerenciais. Tais compilações de ferramentas de boas práticas são aplicadas sem maior estudo ou análise de suas consequências aos indivíduos, em uma busca constante por resultados e ganhos cada vez mais expressivos. Os indivíduos, então, são motivados a se adaptarem a nova situação com promessas de melhoras na qualidade de vida no trabalho e, paralelamente, coerção de afastamento do emprego caso não se adapte à nova realidade (SIQUEIRA, 2009).

É apresentada então a quarta categoria referente à participação dos funcionários nos processos decisórios e nos resultados da empresa. A participação dos funcionários normalmente não é efetiva devido a um mecanismo deturpado que os seduz dando falsa sensação de liberdade e poder dentro do ambiente de trabalho. Essa categoria pode gerar bons frutos para ambos por meio da melhora das condições de trabalho, mas deve ser vista criticamente por ser uma ferramenta passível de manipulação maquiavélica para, desconsiderados os meios, atingir os fins pretendidos pela organização (SIQUEIRA, 2009).

Na quinta categoria conceitual, é realizada uma referencia à preocupação da organização com o indivíduo e sua saúde física e psíquica. Há nesse discurso uma evidente contradição, tendo em vista que, ao mesmo tempo em que é dito sobre o aumento da preocupação da organização perante a saúde de seus funcionários, é também abordado o custo financeiro disto para a organização como o principal enfoque. Não há uma busca para que a empresa se torne um ambiente isento de doenças relacionadas ao trabalho devido ao seu alto custo, tornando tal possibilidade algo que não atende os interesses da organização, e mesmo com tais atitudes consegue manipular o indivíduo com a crença de que possui uma preocupação com a sua saúde, gerando gratidão do mesmo perante sua instituição (SIQUEIRA, 2009).

Por último, a sexta categoria diz respeito às listas de melhores empresas onde se trabalhar. As pesquisas que determinam tais empresas, consideradas como as que mais garantem um ambiente de felicidade e satisfação de seus funcionários por meio de apoio por parte da organização, possuem critérios que analisam apenas características que geram contrapartida às organizações, e são realizados unicamente para suprir necessidades dos funcionários buscando um maior comprometimento dos mesmos com o trabalho, além de garantir uma boa imagem da instituição perante a sociedade, seus funcionários e possíveis talentos disponíveis no mercado (SIQUEIRA, 2009).

Tais categorias de discursos, se utilizadas em conjunto, acabam estruturando um discurso organizacional que explora diversos âmbitos do indivíduo de maneira a influenciá-lo a agir conforme os interesses da organização, abrindo mão, para isso, de atividades que poderiam lhe agregar muito mais tanto profissionalmente quanto pessoalmente, e várias são as consequências negativas que surgem através dessa

relação, principalmente a partir do ponto em que o indivíduo se tornar dispensável à organização na qual está inserido.

2.4 O contexto das empresas juniores

As empresas juniores, por serem organizações dependentes de mecanismos de sedução de seus colaboradores baseados principalmente em formas abstratas como ideologias e simbolismos, são altamente sujeitas à utilização do discurso como forma de controle e manipulação. Para a realização de uma análise de como se dá esse discurso nesta esfera, é necessária uma análise prévia do contexto em que tais organizações estão inseridas.

De acordo com a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, o ideal de empresa júnior é um conceito novo. Surgiu na França, em 1967, na ESSEC (*L'Escole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*) e a ideia se difundiu no meio acadêmico francês rapidamente. Na década de 80 o modelo se internacionaliza e em 1988, o conceito vem para o Brasil e inicia o movimento empresa júnior em São Paulo. Desde sua origem, o conceito de empresa júnior está associado a uma organização ligada diretamente a universidades e gerida pelos próprios os alunos, tendo como principal objetivo alinhar o ambiente de teoria do meio acadêmico com uma atividade prática profissional. Há como plano de fundo um papel social, onde as empresas tem um enfoque em prestar serviços à sociedade de maneira sustentável e colaborativa. Na atualidade, o movimento se expandiu de forma tão intensa que já compõe um universo de cerca de 700 empresas juniores com mais de 22.000 universitários associados, além de realizar mais de 2.000 projetos anualmente.

Segundo Oliveira (2004), o movimento se torna rapidamente uma nova estratégia de formação profissional aliado a um exercício cidadão. As características mais fomentadas nos alunos em tais organizações são, segundo o autor, o trabalho em equipe, o espírito empreendedor e a iniciativa, sendo estas grandes diferenciais em termos de empregabilidade no futuro. Porém, nesse mesmo cenário, em oposição a tais fatores positivos, as empresas juniores enfrentam vários problemas, sendo os

principais deles a falta de apoio tanto da instituição quanto de professores e alunos, a falta de recursos e a alta rotatividade de seus membros.

De acordo com Carrieri e Pimentel (2005), as empresas juniores, apesar de seu ambiente de maior informalidade, alto grau de troca de informação e forte poder de decisão dos colaboradores, possui grande quantidade de significações culturais que vão do indivíduo para a empresa. Paralelamente a isso, há também uma forte poder de influência no sentido oposto, principalmente em termos mais normativos e formais.

[...] não se pode desconsiderar a influência de elementos institucionalizados, como normas, valores e objetivos, padrões de comportamento, perfil de membros, dentre outros, na construção e legitimação de significações culturais como resultado da atuação do nível macro, ou seja, dos interesses do grupo dominante (ou da diretoria), sobre as características dos sujeitos organizacionais (CARRIERI & PIMENTEL, 2005).

Ainda de acordo com Carrieri e Pimentel (2005), no ambiente organizacional das empresas juniores, os grupos dominantes possuem grande poder e impõem suas perspectivas sobre os outros indivíduos. Há, por exemplo, uma reafirmação dos valores e crenças da alta administração por indivíduos mesmo que isso vá contra sua própria racionalidade. Estes passam a vestir a camisa da organização e, muitas vezes, abrem mão de fatores de sua vida pessoal em prol da organização.

Assim, observa-se por esta última perspectiva a tentativa da construção de uma possível cultura organizacional pautada nos valores de aprendizagem, proatividade, cooperação e dedicação. Todos esses elementos proporcionariam à empresa uma mudança contínua rumo ao desenvolvimento, à inovação e à aplicação prática de novas técnicas e instrumentos de gestão assimilados em sala de aula. Tudo isso confere um papel singular às empresas juniores em relação aos demais tipos de organização, pois possibilita aos seus membros não apenas agir, mas, sobretudo refletir sobre o que estão fazendo e qual a melhor forma de fazê-lo, incrementando, quando necessário, mudanças sugeridas e implementadas pelos próprios membros, contribuindo assim para a construção de novos modelos e tecnologias de gestão, como foi bem observado no discurso das diretorias (CARRIERI & PIMENTEL, 2005).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Os métodos e as técnicas de pesquisa serão apresentados da seguinte forma: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, população e amostra, instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O objetivo da pesquisa é a realização de uma análise crítica do discurso organizacional baseada na determinação e análise do processo de formulação do discurso organizacional, na análise crítica do próprio discurso quanto a seus reais objetivos e em sua relação com a realidade prática da organização. A partir dessa premissa, foi realizada uma pesquisa descritiva com uma amostra de indivíduos da organização.

Tendo em vista que a análise realizada se deu sobre o discurso organizacional da organização determinada, a pesquisa foi estruturada na coleta de dados primários através de entrevistas baseadas em um roteiro semi-estruturado composto unicamente de questões dissertativas e aplicado em formato padrão para todos os participantes da amostra selecionada, isto ocorrendo no mês de junho de 2011. A forma de pesquisa escolhida busca uma obtenção de dados diretamente com os envolvidos no âmbito do discurso organizacional, além de sua estrutura dar certa liberdade ao entrevistado de expor seu ponto de vista sobre os determinados pontos que serão levantados durante a entrevista de acordo com o roteiro formulado.

3.2 Caracterização da organização

O objeto de estudo deste trabalho foi a AD&M Consultoria Empresarial, empresa júnior de administração da Universidade de Brasília. A organização foi fundada em 1992 pelos alunos de administração da universidade, sendo a primeira empresa júnior do Centro-Oeste. O principal objetivo da empresa é a formação de seus

membros por meio de uma experiência que vincula o aprendizado em sala de aula a uma atuação prática dentro do mercado. Ela é uma organização caracterizada por pertencer ao terceiro setor da economia por ser uma empresa júnior, fato que lhe garante vantagem competitiva ao oferecer preços inferiores aos praticados no mercado graças aos seus custos tributários reduzidos e ausência de enfoque econômico-financeiro.

A empresa possui cerca de 50 membros, entre presidentes, assessores, diretores, líderes de projetos e consultores, sendo todos os membros, obrigatoriamente, alunos de graduação em Administração na UnB. Realiza consultorias nas áreas de Finanças, Organização e Processos, Gestão de Pessoas e Marketing, possuindo cada uma dessas especialidades uma área própria na organização. Como áreas de suporte, possui a Presidência, o Escritório de Projetos, o Núcleo da Qualidade, o Núcleo de Responsabilidade Social Empresarial e a área de Negócios. A Diretoria Colegiada, estrutura responsável pela tomada de decisão dentro da organização, é composta por um presidente organizacional e seu assessor, um presidente institucional e seu assessor, além de um diretor de cada área funcional da organização, sendo elas: Finanças, Marketing, Organização e Processos, Gestão de Pessoas, Negócios e Escritório de Projetos.

Os principais clientes da empresa são micro e pequenas empresas do Distrito Federal, e seus principais requisitos de produtos são projetos de qualidade, a um preço competitivo, que consiga gerar valor e resultados para suas organizações. Estrategicamente, a empresa se atua como uma consultoria como qualquer outra no mercado, mas oferece o diferencial de um preço reduzido e uma integração dos projetos ao conhecimento desenvolvido na universidade, já que todo projeto necessita, obrigatoriamente, da orientação de um professor da instituição.

Por ser uma empresa com o objetivo de formar seus membros e aloca-los no mercado, a permanência dos membros na organização é limitada, havendo uma completa renovação do quadro de funcionários a cada três anos, aproximadamente. Essa característica impacta fortemente em questões como a grande necessidade de uma gestão do conhecimento bem estruturada, além da formalização e padronização de cada processo dentro da organização. A empresa apresenta um alto grau de formalização de seus processos, além de atividades como a cogestão realizada na passagem de cargos de diretoria e presidência com o objetivo de

manter vivo o imaginário da empresa nos anos seguintes, mesmo com membros diferentes. Assim, a empresa não possui grande grau de mudança estrutural apesar da total mudança no quadro de funcionários em curtos períodos de tempo.

Outra característica importante para o estudo é o fato de a empresa possuir uma preocupação específica com a doutrinação de seus membros, havendo um longo treinamento com os mesmos durante sua entrada na organização, sendo que uma das etapas deste treinamento seria um programa de socialização onde os membros são apresentados e inseridos na cultura e no imaginário da empresa.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram membros vinculados à AD&M Consultoria Empresarial no momento da aplicação da pesquisa. Dentre estes indivíduos, foram participantes da pesquisa os membros componentes da Diretoria Colegiada, além de um membro de cada área funcional da organização, excluídos nestas os próprios diretores. Essa seleção de entrevistados visa a realização de uma entrevista holística com os responsáveis pela gestão estratégica da organização e consequente formulação do discurso organizacional, além daqueles que fazem parte dos âmbitos táticos e operacionais da empresa.

A partir da determinação desses participantes, tem-se, então, que foram entrevistados: 2 (dois) presidentes, 2 (dois) assessores, 6 (seis) diretores, 1 (um) líder de projetos e 5 (cinco) consultores, totalizando 16 (dezesesseis) entrevistas. Deve-se lembrar de que todos esses indivíduos, além de membros da organização, são pessoas jovens e estudantes de administração na Universidade de Brasília.

3.4 Instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para as entrevistas foi um roteiro semi-estruturado elaborado utilizando como referência o roteiro desenvolvido por Pabst (2008) em sua dissertação de mestrado. Ele tem como objetivo a realização de uma análise de variáveis obtidas pela percepção do indivíduo entrevistado sobre o cenário em que

ele se encontra, buscando na entrevista vários pontos de vista sobre uma determinada situação especificada. No seu processo de elaboração, foram criadas 39 (trinta e nove) perguntas divididas em cinco séries de questionamentos buscando, em cada série, atender a um objetivo diferente, inclusos nestes os objetivos específicos deste trabalho, sendo os objetivos: a apresentação do entrevistado e um quebra-gelo pela primeira série de perguntas, a descrição do processo de formulação do discurso organizacional pela segunda série de perguntas, a determinação dos objetivos pragmáticos pretendidos durante o processo de formulação do discurso utilizado pela organização pela terceira série de perguntas, o relato das diferentes formas de utilização do discurso para transmissão das crenças e valores da organização pela quarta série de perguntas, e a busca por características no discurso pertencentes às seis categorias conceituais de discurso propostas por Siqueira (2009) pela quinta série de perguntas. O roteiro foi testado previamente com o objetivo de verificar se as respostas eram, de fato, direcionadas com o objetivo de sua realização, além de dar uma ideia do tempo de realização da entrevista para o agendamento destas com os entrevistados, o que foi de aproximadamente 45 (quarenta e cinco) minutos de execução. O roteiro utilizado pode ser lido em sua íntegra no apêndice deste trabalho.

No início da entrevista, é explicado ao entrevistado o propósito e importância da pesquisa e qual é a relevância de sua participação. É reiterada a importância da objetividade das respostas visando facilitar o entendimento, por parte do entrevistador, do que lhe é informado, além de buscar uma otimização do tempo de entrevista. Todas as informações são gravadas em áudio com o consentimento do entrevistado para futura transcrição e análise.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As entrevistas foram realizadas de forma individual com a premissa de que o posicionamento do entrevistado não deve ser comprometido pelo posicionamento de outros indivíduos da organização, procurando, assim, obter uma pluralidade nas formas como os indivíduos encaram uma determinada realidade.

As entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e posteriormente transcritas para análise. As informações obtidas pelo processo de entrevistas são analisadas através de uma análise de discurso.

No processo de realização das entrevistas, foram aplicadas todas as questões do roteiro com todos os entrevistados. Como a realização de 16 (dezesesseis) entrevistas utilizando as 39 (trinta e nove) questões resultaria em um enorme número de respostas, ou mais especificadamente 624 (seiscentas e vinte e quatro) relatos sobre diferentes elementos da organização, o processo de transcrição dessas entrevistas necessitou de uma sistematização através da realização uma tabulação, por questão, das respostas de todos os entrevistados sobre determinado questionamento, visando facilitar a comparação das respostas para obtenção de uma visão holística sobre os diferentes elementos organizacionais estudados.

Nessa análise de discurso foi realizada uma análise qualitativa, em especial das construções ideológicas, estas associadas a todo um imaginário repleto de simbolismos. Com essa análise, foi obtido o insumo necessário para atingir os resultados pretendidos por esse estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas realizadas garantiram o fornecimento das informações necessárias para atender aos objetivos deste trabalho. Como o roteiro de entrevista utilizado foi elaborado com base nos objetivos específicos previamente definidos, os resultados serão apresentados na mesma ordem em que as questões foram realizadas para que haja uma melhor compreensão de como os questionamentos realizados levaram ao entendimento da realidade do discurso organizacional na organização estudada. Esses resultados serão apresentados associados a uma transcrição da verbalização de diferentes indivíduos buscando dar suporte às conclusões obtidas.

Buscando relatar uma visão coletiva das variáveis encontradas e não uma visão do indivíduo, além de garantir o respeito à confidencialidade das entrevistas, os trechos transcritos não possuem nenhum tipo de referência quanto ao responsável por sua verbalização. Haverá somente a distinção entre a visão relatada por membros pertencentes à cúpula estratégica da empresa, esta composta pelos diretores, assessores e presidentes, e a visão relatada pelos membros pertencentes ao núcleo operacional da organização, sendo estes os consultores e o líder de projetos. Isso foi feito com o objetivo de determinar como os elementos analisados são percebidos pelos indivíduos pertencentes a esses dois níveis hierárquicos. Como uma consequência desta premissa, tem-se que a primeira série de questionamentos será desconsiderada na apresentação dos resultados deste trabalho já que seu objetivo é a apresentação do entrevistado e a realização de um quebra-gelo na entrevista.

Para facilitar o entendimento dos resultados e sua discussão, será realizada uma descrição de cada pergunta das diferentes séries de questionamentos juntamente com os resultados obtidos com sua realização, e ao final de cada uma destas séries será realizada uma recapitulação dos resultados encontrados juntamente à realização de uma análise crítica dos resultados obtidos. Essa análise se utilizará de elementos do referencial teórico para dar suporte às conclusões obtidas, além de buscar, ao máximo, realizar o relato e análise somente das variáveis observadas pelos entrevistados, dando uma máxima isonomia em relação a opiniões pessoais do autor deste trabalho.

4.1 O processo de formulação do discurso organizacional

A primeira série de questões buscava realizar uma descrição do processo de formulação do discurso organizacional. Inicialmente, foi questionado qual seria o propósito de uma empresa júnior, e as respostas foram muito alinhadas com os seguintes propósitos, em ordem de importância: promover o desenvolvimento de seus membros por meio da aplicação da teoria obtida no meio acadêmico em uma realidade prática, realizar o preparo desses indivíduos para a entrada no mercado de trabalho e gerar um impacto positivo na sociedade. Houve um consenso entre todos os entrevistados sobre o propósito de formação profissional de uma empresa júnior.

O propósito de uma empresa júnior é o desenvolvimento e a capacitação dos seus membros através da aplicação de conhecimentos teóricos na prática (membro do núcleo operacional da AD&M).

Em seguida, questiona-se se é visto um alinhamento dos objetivos e valores da organização com esse propósito de empresa júnior. Surge, também, um consenso entre todos os entrevistados quanto ao alinhamento dessas questões com tal propósito.

Sim, acredito que esse alinhamento foi consequência de uma maturidade da organização que se estabeleceu em dois principais negócios: o de consultoria e o de formação de seus membros (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Pergunta-se, então, como são determinados os objetivos e valores da organização. Há de maneira imediata uma associação desses elementos com o planejamento estratégico elaborado pela organização, e isso ocorre na resposta de todos os indivíduos. É relatado que os objetivos estratégicos são formulados pela cúpula estratégica da organização, que os objetivos táticos são elaborados em conjunto entre os diretores e seus subordinados em suas áreas, e que os valores, conhecidos na organização como princípios, são formulados coletivamente em um processo realizado com toda a organização.

Os objetivos estratégicos são definidos pela diretoria colegiada enquanto os valores, ou princípios, são elaborados em conjunto com toda a consultoria (membro do núcleo operacional da AD&M).

Em seguida, questiona-se como a organização promove a absorção desses objetivos e valores pelos seus membros. São relatados três principais momentos em que isso ocorre: nos treinamentos realizados principalmente com os *trainees* da organização, em um evento que busca a comunicação da estratégia da empresa para todos os seus membros e na própria rotina de trabalho onde os diretores buscam fazer com que seus subordinados atuem cotidianamente baseados nesses objetivos e valores.

Há um processo de comunicação da estratégia em um evento específico para a discussão e transmissão da estratégia da AD&M. Além disso, na entrada dos novos membros na empresa, estes realizam um trabalho sobre os princípios da organização com o objetivo de entendê-los e internalizá-los (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Contudo, alguns membros que não fazem parte da cúpula estratégica não observam práticas que promovem essa absorção, o que mostra que esse esforço não é claro para todos os indivíduos da empresa.

Não vejo uma postura ativa para promover essa absorção, esses elementos são internalizados de maneira mais passiva, com o próprio convívio com a cultura da organização (membro do núcleo operacional da AD&M).

É então questionado como as consequências geradas pela absorção desses objetivos e valores na formação da identidade dos membros da organização são levadas em consideração no processo de formulação desses elementos. Como foi relatado que os objetivos da organização são instituídos pela sua cúpula, mas que os princípios são determinados em conjunto, todas as respostas foram consideradas para análise. É relatado que há uma preocupação com o impacto na identidade na qual se busca o seu alinhamento com um ideal de formação profissional para o mercado de trabalho, além de promover um perfil de comprometimento perante a organização.

Esse impacto é o propósito fim do processo, buscando formar melhores profissionais e, também, melhores pessoas (membro do núcleo operacional da AD&M).

Questiona-se em seguida como os objetivos de captação e retenção são impactados por essa doutrinação, ou seja, esse esforço de transmissão da cultura, valores e todo o imaginário da organização. Foram relatadas várias consequências interessantes nesse aspecto, sendo que no âmbito de captação têm-se como consequências esforços direcionado à captação de membros com um perfil de alinhamento às ideias da organização para facilitar esse processo de doutrinação, mas vários relatos mostraram uma percepção de que essa doutrinação é normalmente mal vista pelos indivíduos externos à empresa, e como o universo de indivíduos almejados pela organização se restringe aos alunos do curso de administração da UnB, todo esse processo de captação fica comprometido. Já no âmbito da retenção, ocorre normalmente um impacto positivo gerado pelo processo de doutrinação devido ao seu caráter de processo de adaptação, o que promove uma maior identificação dos membros com a organização e, conseqüentemente, uma maior permanência desses indivíduos na empresa, mas paralelamente a isso, esse caráter de adaptação que essa doutrinação possui acaba removendo aqueles que não se adaptam à cultura da AD&M.

Há um impacto gigantesco. No âmbito da captação, a cultura muito forte, o público alvo muito restrito, além do forte contato entre participantes e não-participantes de certa forma afasta possíveis interessados em entrar na AD&M que se assustam com essa cultura da organização. Em termos de retenção, essa doutrinação é algo que retém os membros que se identificam com a organização, mas também repele os membros participantes que não se adequam a essa cultura (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Há a realização de um questionamento sobre a presença de mecanismos na AD&M que busquem seduzir ou fascinar seus membros. A partir disso, obtêm-se duas linhas de percepção distintas entre os membros da cúpula estratégica e os demais membros da organização. É relatado pela cúpula que existem mecanismos tanto formais quanto informais que buscam realizar essa sedução e esse fascínio dos

membros da organização, e esses mecanismos permeiam principalmente o processo seletivo e os primeiros momentos dos indivíduos na organização.

Primeiramente há um esforço em internalizar os valores e princípios na cúpula da empresa até com o fim de transpor esses fatores para o discurso organizacional e para as futuras ações realizadas. A partir disso, desde a entrada dos novos membros, há um esforço bem intenso que busca fascinar os novos membros com a empresa inseri-los nesse novo ambiente cultural (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Já no núcleo operacional da organização, não são percebidos mecanismos que busquem realizar isso ativamente, mas é identificado que ocorre uma sedução e fascinação dos membros da empresa. É relatado que muito do fascínio e da sedução que ocorre na organização é promovido pelo contato direto com a empresa e com a rotina de trabalho.

Não acredito que existam mecanismos formais, mas o próprio ambiente propicia essa sedução e fascinação, como, por exemplo, observando a paixão dos outros membros pelo trabalho, o avanço dos colegas de trabalho ou as carreiras maravilhosas trilhadas por membros antigos, e tendo contato com a cultura da organização as pessoas vão se motivando por ela, mas essas não são coisas promovidas ativamente pela AD&M (membro do núcleo operacional da AD&M).

É questionado sobre a forma e propósito da utilização de mecanismos que busquem seduzir e fascinar os membros da organização. Como somente houve a identificação de tais mecanismos pela cúpula da organização, somente será relatada sua visão sobre esse objetivo. Em termos de forma, ela é muito associada às ações voltadas para os novos membros da organização, além de eventos que buscam promover a confraternização dos membros da AD&M. Como consequências são esperadas um maior comprometimento dos membros com a causa da empresa, um alinhamento desses indivíduos com o imaginário da organização, promovendo uma identificação destes com a organização, além de buscar impactar positivamente em termos de motivação e retenção desses indivíduos e promover o ideal de desenvolvimento pessoal e profissional defendido pela organização.

É realizado um reconhecimento dos membros que trabalham mais, que geram mais resultados e que são mais alinhados aos valores da organização e isso é um elemento que fascina principalmente os novos membros. Há também um discurso que busca seduzir os indivíduos com a possível capacitação que será obtida pela realização das diversas atividades que devem ser executadas. Esses esforços buscam fazer com que os indivíduos possuam um senso de propriedade perante a empresa e incentivar o próprio desenvolvimento alinhado com o desenvolvimento da empresa (membro da cúpula estratégica da AD&M).

É então levantada a hipótese da necessidade de elementos com a doutrinação, sedução e fascinação para que os membros da organização permaneçam nela. Todos os entrevistados veem algum grau de importância nessas questões para realizar essa retenção, e são obtidas algumas visões que defendem que há um impacto positivo nesse aspecto e outras que afirmam que esses elementos são absolutamente essenciais para realização da retenção dos membros da AD&M. Além disso, é ressaltado o aspecto de que os membros da organização não são remunerados financeiramente, o que exige outras maneiras de garantir seu interesse em permanecer na empresa.

Certamente, até porque os membros não são remunerados, o que faz com que surja essa necessidade. O discurso realizado pelos líderes é algo muito impactante em termos de motivação dos membros (membro da cúpula estratégica da AD&M).

São questionadas como práticas de reconhecimento e motivação são planejadas e trabalhadas pela organização. Como práticas formais, foi relatada a existência de uma ação chamada “Mandou Bem” que busca promover resultados de destaque obtidos em projetos externos realizados pela empresa, além do reconhecimento realizado nas reuniões trimestrais por toda a empresa com esse mesmo intuito. Já as práticas informais e as práticas associadas a um esforço de promover a motivação dos membros são relatadas como realizadas de maneira personalística pelos diretores da organização, não havendo nenhum tipo de padrão nessas atividades, o que torna esse processo um pouco falho.

As práticas formais de reconhecimento estão muito associadas aos projetos externos que são realizados. Há também práticas informais, mas são realizadas de maneira muito personalística por parte de cada diretor. Em termos de motivação, as práticas que buscam essa motivação estão muito relacionadas aos acompanhamentos do diretor com os seus membros nos quais é analisado como está esse fator em cada indivíduo (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Por fim, ocorre então o questionamento sobre como a AD&M realiza a satisfação de anseios pessoais e profissionais de seus membros. Foi relatada por grande parte dos entrevistados a existência de ferramentas com esse objetivo, sendo estas conhecidas como programas de desenvolvimento. Elas são estruturadas em reuniões de líderes e diretores com seus subordinados e buscam tanto dar um direcionamento aos anseios profissionais do indivíduo quanto buscar um alinhamento do que esse indivíduo busca com os objetivos da organização e com o que ela pode promover em termos de desenvolvimento profissional através do trabalho realizado, mas essas atividades são realizadas de maneira bem personalística por esses líderes e diretores. Não há uma postura de intervenção ativa em termos de satisfazer anseios profissionais dos indivíduos, o enfoque está principalmente no direcionamento e acompanhamento de esforços. Além disso, não foi relatada uma efetiva preocupação na satisfação de anseios pessoais, havendo uma percepção por parte de vários entrevistados de que não é competência da organização esse tipo de preocupação. Nesse âmbito, somente é promovida pela organização a realização esforço buscando o autoconhecimento pelos seus membros, mas não há uma postura tão ativa nesse aspecto.

É um enfoque da empresa, principalmente no aspecto profissional, onde são trabalhadas com os membros questões como o seu objetivo, como ele está se desenvolvendo para isso, e uma ferramenta utilizada pelos gestores para isso é o Programa de Desenvolvimento do Membro. O próprio superior desses membros fica responsável por esse acompanhamento direto com cada um (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Essa primeira série de perguntas foi responsável por dar uma visão sistêmica sobre como é realizado o processo de formulação do discurso organizacional em termos de alinhamento com o propósito de empresa júnior, origem das questões

estratégicas que permeiam o discurso organizacional, esforços para promover a absorção desses elementos pelos membros da organização, atenção aos impactos na identidade dos indivíduos em seu processo de formulação, impactos na captação e retenção de membros, utilização de mecanismos de sedução e fascinação, suas formas e seus propósitos, importância desses elementos para a continuidade dos membros na organização, interface entre o discurso e práticas de reconhecimento e motivação e esforços que buscam a satisfação de anseios pessoais e profissionais pela organização. Todos esses elementos estão diretamente relacionados ao discurso organizacional, além de se manifestam através desse discurso.

É observado um processo de formulação do discurso organizacional que parte muito do que é definido pela cúpula estratégica da organização. Considerando que a AD&M, sendo uma empresa júnior por natureza, é gerida por alunos do curso de administração, a definição dos elementos presentes no discurso organizacional deveria ser algo mais participativo, até como forma de desenvolvimento de uma capacidade crítica desses indivíduos sobre quais seriam os melhores elementos organizacionais para realização de um desenvolvimento pessoal e profissional destes indivíduos no ambiente organizacional de maneira alinhada aos interesses da organização, promovendo comportamentos que sejam benéficos tanto para a organização quanto para os indivíduos que dela fazem parte.

Esse processo de formulação do discurso organizacional também é muito baseado em comportamentos exigidos pelo mercado, até como forma de preparar tais indivíduos para sua entrada nesse ambiente, mas nesse processo acaba retirando-se a capacidade crítica do indivíduo sobre se tais demandas comportamentais exigidas pelo mercado seriam realmente ideais. Acabam sendo simplesmente replicadas várias das características presentes no gerencialismo contemporâneo, e como esses indivíduos não estão na organização como forma de desenvolvimento para se preparar para atuar em carreiras futuras, sendo essas carreiras em órgãos públicos, empresas privadas ou no desenvolvimento de organizações próprias, essas características serão levadas para o futuro de tais indivíduos que irão replicá-las em seu ambiente de trabalho. Uma organização com o fim de desenvolvimento deveria, também, se preocupar em desenvolver a capacidade crítica de seus indivíduos perante tais características, buscando dar uma ênfase da organização não de acordo com critérios promovidos pelo mercado, mas também de acordo com função social. O ambiente na qual estas pessoas estão inseridas é ideal

para buscar formas inovadoras de organização que não estejam tão alinhadas à obsessão pelo capital por parte das organizações, onde se busca por um comportamento sempre associado aos resultados que os indivíduos podem gerar com seu trabalho. A lógica do trabalho com esse direcionamento deve ser afastada dessa organização até como uma maneira de promover o desenvolvimento de diferentes formas de gestão na própria universidade.

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. As relações entre o capital e o trabalho, que haviam progressivamente se equilibrado durante o período dos Trinta Gloriosos, vão se endurecer. A gestão do pessoal e das relações sociais é substituída pela gestão dos recursos humanos. Os efetivos são considerados como um custo que convém reduzir de todos os modos, uma “variável de ajustamento”, que é preciso flexibilizar ao máximo, a fim de se adaptar às “exigências de mercado” (GAULEJAC, 2007).

4.2 Os objetivos pragmáticos do discurso organizacional

A segunda série de perguntas possui o objetivo de determinar os objetivos pragmáticos pretendidos durante o processo de formulação do discurso utilizado pela organização. Primeiramente, questiona-se a importância da internalização e transmissão das crenças e valores da organização tanto por parte dos líderes e gestores aos seus subordinados quanto entre os próprios indivíduos de mesmo nível hierárquico. A internalização desses elementos é relacionada à promoção de um alinhamento desses indivíduos aos objetivos da organização. Além disso, a importância da internalização desses elementos no caso de líderes e gestores é associada à cultura do exemplo presente na organização, o que promove a própria transmissão dessas crenças e valores aos demais membros. A transmissão em si é colocada como um elemento essencial à continuidade da organização, principalmente devida à alta rotatividade de membros presente em sua estrutura.

Isso é de extrema importância, como há a cultura do membro se guiar pelo exemplo, caso sejam visto os valores internalizados nos outros membros,

principalmente no líder, e se esses valores forem transmitidos corretamente, se torna mais fácil a internalização desses valores por esse indivíduo e sua posterior transmissão para os demais membros. Esses elementos são importantes para organização para que seus membros manifestem as características que ela promove, mas, como são elementos positivos para qualquer pessoa, acredito que sejam benéficos, também, para os membros levarem isso para a vida (membro do núcleo operacional da AD&M).

Em seguida, questiona-se sobre o motivo de haver a necessidade da absorção das crenças e valores da organização. É reiterada a importância em termos de alinhamento dos membros com as crenças e valores da organização até com o objetivo de gerar uma identificação desse indivíduo com a organização. Também é relatado por grande parte dos entrevistados a importância dessa internalização como um fator de sobrevivência na organização, havendo uma repressão organizacional sobre esses indivíduos levando a uma tendência de saída prematura de membros desalinhados à organização.

Há essa necessidade para realizar um enquadramento de seus membros, aqueles que não se adaptam à cultura da organização sofrem uma repressão da empresa, não de maneira formal ou ativa, mas o contexto da organização promove essa repressão nesse caso (membro da cúpula estratégica da AD&M).

É então questionado o que se espera, em termos de comportamento, como consequências a essa doutrinação. Foi muito ressaltada a expectativa de um alto grau de comprometimento dos indivíduos com a organização. Além disso, houve o relato de expectativas em termos de padronização de comportamentos, atuação como promotores da organização, proatividade em relação à empresa, comprometimento com o próprio desenvolvimento, trabalho pautado pelo foco em resultados, realização de atividades utilizando-se de uma visão estratégica, desempenho das atividades com excelência, além de comportamentos alinhados aos valores e princípios da organização.

Espera-se um comportamento alinhado aos valores e princípios da empresa, como muita paixão e fascínio pela empresa, um desempenho de excelência e de alta qualidade, ações baseadas na ética, manter uma

postura profissional, até porque o ambiente da empresa é rodeado de pessoas da mesma idade e está no próprio ambiente universitário, além de demonstrar que possui cabeça de dono, os membros devem agir de forma a ganhar com a empresa, mas, também, contribuir com ela (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Surge então um questionamento pessoal: como o entrevistado age para internalizar as crenças e valores da organização? A partir disso, surgem diversas respostas evidenciando que a organização não promove um modelo de absorção e isso é realizado de maneira individual pelos seus membros. Foram identificadas três linhas principais de ação com esse objetivo: parte dos entrevistados possuía uma postura passiva nesse aspecto, ou seja, estes não realizavam nada ativamente com o objetivo de internalizar as crenças e valores da empresa, ocorrendo essa internalização de maneira natural com o próprio convívio com esses elementos, e muito disso se dá pela identificação com essas crenças e valores. Outra parte realiza um trabalho de se pautar conscientemente por esses elementos na realização de suas atividades a fim de realizar uma absorção mais ativa de tais elementos, até por ver a importância de sua absorção. Por fim, uma terceira linha de indivíduos realiza um trabalho psicológico com o objetivo não de internalizar, mas de manifestar essas características que entram um pouco em conflito com suas crenças e valores pessoais a partir da identificação de que essa manifestação é benéfica à sua adaptação na organização considerando o que ela tem a oferecer.

Tento me guiar constantemente por esses valores em todas minhas atividades. A responsabilidade de um cargo gerencial também força essa internalização (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Não houve uma postura ativa por minha para realizar essa internalização, o ambiente organizacional já promove essa internalização e não exige uma postura ativa dos membros com esse objetivo (membro do núcleo operacional da AD&M).

São questionadas, então, quais seriam as facilidades e dificuldades percebidas no processo de doutrinação. Foi identificada como elemento central a questão da própria captação, na qual a captação de um indivíduo com um perfil alinhado à organização é um elemento facilitador, mas no caso de indivíduos desalinhados e

que não se identificam com a empresa, isso se torna uma grande dificuldade. Outro elemento observado como um facilitador é a observação do próprio desenvolvimento na AD&M, considerado um fator que motiva a internalização das crenças e valores da organização. A percepção da importância desses elementos também é considerada como outro fator importante, havendo uma facilitação através dessa percepção ou, caso não haja essa percepção, há o surgimento de uma barreira frente ao processo doutrinário. Outro elemento facilitador é a identificação do indivíduo com seu meio pelo fato de seus colegas de trabalho serem outros estudantes de administração da UnB, o que facilita a cultura do exemplo presente na organização. Por fim, é levantada a dificuldade do choque de realidade enfrentado por um estudante de administração que, ao mesmo tempo em que permanece no meio acadêmico, entra na realidade organizacional da AD&M que é completamente diferente daquilo que ele conhecia, mas essa ausência de experiências passadas pode acabar sendo um elemento facilitador dar espaço a todo um processo de doutrinação quanto aos elementos da organização. Em menor grau, são relatadas várias outras facilidades e dificuldades encontradas nesse processo.

O perfil do indivíduo é muito impactante, caso o indivíduo possua um perfil mais alinhado isso facilita muito esse processo e um desalinhamento seria uma grande barreira. Outra questão que influencia muito é a existência uma predisposição a essa doutrinação, e é algo bem visível em pessoas que se alinham com a cultura e valores da organização buscando o que ela tem a oferecer (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Para finalizar essa segunda série de perguntas, o entrevistado é questionado sobre que ações são realizadas por parte dos gestores da organização para enfrentar as dificuldades desse processo. Foram identificadas três principais práticas: há um direcionamento do processo seletivo para captar membros com um perfil alinhado à organização, é realizado um processo de acompanhamento contínuo entre os líderes e diretores e seus subordinados com o objetivo de gerar análise sobre dificuldades encontradas em seu convívio no ambiente organizacional e desenvolver ações para enfrentar tais dificuldades, e é promovido nesse processo um alinhamento cada vez maior do indivíduo com a organização, além da promoção de

atividades e eventos que buscam realizar uma integração entre todos os membros da empresa.

Há um forte acompanhamento com o diretor que busca direcionar o comportamento dos membros e mudar a maneira de pensar desses indivíduos caso essa não seja alinhada às ideias da empresa (membro do núcleo operacional da AD&M).

Com a realização da segunda série de questionamentos, foi possível realizar a análise dos objetivos pragmáticos do discurso organizacional em diversos aspectos. Primeiramente foi determinada a importância da internalização e transmissão das crenças e valores da organização, além de identificar porque haveria uma necessidade da absorção desses elementos por parte dos membros da organização. A partir disso, houve a determinação de quais seriam as consequências comportamentais esperadas pelo processo de doutrinação. Foi questionado como os membros realizam o processo de internalização desses elementos, além de que fatores são considerados facilitadores ou barreiras a esse processo de internalização. Por fim, foram identificadas práticas gerenciais que buscam evitar as dificuldades desse processo. Tem-se que os objetivos identificados estão muito relacionados a um alinhamento dos indivíduos aos objetivos da organização, e são esperados comportamentos que busquem beneficiar a organização. São utilizados, também, mecanismos de proteção desse processo de doutrinação com o intuito de enfrentar possíveis dificuldades no processo doutrinário e garantir que esses objetivos sejam atingidos.

Nota-se que o principal objetivo do discurso organizacional está em uma forte doutrinação sobre diferentes aspectos promovidos como ideais por ela. Em uma empresa júnior, cujo objetivo está centrado no desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros, e considerando que esse objetivo é associado diretamente com o ambiente universitário de desenvolvimento, tal perfil de alinhamento tão restrito acaba se tornando algo um tanto estranho. Isso se dá primeiramente porque o universo de indivíduos que podem fazer parte da organização é muito restrito, sendo eles apenas os alunos de administração da Universidade de Brasília, e que, para preencher os requisitos de recursos humanos necessários para a realização de suas atividades, certamente haverá a entrada de

peças com diferentes perfis de comportamento, nem sempre alinhados com tais requisitos organizacionais, e há uma grande probabilidade de que surjam conflitos gerados por esse desalinhamento. Como o discurso da organização é pautado na promoção do desenvolvimento dos alunos de seu curso, mas é realizada uma intensa restrição no perfil dos indivíduos que nela podem entrar, a organização torna um objeto repleto de preconceitos que manifestam preferências existentes no mercado sobre perfis de comportamento de seus indivíduos. Em um ambiente universitário, onde a pluralidade de perfis, ideias e comportamentos são elementos essenciais, principalmente sendo uma instituição pública de ensino, vemos que a empresa júnior se torna um elemento de contraste com esse cenário.

Além disso, é uma prepotência muito grande, por parte das organizações, a definição de um perfil ideal de funcionário que vete comportamentos diferentes dos que ela promove, principalmente em uma organização gerida por alunos de administração que não possuem suficiente maturidade para identificar quais são as reais necessidades da organização, de seus membros e da própria sociedade na existência de tal organização. Como os objetivos do discurso da organização já promovem uma série restrita de perfis e comportamentos individuais, a AD&M acaba atuando como qualquer outra empresa que segue a ótica de mercado realizando uma réplica de tais exigências. Nota-se, através dos relatos analisados, que a sobrevivência do indivíduo na organização depende de uma adaptação a essas variáveis. Deveria, em seu caso, ser promovido um afastamento de sua lógica organizacional à lógica de mercado a fim de promover o desenvolvimento de indivíduos com diferentes perfis comportamentais, e não somente daqueles que estão alinhados a uma ótica capitalista pautada constantemente no desempenho do indivíduo em atender aos objetivos da própria organização. Isso é algo crítico por se tratar de uma organização presente no seio da universidade, instituição esta responsável pelo desenvolvimento de conhecimento e tecnologia, o que exige a existência de uma maior flexibilidade para a criação de novas formas de gestão. Além disso, a não associação dos objetivos organizacionais ao capital é uma grande oportunidade de fugir da ótica instalada no mercado.

As organizações pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir. A relação com o trabalho ou com o lugar do trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos ou,

de outra forma, as organizações modernas – no contexto citado – assumem voluntariamente o papel de fornecedores de identidades tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total (FREITAS, 2000).

4.3 Os mecanismos de manifestação do discurso

É realizada, então, a terceira série de perguntas que busca relatar as diferentes formas de utilização do discurso organizacional para realizar transmissão de crenças e valores da organização. Inicia-se com um questionamento sobre se ocorre a introdução de todos os membros da organização à sua cultura e seus aos seus valores. Há um consenso sobre essa introdução e muitos membros, mesmo que não questionados sobre isso, já afirmam que mesmo com essa introdução nem sempre há a absorção desses elementos, o que demonstra que há uma grande percepção de uma estrutura falha de internalização da cultura e valores da empresa e que necessita de aprimoramentos.

Sim, todos são introduzidos, mas a absorção nem sempre ocorre (membro do núcleo operacional da AD&M).

É então questionado qual o momento em que isso ocorre e qual seria a necessidade dessa introdução. É identificado que essa introdução ocorre desde o próprio processo seletivo da organização até a realização do programa *trainee*, composto pelos primeiros treinamentos realizados pela organização com seus membros. O propósito dessa introdução se pauta na realização de uma triagem de indivíduos que possuem um alinhamento com esses elementos organizacionais. Por outro lado, também relatado que essa introdução gera como consequência negativa uma barreira a comportamentos que não são alinhados à organização, mas que poderiam ser benéficos a ela, e muitos indivíduos que poderiam contribuir positivamente com a organização são coibidos a se adaptar à sua cultura e aos seus valores ou deixar a empresa ainda no início.

Isso ocorre desde o primeiro contato com a empresa nas próprias aulas explicativas que buscam captar novos membros. É importante para a AD&M

ter membros alinhados com suas crenças e valores, e há um esforço em buscar pessoas que já possuam esse alinhamento (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Em seguida, questiona-se sobre a importância do programa de socialização na entrada de novos membros da organização. É observado nesse momento um esforço ativo na doutrinação dos membros para inseri-los em um ambiente cujo *status quo* já é compreendido e aceito. É também uma proteção organizacional para promover um contato maior desse indivíduo com a organização e identificação da existência de um perfil alinhado com a empresa.

Ele serve para dar direcionamentos iniciais aos novos membros, realizar um alinhamento dos valores do membro com os valores da organização, gerar uma interação entre os antigos e os novos membros da empresa e avaliar o desempenho desse membro para ver se é de interesse da empresa que ele faça parte dela (membro do núcleo operacional da AD&M).

Associadamente é questionado quais seriam os impactos gerados por esse programa em termos de doutrinação dos membros. Grande parte dos indivíduos vê o programa de socialização como a principal ferramenta formalizada que busca a internalização de crenças e valores nos membros da organização, então ele acaba sendo altamente impactante no processo de doutrinação realizando uma grande inserção dos elementos organizacionais nos indivíduos dessa organização. Além disso, é relatado que são criadas várias expectativas sobre a organização nesse momento, mas que nem sempre essas expectativas correspondem à realidade, fator que pode comprometer o processo doutrinário.

Esse programa é a principal forma de doutrinação da empresa, então ele forma, de fato, a cultura nesses novos membros (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Há então o questionamento sobre como o entrevistado acha que a transmissão das ideologias e da cultura da organização impacta na formação da identidade dos indivíduos. É relatado que ocorrem várias mudanças ocasionadas pela absorção desses elementos, e essa internalização de cultura e valores, além de promover

uma identificação do indivíduo, é algo impactante também em longo prazo, o que demonstra uma mudança em termos de identidade.

Como há uma forte convivência do membro com o ambiente de trabalho, há uma alteração natural e inconsciente de sua identidade até por estar inserido constantemente com a ideologia da organização, e isso pode ser visto claramente em seu comportamento (membro do núcleo operacional da AD&M).

Em seguida, os entrevistados são indagados sobre que outras atividades além do programa de socialização eles conseguem identificar que busque a internalização das crenças e valores da organização em seus membros. A maior parte dos indivíduos não identifica atividades que busquem promover essa internalização ativamente, mas a própria rotina de trabalho e os eventos que buscam promover a integração entre os membros da organização são considerados elementos que promove essa internalização.

Não vejo práticas ativas que são formuladas com esse propósito, muitas atividades realizam a inserção da cultura em seus membros de maneira mais passiva, como os momentos de integração entre os membros que realizam um direcionamento da forma de pensar dessas pessoas, e ocorre um alinhamento de pensamento mesmo que esses indivíduos não percebam (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Por fim, há o questionamento sobre se ocorre apenas a transmissão desses valores ou se ocorre também uma reflexão crítica sobre a importância desses valores. Sobre essa questão, há o relato de que é estimulado um entendimento em termos de importância sobre esses elementos, mas não é promovido um posicionamento mais crítico acerca desses elementos.

Há uma transmissão associada a importância dessas questões com o intuito de promover a sua aceitação, mas não é estimulado uma postura crítica quanto a validade desses conceitos no sentido de se essas variáveis são realmente o melhor para os membros e para a própria organização (membro do núcleo operacional da AD&M).

Através dessa terceira série de questionamentos, houve a identificação de várias formas que promovem a internalização das crenças e valores da AD&M em seus membros. Foi observado que há de fato uma introdução dos membros a esses elementos organizacionais, principalmente nos primeiros momentos em que esses indivíduos passam na organização, e que a importância dessa introdução está muito relacionada à realização de um alinhamento entre os indivíduos da empresa. Houve também a identificação do programa de socialização como o principal mecanismo de internalização dessas crenças e valores. Além disso, foi visto que houve a percepção por parte dos entrevistados de que o processo de doutrinação efetivamente impacta na identidade dos indivíduos da organização. Por último, houve o relato de que grande parte dos mecanismos organizacionais não possui esse objetivo, mas realizam um impacto de maneira passiva através do convívio do indivíduo com os elementos culturais promovidos pelo discurso organizacional.

A transmissão do que é proposto através do discurso organizacional se dá em um processo muito estruturado na entrada dos novos membros da organização buscando um alinhamento destes indivíduos desde sua entrada, promovendo uma adaptação de tais indivíduos ao contexto organizacional e impondo um sistema de cultura e valores já existentes na organização em detrimento de elementos que podem ser presente nos novos indivíduos da organização que entrem em choque com tais variáveis. Essa cultura e esses valores são muito alinhados a uma ótica de mercado, onde são promovidos comportamentos que visem beneficiar a organização como um comprometimento sem limites e um enfoque constante nos resultados obtidos, buscando um indivíduo que esteja sempre se superando em prol da organização. Deve ser dada uma oportunidade de revisão de tais elementos organizacionais, além de, se determinado que estes não sejam ideais para os membros da organização, ser realizado uma gestão efetiva da cultura buscando desenvolver novas ideias e novos comportamentos no ambiente organizacional, além de realizar uma gestão que dê espaço à presença de uma pluralidade de perfis individuais, buscando ao máximo gerenciar possíveis conflitos que possam surgir de maneira a beneficiar tanto os indivíduos, quanto a organização como um todo e a própria sociedade, pautando as ações sempre a uma visão de futuro. Isso deve ser feito não somente na entrada dos indivíduos na organização, mas deve ser uma atividade que permeie todo o seu trajeto profissional na organização.

O canal de comunicação das exigências da organização também deve ser revisto, considerando que há uma grande transmissão de elementos ideológicos e culturais, mas não é estimulada uma reflexão crítica sobre a importância e validade de tais elementos, ou seja, esse canal é pautado em uma estrutura unidirecional de comunicação. Em uma organização cujo propósito é o desenvolvimento, é mais do que claro que esse desenvolvimento pessoal e profissional deve ser associado a um desenvolvimento crítico dos indivíduos, até porque estes, como alunos de graduação em administração, serão os futuros gestores presentes na sociedade em um futuro muito próximo.

É necessário, diante desse modelo dominante, buscar alternativas que possam minimizar os efeitos causados pela lógica de mercado e pelo imaginário organizacional moderno. [...] alertamos da necessidade de uma modificação nas relações de trabalho nas organizações, e em especial, nas grandes empresas, buscando um novo posicionamento crítico do indivíduo (SIQUEIRA, 2009).

4.4 A presença das categorias de discursos organizacionais

Para encerrar a entrevista, inicia-se uma última série de perguntas que busca a identificação de elementos no discurso organizacional pertencentes às seis categorias de discurso propostas por Siqueira (2009). A primeira categoria de discurso buscada é a do superexecutivo de sucesso, e inicia-se um questionamento sobre quais seriam as principais qualidades buscadas pela AD&M em seus membros. Os entrevistados identificam várias características, sendo as principais delas um alto grau de comprometimento com a organização, um perfil de busca constante por seu próprio desenvolvimento, um comportamento proativo perante a empresa, além de um perfil alinhado aos valores da organização.

São buscados indivíduos com o perfil alinhado aos valores da empresa, além de serem pessoas com cultura de estudo, comprometidas e dedicadas (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Em seguida, é questionado se são esperadas superações frequentes em termos de resultados. Nesse aspecto há um consenso sobre a presença desse elemento, onde

a cultura da organização é intimamente associada a essa cultura de superação devido ao seu objetivo de formação e desenvolvimento. Além disso, é relatada que essas superações estão associadas à competitividade instalada entre os diferentes membros da organização.

Há uma cultura de estimular os membros a buscarem excelência constantemente, buscando um desenvolvimento contínuo, e isso vem alinhado a uma busca por resultados cada vez melhores (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Para finalizar a identificação de elementos presentes à primeira categoria de discurso, é então questionada a importância da presença da cultura e valores promovidos pela organização em seus membros. Nesse ponto, é muito reiterada a importância da presença desses elementos com o fim de realizar um alinhamento dos vários membros com os ideais da organização, buscando assim um maior comprometimento desses indivíduos com a empresa, além de promover uma maior identificação com a organização.

Uma empresa júnior exige muito comprometimento e engajamento. O fato de os membros não serem remunerados pelo seu trabalho também requer que os membros acreditem no que fazem e comprem a ideia da empresa (membro do núcleo operacional da AD&M).

Através desses questionamentos, é identificado que a organização possui, de fato, elementos em seu discurso compatíveis com o discurso do superexecutivo de sucesso, e isso é ainda mais evidente quando associado ao perfil não-remunerativo de uma empresa júnior cuja cultura de desenvolvimento, este sendo o objetivo final da realização do trabalho, está associada à uma constante superação e crescente comprometimento de seus indivíduos.

As empresas querem transformar seus funcionários em super-homens, e o discurso da ordem e da disciplina auxilia nessa tarefa. O indivíduo deve estar disposto a dedicar horas de trabalho intenso à empresa, se comprometer com seus valores e metas, e principalmente, estar disposto a entrar no jogo dos constantes aumentos dos padrões de desempenho por ela, mantendo tal padrão por tempo indeterminado. A empresa é percebida, não raras vezes, como mais do que um local do “ganha pão”, trata-se de um

local de dedicação quase que absoluta, uma religião na qual é preciso acreditar, se dedicar e investir forças (SIQUEIRA, 2009).

Inicia-se, então, uma busca por elementos relacionados à segunda categoria de discurso, sendo essa categoria a do discurso do comprometimento organizacional. Os entrevistados são questionados sobre como seriam as expectativas da organização em relação à postura e ao comprometimento no ambiente de trabalho. A partir disso, há uma identificação clara, por parte dos entrevistados, da exigência da organização de uma postura muito profissional buscando uma transmissão de credibilidade pelos indivíduos da organização, além da existência de uma expectativa de um alto grau de comprometimento dos membros com a organização e seus objetivos.

É cobrada uma postura profissional para transmitir credibilidade pelos membros da empresa, mas há uma confusão na empresa entre o que é seriedade e o que é profissionalismo. Há uma expectativa de comprometimento total com a empresa, até ao ponto de deixar vários aspectos da vida pessoal em favor da empresa. Não é uma exigência formal, mas há uma pressão organizacional nesse sentido (membro do núcleo operacional da AD&M).

Em seguida, são questionadas essas expectativas em termos de postura e comprometimento, mas só que fora do ambiente de trabalho. É levantada por grande parte dos entrevistados a expectativa de um comportamento externo à empresa alinhado ao que seria desempenhado na própria organização, afinal esse indivíduo continua sendo um membro da empresa tanto dentro quanto fora dela. Um elemento ressaltado é que devido ao grande convívio com os demais membros da organização fora do ambiente de trabalho, em ambientes sociais ou no próprio ambiente acadêmico, esse indivíduo continua sendo julgado pelos demais quanto ao seu comportamento. Há, então, uma expectativa de que esse vista a camisa da organização em qualquer momento de sua vida.

São esperados boa postura e comprometimento quando o assunto é a AD&M. Isso ocorre muito na rotina da própria universidade buscando a preservação da imagem da empresa frente essa instituição (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Através dessa análise, fica evidente a presença do discurso do comprometimento organizacional na AD&M. A organização tenta inserir e motivar o indivíduo na busca de um maior comprometimento organizacional utilizando-se, principalmente, de um possível desenvolvimento que esse indivíduo pode obter por meio do trabalho como um elemento de sedução.

De sua parte, na busca do comprometimento organizacional, a empresa lança mão de um conjunto de incentivos para que o indivíduo se motive e esteja envolvido com os objetivos organizacionais. Além disso, as empresas lançam mão da estratégia de considerar o indivíduo como sendo um sócio do negócio. Novamente, surge o discurso do prazer e da necessidade de ser feliz no trabalho, mesmo que se tenha a necessidade de se dedicar, sob todas as dimensões da subjetividade individual, à empresa (SIQUEIRA, 2009).

Parte-se, então, na busca por elementos da terceira categoria de discurso organizacional: o discurso dos modismos gerenciais. Para realizar essa análise, os indivíduos são questionados sobre a importância de ações alinhadas às atividades de responsabilidade social e ambiental pela organização, além de ações alinhadas à gestão da qualidade, elementos presentes em núcleos estruturados na organização. Por parte da importância de atividades com o enfoque em responsabilidade social e ambiental, as opiniões se mostram divididas em termos de importância. Parte dos indivíduos vê uma necessidade em contribuir positivamente para a sociedade, enquanto outra parte vê que isso é uma demanda de mercado que deve ser suprida pela organização como uma forma de adaptação. Além disso, outros entrevistados ainda associam essas atividades na AD&M a um esforço em realizar a capacitação e satisfação dos membros nesse âmbito.

Serve para promover a satisfação dos membros por acreditar no que isso pode gerar. No caso da AD&M, há uma pressão interna e externa por uma empresa júnior responsável, e há também uma exigência de mercado de que as organizações deem um retorno social (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Sobre as questões relacionadas à gestão da qualidade já passa a haver um consenso sobre sua função de promover uma melhoria contínua da organização. Além disso, é ressaltada a importância da capacitação dos indivíduos nesse âmbito para promover uma visão mais crítica e holística da organização.

Ela é importante para garantir uma gestão muito bem estruturada. Essas atividades na AD&M são centralizadas no Núcleo de Qualidade, mas esse núcleo não possui uma atividade tão interventiva como uma tecnoestrutura como eu acredito que deveria ser. No lado positivo, são estimuladas discussões profundas e há uma forte capacitação desses membros nesses âmbitos de conhecimento. É um local que proporciona uma fuga do discurso e da visão da empresa para realizar uma análise mais crítica de vários fatores da empresa (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Para finalizar essa análise, é indagado se a organização impõe sistemas de gerenciamento à rotina de trabalho de seus colaboradores. Grande parte dos entrevistados vê que existe de fato uma imposição, mas parte vê esse esforço não de maneira autoritária, mas de maneira a promover a importância da utilização dessas ferramentas. É também observado que parte dessas ferramentas impostas pela gestão são derivadas de modismos gerenciais, sendo utilizadas mesmo não havendo uma necessidade tão real para o seu uso. Isso é associado ao perfil de organização focada na capacitação dos membros, já que ela acaba funcionando como um laboratório de teste para modelos e ferramentas utilizados no mercado. É também relatado que grande parte dessas ferramentas atende a uma necessidade de controle da organização, mas acabam deixando o ambiente da empresa mais burocratizado.

Sim, muitas ferramentas são impostas. Muitas delas são implementadas até como um teste de modelos utilizados no mercado, às vezes mesmo não havendo uma necessidade de sua utilização, causando um excesso de ferramentas de gestão (membro do núcleo operacional da AD&M).

Utilizando-se dessas análises, torna-se visível a presença do discurso que promove modismos gerenciais na organização. Há uma imposição de vários modelos utilizados no mercado muitas vezes devido ao perfil organizacional de promover a inovação e a aplicação de novas ferramentas em sua estrutura. Porém, esse esforço não é associado a uma análise crítica da importância e dos impactos que tais implementações irão ocasionar tanto para a rotina de trabalho quanto para os indivíduos da organização.

De qualquer forma, continua-se com um ambiente repleto de pessoas ansiosas e angustiadas com a rapidez das mudanças no mercado, propício para um consumo voraz de tudo aquilo que prometa melhorar desempenho, maior produtividade, maior competitividade e principalmente, sucesso e liderança no mercado. O sucesso torna-se obsessão e faz com que os indivíduos sejam valorizados de acordo com o número de horas trabalhadas. A doação à empresa deve ser quase total (SIQUEIRA, 2009).

A quarta categoria de discurso organizacional pesquisada foi a categoria do discurso referente à participação dos funcionários nos processos decisórios e nos resultados da empresa. Como a organização estudada não possui uma política de benefícios ou de remuneração, e essa categoria conceitual enfatiza a participação nos resultados da empresa por meio de benefícios financeiros, até como uma herança dos modelos tayloristas, é enfocada nessa análise a questão da participação do indivíduo nos processos decisórios da organização. Inicia-se essa etapa questionando os membros quanto a realização de uma participação na definição de objetivos e metas na organização. É evidenciada uma participação dos membros da cúpula estratégica na definição de objetivos e metas tanto no âmbito estratégico quanto no âmbito tático, enquanto os demais membros da organização realizam uma participação somente no âmbito tático.

Participo da definição no âmbito tático, não estratégico (membro do núcleo operacional da AD&M).

Em seguida, questiona-se se essa participação é efetiva, ou seja, se é possível a visualização na realidade organizacional de efeitos práticos de sua participação. A resposta a essa questão é uníssona de que a participação é, de fato, efetiva, e todas as decisões são realizadas de maneira democrática e seus resultados são realmente utilizados como parâmetros para a execução das atividades. Por outro lado, também é visto que várias questões utilizadas como parâmetros não são decididas no processo decisório de âmbito tático, sendo realizada uma instituição de parâmetros determinados pela cúpula da organização.

Sim, as decisões tomadas pela área são definidas forma democrática na área, mas várias outras metas são instituídas externamente e impostas à rotina de trabalho (membro do núcleo operacional da AD&M).

Determina-se então que é utilizado um discurso que visa promover a participação dos indivíduos no processo decisório organizacional. Os entrevistados possuem consciência de sua real participação nesse processo, não havendo a identificação da existência de uma falsa participação visando somente uma maior aceitação por parte dos indivíduos. Porém, essa participação realizada pelos indivíduos pertencentes ao núcleo operacional da organização se dá principalmente sobre elementos que não abarcam toda a empresa, sendo esses elementos definidos apenas pela cúpula estratégica.

A empresa que pretenda se inserir no rol das organizações modernas de sofisticado desenvolvimento gerencial não poderia deixar de democratizar, ao menos no nível do discurso, seu processo decisório. Por outro lado, embora se tenha em vista a participação do indivíduo na empresa nos mais variados momentos e formas, dificilmente ele se envolve em algo efetivamente relevante. Normalmente as decisões em que ele participa são de teor eminentemente operacional e diretamente relacionado à sua própria atividade. Ou seja, as principais decisões da organização ficam a cargo de poucas pessoas, mesmo que elas necessitem ser legitimadas por um maior número de pessoas na organização (SIQUEIRA, 2009).

A quinta categoria de discurso organizacional é caracterizada pelo discurso da preocupação da organização com o indivíduo e com sua saúde física e psíquica. Inicia-se a busca por elementos desse discurso com um questionamento sobre se há uma preocupação da organização com a saúde física e psicológica do entrevistado. Grande parte dos entrevistados não vê nenhum tipo de preocupação de maneira efetiva, enquanto os demais veem uma preocupação em termos de conscientizar o indivíduo sobre a importância da manutenção de uma qualidade de vida ou ações que busquem remediar possíveis sobrecargas ou doenças que impactem no trabalho.

Definitivamente não. Houveram algumas ações pontuais que logo se perderam como uma que buscava estimular o consumo de frutas semanalmente dentro da empresa, ou outra que buscava fazer com que os membros relatassem quanta atividade física realizaram durante a semana no relatório de atividades. Fora isso, é esperado que o membro se vire para atender à rotina de trabalho e buscar qualidade de vida (membro do núcleo operacional da AD&M).

Em seguida, questiona-se se há a observação por parte do entrevistado da existência de um paradoxo entre uma busca por resultados crescentes e a proposta da busca por uma melhor qualidade de vida na empresa. Formam-se então duas linhas de pensamento entre os entrevistados: parte dos indivíduos aceita essa realidade como, de fato, um paradoxo, enquanto a outra parte afirma que são questões conflitantes, mas que podem ser gerenciadas de maneira equilibrada. É também levantada a hipótese pelos entrevistados de que o paradoxo já é um elemento internalizado na cultura da organização e que seus membros só se dão conta desse paradoxo no momento em que chegam a algum extremo e sofrem diretamente as consequências desse elemento contraditório.

Com certeza, não há como haver um alinhamento entre essas duas propostas já que por um lado estimula os membros a buscarem uma melhor qualidade de vida e por outro busca uma inserção cada vez maior no ambiente de trabalho, não se preocupando com que atividades deixarão de ser feitas para que se obtenha esse maior comprometimento com a organização. Obviamente, isso não ocorre explicitamente, não é dito para que se abandone a vida fora da organização em prol dela, mas caso o indivíduo não atenda as expectativas da organização, ela é questionada sobre porque não está fazendo isso e pressionada a atender tais expectativas (membro do núcleo operacional da AD&M).

Percebe-se, então, a existência de um discurso que promove uma imagem de preocupação com o indivíduo e sua saúde física e psicológica, mas não é percebida uma preocupação efetiva por parte da empresa. Destaca-se que não existem esforços concretos que busquem prevenir doenças relacionadas ao trabalho, mas sim remediar tais enfermidades. Além disso, não há uma postura de identificação do surgimento de possíveis doenças serem ou não uma consequência relacionada ao trabalho na organização.

A preocupação das empresas com a saúde de seus empregados está presente quase que unicamente no nível do discurso. A saúde nas empresas torna-se elemento do discurso a partir do momento em que o indivíduo sofre com os efeitos das relações de trabalho que se tornam mais angustiantes e cheias de temor, ou perda do poder e do prestígio, ou, principalmente, pela perda do emprego. Além disso, o discurso da saúde

nas empresas possui duas vertentes: de um lado, pode-se compreender o papel das organizações no que se refere à recuperação do indivíduo ou à prevenção de doenças. Por outro lado, é necessário verificar qual é a participação da empresa como causadora ou preconizadora das doenças de seus empregados, em todos os níveis (SIQUEIRA, 2009).

Para finalizar a análise, dá-se a busca por elementos relacionados à sexta categoria de discurso organizacional: o discurso das melhores empresas para se trabalhar. No caso da AD&M, é difícil a determinação desta como a melhor empresa para se trabalhar de acordo com os critérios utilizados pelo mercado já que um destes critérios é a remuneração oferecida pela organização e a AD&M não realiza a remuneração pecuniária de seus membros, estes são recompensados pelo seu trabalho com seu próprio desenvolvimento e com investimentos nesse âmbito, mas ainda é necessária essa análise para buscar observar como os membros estão inseridos na organização. Essa busca se dá sobre a realização de um único questionamento, e os entrevistados são indagados sobre qual seria seu sentimento se sua organização fosse escolhida a melhor empresa para se trabalhar. Haveria, primeiramente, um sentimento geral de felicidade devido ao reconhecimento obtido pela empresa no qual elas trabalham, mas a maior parte deles acredita que não seria algo muito válido para a realidade da organização, já que é observado um grande número de falhas na organização. Além disso, a AD&M é observada como uma empresa a parte pelos seus membros devido às suas características, o que torna a comparação com as demais empresas do mercado algo complexo. Por outro lado, há um reconhecimento quase que uníssono por parte dos entrevistados sobre a qualidade da gestão da empresa, o que é evidência de um discurso que promove uma empresa de alta qualidade gerencial.

Acredito que esse reconhecimento seja algo possível porque muitas questões organizacionais são bem estruturadas e estes são elementos muito avaliados nessas pesquisas, mas olhando para o lado do equilíbrio e das relações de trabalho acredito que haveria algum erro nessa análise, mesmo que muitos desses indivíduos sejam satisfeitos com esses aspectos. Acredito que muitos desses aspectos deveriam ser trabalhados tanto para buscar um reconhecimento de mercado sobre o que a empresa realiza quanto para corrigir falhas que são encontradas na AD&M que podem ser mal vistas até em organizações em que eles atuem no próprio futuro de seus membros (membro da cúpula estratégica da AD&M).

Esse discurso é evidenciado no orgulho que tal reconhecimento provocaria nos indivíduos entrevistados. Além disso, várias características desse discurso são evidentes principalmente no forte direcionamento a um alinhamento dos indivíduos aos padrões existentes na organização. Por outro lado, não é exercido um controle pela organização no sentido de buscar disfarçar seus defeitos visando exaltar unicamente suas qualidades a seus colaboradores, o que demonstra honestidade.

Neste sentido, as empresas buscam o comprometimento organizacional, o apego das pessoas aos valores, à sua missão e aos objetivos. Esperam que pessoas se orgulhem de trabalhar nelas, em pertencer àquela família àquela comunidade; ou seja, as pessoas devem estar plenamente envolvidas com a empresa, e com seus líderes, deixando que eles cuidem de suas vidas profissionais (SIQUEIRA, 2009).

A partir da análise das entrevistas realizadas, fica bem claro que a organização manifesta características pertencentes a todas as categorias conceituais de discursos organizacionais propostas por Siqueira (2009). Isso se dá principalmente pelo seu perfil de replicar o discurso utilizado pelas organizações do mercado em sua própria gestão. Torna-se crítico uma organização sem fins lucrativos se pautar por elementos instituídos pelo mercado que agem de maneira tão destrutiva com o indivíduo em benefício da própria organização. O discurso do superexecutivo de sucesso, o discurso do comprometimento organizacional, o discurso dos modismos gerenciais, o discurso da participação dos funcionários, o discurso da preocupação organizacional com o indivíduo e o discurso das melhores empresas para se trabalhar são elementos claramente presentes em muitas organizações do mercado, mas não devem ser elementos presentes em uma organização cujo principal propósito é o desenvolvimento de seus membros. Deve haver uma maior reflexão crítica por parte dos gestores da organização sobre o discurso utilizado por ela, afinal uma mera replicação dos modelos promovidos pelas várias organizações do mercado torna a AD&M um mecanismo prévio de doutrinação de seus membros para seguir a ótica já estabelecida, e o desenvolvimento torna-se falho no momento em que a organização molda esses indivíduos a um formato ideal de funcionário desejado pelas organizações onde provavelmente irão trabalhar. Muito do pensamento que rege as organizações do mercado é instituído em uma base absolutamente alinhada ao pensamento capitalista dominante, e isso deve ser algo cujos indivíduos estejam preparados a enfrentar, mas não simplesmente aceitar.

Uma empresa júnior que conseguir dar aos seus membros uma visão diferente à visão que reina no mercado pode ser um grande diferencial na construção de um futuro melhor. Deve ser lembrado que as organizações possuem um papel social e são estruturadas por seres humanos, e muito disso se perde no momento em que a organização se adapta a uma visão pautada por comprometimento e desempenho.

A empresa não é somente um lugar de produção. Como toda comunidade humana, ela é regida por regras não escritas que organizam as trocas entre os indivíduos e os grupos. (GAULEJAC, 2007).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho realizou a análise da percepção de uma amostra de membros da AD&M Consultoria Empresarial sobre questões relacionadas ao discurso organizacional segundo vários critérios pré-estabelecidos. Para iniciar as conclusões, será feita uma breve recapitulação dos elementos observados durante a análise dos discursos visando facilitar a visualização de tais conclusões. Foi possível verificar que o discurso organizacional na empresa estudada está muito associado ao contexto de empresa júnior da organização e ao planejamento estratégico que é formulado em sua maior parte pelos gestores da organização. Há uma forte preocupação na doutrinação dos membros da empresa, até pelo fato de ela possuir uma alta rotatividade, o que exige essa transmissão cultural contínua. É buscado também um impacto na própria identidade dos indivíduos da organização, além de promover uma maior retenção de seus membros através desse processo doutrinário. Esse processo é considerado essencial, juntamente com mecanismos de sedução e fascinação, para a permanência dos indivíduos na organização. Não foi identificado um esforço bem estruturado em promover práticas de reconhecimento e motivação no contexto da organização, mas empresa possui um enfoque em satisfazer anseios profissionais dos indivíduos que dela fazem parte.

Observou-se também que é vista uma enorme importância na realização da internalização e transmissão de crenças e valores na organização, e que é objetivo desse discurso um forte alinhamento dos indivíduos com a organização, tanto em termos culturais quanto em termos de ideias, além de uma atuação comportamental de seus membros de acordo com algumas expectativas da empresa. Além disso, são visíveis algumas práticas que buscam aperfeiçoar o processo doutrinário, principalmente na captação de indivíduos com um perfil já alinhado à organização.

Houve também a observação das diferentes formas pelo qual é manifestado o discurso organizacional. Os principais meios identificados foram os esforços realizados na doutrinação dos membros em sua entrada na organização, tanto por meio de treinamentos quanto por meio de todo um programa de socialização dos indivíduos com essa empresa. Essas atividades realizam um grande impacto nos indivíduos, sendo esses impactos visíveis até na própria identidade desses membros

da organização. Também foi possível a identificação de que a transmissão de toda essa cultura e valores da organização não se dá acompanhada de uma proposta de reflexão crítica sobre esses elementos, há um esforço de vender a ideia através de sua suposta importância, mas não de realizar uma reflexão sobre tal importância além de sua validade como um parâmetro instituído.

Por fim, a análise que buscou as características no discurso organizacional relacionadas às seis categorias de discurso propostas por Siqueira (2009), de fato encontrou elementos pertencentes a todas as categorias conceituais. Também foi possível a identificação de que vários desses elementos são presentes devido à própria identidade da organização como uma empresa júnior.

Foi observado que grande parte das respostas obtidas nas entrevistas não possui um alinhamento claro com o que é percebido pela maior parte dos indivíduos, podendo isso ser consequência de uma falha de comunicação por parte da organização sobre tais questões. Por outro lado, a maior parte das questões evidenciaram várias linhas de pensamentos dominantes na organização, mesmo que nem sempre consensuais. Não foram observadas grandes distorções entre o que é percebido entre os membros da cúpula estratégia e os membros do núcleo operacional, demonstrando que há uma transparência sobre vários elementos desse discurso utilizado pela organização.

A partir dessa recapitulação, deve ser lembrado que a organização estudada, como um local que busca o constante desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros, realiza um enorme impacto na formação da identidade desses indivíduos. Esse processo de formação é realizado com um alinhamento direto com as demandas do mercado, e essa organização acaba atuando como uma estrutura de doutrinação desses indivíduos segundo preceitos promovidos pelas organizações do mercado. Como a organização se situa em um ambiente acadêmico cujo fim é o desenvolvimento de seus indivíduos, principalmente na esfera crítica do pensamento, essa doutrinação segundo elementos já estabelecidos pelo mercado acaba sendo algo muito negativo aos alunos que entram nessa organização já que estes perdem grande parte de sua capacidade crítica de análise dos vários modelos de gestão utilizados através da absorção desses elementos por um forte processo doutrinário.

Nota-se um paradoxo já que várias das características observadas na organização fogem muito a um padrão de mercado devido às características de empresa júnior observadas na AD&M. Há uma tentativa em replicar vários dos modelos gerenciais utilizados no mercado mesmo a organização sendo diferente de tais organizações em diversas formas. O elemento observado que mais impacta nesse sentido é a inexistência da remuneração financeira pelo trabalho, o que exige várias ações e mecanismos que busquem uma retenção do capital humano pela organização. A organização passa então a utilizar de mecanismos que buscam a sedução e fascinação do indivíduo considerando que estas são essenciais para sua sobrevivência no mercado, mas não percebe que sua definição como empresa júnior é uma grande oportunidade para se diferenciar da ótica dominante no mercado.

Como uma organização que se propõe, também, a buscar por inovação, até por estar no seio da universidade, vários dos modelos gerenciais instituídos, se abandonados, podem gerar um grande diferencial na formação de seus membros através do desenvolvimento de novas formas de gestão que visem não uma visão tão pautada no capital, como as demais organizações do mercado, mas sim uma gestão mais social, onde os indivíduos, tanto os que dela fazem parte quanto os que sofrem os efeitos de sua atuação, são considerados em todas as etapas da atuação dessa organização. Sendo esses membros os futuros gestores que atuarão na sociedade, uma ótica inovadora de gestão pode ser o grande diferencial na construção de um futuro melhor e de melhores relações de trabalho.

Conclui-se que a organização estudada e organizações de perfil semelhante devem realizar uma reavaliação de seus modelos de gestão e do próprio discurso organizacional que promovem. Esses elementos presentes em empresas juniores com o mesmo perfil da AD&M podem acabar garantindo tais organizações como atuando negativamente no desenvolvimento das atividades propostas pelas instituições que lhe dão suporte: as próprias faculdades que lhe dão espaço.

Este trabalho se mostrou de grande importância para realizar uma reflexão sobre vários dos aspectos encontrados na AD&M, além de dar insumos para uma possível mudança no planejamento dessas questões na organização. Além disso, realizou uma grande contribuição para uma reavaliação do alinhamento das empresas juniores à ótica estabelecida no mercado. É também de grande valia o relato dessas

características à comunidade acadêmica tendo em vista que as empresas juniores possuem cada vez um papel mais importante nesse ambiente.

Como limites a esse trabalho destaca-se inexistência de uma análise que buscasse a verificação da relação entre o discurso organizacional e a realidade objetiva da organização. Além disso, é necessária uma análise mais profunda, principalmente no âmbito da psicologia, para verificar os impactos desse discurso nos indivíduos da organização, principalmente em termos de identidade. Outro limite encontrado foi a análise da realidade atual da organização, desconsiderando-se a evolução histórica desse discurso. Deve ser realizada uma análise com antigos gestores da organização para verificar como se deu a evolução desse discurso, principalmente devido à alta rotatividade da organização estudada para entender como este foi construído historicamente.

O objetivo principal desse trabalho foi alcançado em uma análise no microambiente dessa organização, mas devem ser realizadas análises em empresas juniores de demais localidades, tanto no Distrito Federal quanto fora dele, para que se construa um panorama dessas questões de maneira mais ampla, no próprio contexto do Movimento Empresa Júnior. Isso dará insumos para a verificação de se as características observadas fazem parte de um cenário presente somente na AD&M ou se são pertencentes a todo um conjunto de organizações.

Outra questão que deve ser analisada após uma reavaliação das formas que servem como diretrizes à atuação da organização é a validade da criação de um processo de gestão da cultura, este associado com práticas mais transparentes de comunicação tanto internamente quanto externamente, visando uma melhor resposta dos indivíduos internos e externos à organização quanto à sua cultura e seus ideais.

Além disso, foi percebida uma estrutura política na AD&M que não atende aos interesses de todos os seus participantes, deve haver um estudo para ver quais são as características dessa estrutura e propor melhorias para garantir uma maior legitimidade do poder na organização.

Como uma última percepção, foi observado que a empresa júnior acaba exercendo um forte impacto no desempenho e comprometimento de seus membros no âmbito da universidade, e esse impacto nem sempre ocorre de maneira positiva. Deve ser

realizada uma análise em como se dá esse impacto para a verificação de sua compatibilidade com a estrutura do curso na qual os alunos estão inseridos.

Espera-se que os resultados desse trabalho sejam utilizados para realizar melhorias no sistema gerencial da AD&M, além de dar insumos aos alunos de administração da Universidade de Brasília no processo decisório relacionado à sua entrada ou não na empresa júnior se seu curso. Além disso, espera-se também que os insumos gerados por este trabalho sirvam a outras organizações para reavaliar os modelos de gestão utilizados por ela, principalmente no âmbito das empresas juniores.

REFERÊNCIAS

BOÉTIE, Etienne De la. **Discurso da servidão voluntária**. 4 ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

BORGES, Jacqueline Florindo; MIRANDA, Rodrigo; VALADÃO, Valdir Machado Júnior. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “nova” filantropia? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 101-115, out./dez. 2007.

BRASIL JÚNIOR: conceitos e informações relacionados ao movimento empresa júnior. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.html>>. Acesso em: 25 mai. 2011.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PIMENTEL, Thiago Duarte. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 6, n. 3, 2005. p. 137-166.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FONSECA, Ana Maria Eiroa. **O discurso das mudanças e a comunicação organizacional**. Anais do 25. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Salvador – BA, setembro de 2002, São Paulo: Intercom, 2002.

FREITAS, Maria Ester. Contexto social e imaginário organizacional moderno. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abr./jun., v. 40, n. 2, 2000. p. 6-15.

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

GOMES, Clarissa de Oliveira; KNOPP, Glauco da Costa. Motivação em uma empresa júnior por meio de ações de marketing interno: um estudo de caso. In: XXXVIII Assembléia Anual do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração. Lima: Cladea, 2003.

MARTINS, Fernando Ramalho. **Controle organizacional**: o discurso da organização nas narrativas de identidade social do trabalhador de uma indústria de grande porte do ABC paulista. Dissertação (Mestrado em Administração), Paraná, 2005.

MERCONDES, Reynaldo Cavalheiro; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; VASCONCELOS, Flávio Carvalho; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 10-13, jan./mar. 2006.

MISOCZKY, Maria Ceci. Análise crítica do discurso: uma apresentação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Pernambuco, mai./ago., v. 3, n. 2, 2005. p. 125-140.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil**: o emergir de novas estratégias para formação profissional. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICAS, 2., 2004, Curitiba: FAE Centro Universitário, 2004. p. 01. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas_04.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2011.

OLIVEIRA, Jair Antonio. **A estratégia da mentira na comunicação organizacional**. Anais do 26. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte - MG, setembro de 2003, São Paulo: Intercom, 2003.

PABST, F. R. **Discurso organizacional como manifestação de poder**: um estudo com executivos de empresas modernas. Dissertação (Mestrado em Administração), Brasília, 2008.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. 2 ed. Curitiba: Juruá. 2009.

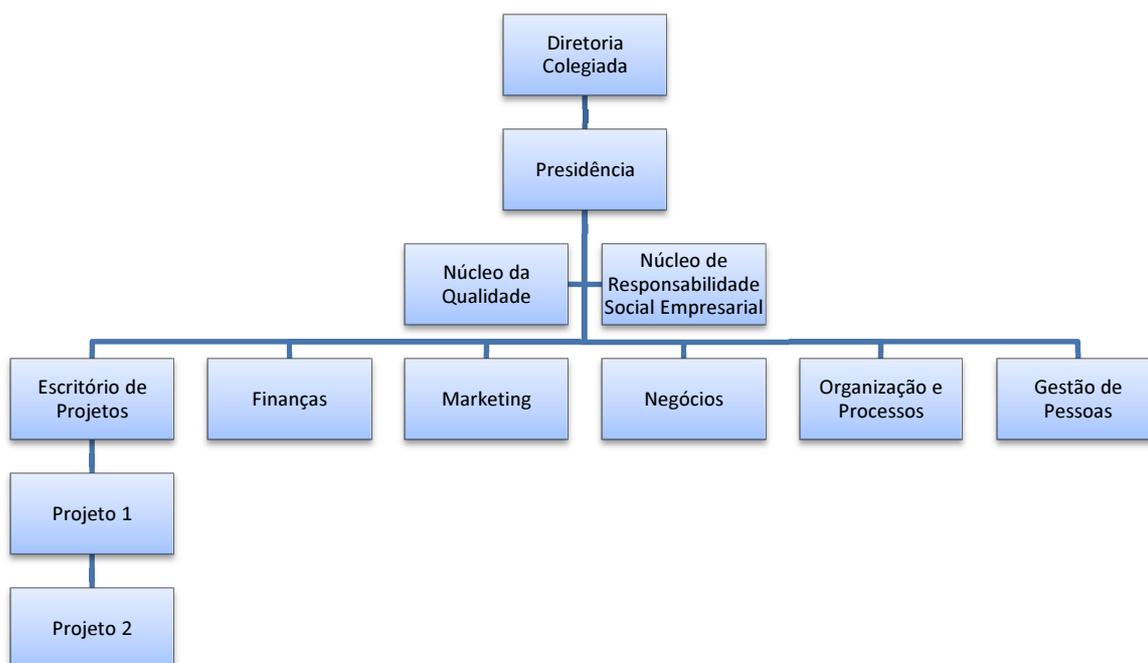
_____. **O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo**: uma análise crítica. Tese (Doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas), São Paulo, 2004.

_____. “O imaginário organizacional moderno e o discurso do superexecutivo de sucesso na mídia especializada em negócios”; FGV-EAESP, *Iberoamerican Academy of Management International Conference*, São Paulo, 2003.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. **A dialética da mudança**: uma análise crítica do conceito de paradoxos organizacionais. São Paulo, EAESP/FGV. NPP – Núcleo de Pesquisa e Publicações, Relatório de Pesquisa n. 6, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Organograma da AD&M Consultoria Empresarial



Apêndice B – Roteiro de entrevista

1. Poderia, por gentileza, se apresentar e falar um pouco sobre os motivos que levaram você a entrar na AD&M? Como foi sua trajetória profissional na empresa júnior até agora?

(objetivo das questões: apresentação do entrevistado e quebra-gelo);

2. Qual você acredita que seja o propósito de uma empresa júnior? Você acredita que objetivos e valores da AD&M são alinhados a tal propósito? Como são determinados tais objetivos e valores na empresa? Como a organização atua para promover absorção de tais valores e objetivos por seus membros? Como as consequências dessa absorção na formação da identidade desse indivíduo são levadas em consideração nesse processo? Como o objetivo de captação e retenção de talentos é impactado por essa doutrinação? São utilizados na AD&M mecanismos para seduzir e fascinar os membros? De que forma e com que propósito eles são utilizados? A doutrinação, sedução e fascinação dos membros são elementos necessários para que eles permaneçam na AD&M? Como práticas de reconhecimento e motivação são planejadas e trabalhadas pela organização? Como a AD&M busca realizar a satisfação dos anseios pessoais e profissionais de cada indivíduo?

(objetivo das questões: descrição do processo de formulação do discurso organizacional)

3. Em sua opinião, qual é a importância da internalização e transmissão das crenças e valores da organização por um líder, gestor ou outro membro aos demais indivíduos da empresa? Por que há a necessidade da absorção de tais? O que se espera como consequências a essa doutrinação em termos de comportamentos? Como você internaliza tais crenças e valores? Quais são as facilidades e dificuldades nesse processo de doutrinação? Que tipos de procedimentos são adotados por parte dos líderes e gestores para evitar tais dificuldades?

(objetivo das questões: determinação dos objetivos pragmáticos pretendidos durante o processo de formulação do discurso utilizado pela organização)

4. Todos os membros são introduzidos à cultura e aos valores da organização? Quando isso ocorre e qual a necessidade dessa introdução? Qual a importância do programa de socialização na entrada de novos membros na organização? Quais seriam os impactos desse programa na doutrinação dos membros quanto ao imaginário e cultura da organização? Como você acha que a transmissão das ideologias e da cultura da organização impacta na formação da identidade do indivíduo? Que outras atividades ou mecanismos você consegue identificar que buscam a internalização de tais crenças e valores? Há apenas a transmissão desses valores ou ocorre também uma reflexão crítica sobre a importância de tais valores?

(objetivo das questões: relato das diferentes formas de utilização do discurso para transmissão das crenças e valores da organização)

5. Quais são as principais qualidades buscadas pela AD&M em seus membros? São esperadas superações frequentes de em termos de resultados? Qual é a importância da presença da cultura e valores promovidos pela organização em seus membros? Como você definiria as expectativas da empresa em relação à postura e comprometimento no ambiente de trabalho? E fora dele? Qual a importância de atividades que buscam demonstrar responsabilidade social e ambiental pela empresa? E atividades alinhadas à gestão da qualidade? A empresa impõe sistemas de gerenciamento à rotina de trabalho de seus colaboradores ou sua utilização é voluntária? Você participa da definição de objetivos e metas na AD&M? É possível a visualização na prática da sua participação na formulação de tais objetivos e metas? Há uma preocupação com a sua saúde física e psicológica pela organização? Você vê um paradoxo na busca por resultados crescentes com a proposta da busca por uma melhor qualidade de vida na empresa? Qual o seu sentimento se sua organização fosse escolhida a melhor empresa para se trabalhar?

(objetivo das questões: busca por características no discurso pertencentes às seis categorias conceituais de discursos organizacionais propostas)