

**Fundação Getulio Vargas**

**Escola de Administração de Empresas de São Paulo**

**Marcus Vinicius Soares Siqueira**

**O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a  
Subjetividade do Indivíduo – uma Análise Crítica**

**São Paulo**

**2004**

**Marcus Vinicius Soares Siqueira**

**O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a  
Subjetividade do Indivíduo – uma Análise Crítica**

**Tese apresentada à Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas,  
como requisito para obtenção do título de Doutor em  
Administração de Empresas**

**Campo de conhecimento: Organização, Recursos  
Humanos e Planejamento**

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Ester de Freitas**

**São Paulo**

**2004**

Siqueira, Marcus Vinicius Soares.

O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo :  
uma análise crítica / Marcus Vinicius Soares Siqueira. - 2004.  
250 f.

Orientadora: Maria Ester de Freitas.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas  
de São Paulo.

1. Organização. 2. Recursos humanos. 3. Análise do discurso. 4. Imaginário. 5.  
Subjetividade. I. Freitas, Maria Ester de. II. Tese (doutorado) - Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

# **O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a Subjetividade do Indivíduo – Uma Análise Crítica**

**Tese apresentada**

**Data de aprovação:**

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Maria Ester de Freitas (orientadora/EAESP/FGV)

---

Prof. Dr. José Roberto Heloani (EAESP/FGV)

---

Prof. Dr. Mauro Tapias (EAESP/FGV)

---

Prof. Dr. Luis Gustavo Gutierrez (Unicamp)

---

Prof. Dr. José Marcelo Dantas dos Reis (UFBa)

À minha família, pelo amor e carinho presentes em todos os momentos da minha vida.

À Maria Ester de Freitas, minha orientadora, pela paciência e pela força durante todos esses anos de aprendizado.

## **Agradecimentos**

À Deus e a Nossa Senhora, a quem devo toda a força para trilhar o meu caminho;

À professora e orientadora Maria Ester de Freitas, por tudo o que fez por mim não apenas nesse trabalho, mas na formação e sistematização de um conhecimento crítico, essencial na minha vida acadêmica;

Aos meus pais: José Carlos Siqueira e Neide Soares Siqueira, por todo o amor e incentivo em todos os anos de minha vida;

À Camilla, pela felicidade de te-la como irmã;

Às minhas sobrinhas, Heloisa e Laura, que são as crianças mais lindas deste mundo;

Ao meu companheiro Marcelo, por tudo o que ele representa para mim, e pelo apoio constante;

Aos professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas;

Aos funcionários da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, em especial à Mari, por seu apoio constante;

Aos amigos da pós-graduação, João Marcelo, Hivy e Jefferson;

## Resumo

A presente tese objetivou analisar o discurso organizacional em recursos humanos e a relação da organização com o indivíduo, tendo em vista o imaginário organizacional moderno e as relações de poder nas organizações. Considerando o fato de que as empresas ocupam lugar de destaque na vida dos indivíduos, é necessário compreender como o indivíduo se relaciona com elas, em que medida ele tem sua subjetividade manipulada e como determinados discursos organizacionais auxiliam na internalização da cultura organizacional pelos membros da organização. Nesse sentido, é importante compreender o discurso organizacional não apenas como fator constitutivo da realidade social, mas também como prática ideológica, que contribui na construção das identidades sociais e individuais.

O corpus da pesquisa é composto de artigos da revista Exame, publicados entre 1990 e 2002. Por meio deles, buscou-se verificar e analisar o discurso organizacional em recursos humanos e o impacto desse discurso, em suas mais diversas categorias, no indivíduo que trabalha nas organizações na sociedade atual.

A análise dos artigos possibilitou identificar algumas categorias do discurso: o superexecutivo de sucesso nas organizações, o discurso do comprometimento organizacional, os modismos gerenciais, o discurso da participação nas organizações, o discurso da saúde nas empresas e o discurso das melhores empresas para se trabalhar. Além disso, o discurso organizacional em recursos humanos foi analisado não apenas do ponto de vista do que é dito, mas também do ponto de vista do que não foi dito, e que pode ser analisado, a partir de um enfoque crítico.

O resultado foi a identificação e a análise de um conjunto de elementos que formam esse discurso organizacional e que permeiam intensamente as relações de trabalho nas organizações: o sucesso a qualquer custo, o sucesso que só se consegue com trabalho duro, a exclusividade das empresas na vida do indivíduo, o trabalhador esportista e vencedor (sem espaço para frágeis e perdedores), a lealdade e o amor à empresa, o valor do diálogo (nem sempre reflexo da participação efetiva do indivíduo no processo decisório). São esses alguns dos tópicos que compõem o discurso organizacional em recursos humanos da revista Exame e que o presente trabalho se propõe a analisar.

## Abstract

The present thesis set out to analyze the discourse of organizations in the field of Human Resources and the relationship between the organization and the individual, bearing in mind the modern organizational collective imaginary and relations of power within organizations.

Considering that the companies occupy a prominent position in the life of the individual, it is necessary to understand how the individual relates to them, to what extent he has his subjectivity manipulated and how certain organizational discourses help towards the internalizing of organizational culture on the part of the members of the organization. In this sense, it is important to understand organizational discourse not only as being a constituting factor of social reality but also as an ideological practice that contributes to the construction of social and individual identities.

The body of the research is composed of articles from the magazine Exame published between 1990 and 2002. Through these an attempt is made to verify and analyze organizational discourses in the field of human resources and the impact of these, in all their varying categories, on the individual working within organizations in present day society.

The analysis of the articles made it possible to identify certain categories of discourse: the successful super-executive in the organizations, the discourse on organizational commitment, managerial modisms, the discourse on participation in the organization, the discourse on health within the companies and the discourse on the best companies to work for. In addition, organizational discourse related to human resources was analyzed not merely from the angle of what is stated but also from the angle of what goes unstated and which can be analyzed using a critical approach.

The result was the identification and the analysis of a set of elements that compose the discourse of organizations and that permeate, intensely, relations of production within organizations; success at any price, success that can only be achieved through hard work, the exclusive presence of the companies in the life of the individual, the sporting worker who is a winner (no room for the weak or for losers), loyalty to, and love for the company, the value of dialogue (not always reflecting the effective participation of the individual in the decision making process). These are some of the topics that make up the discourse of organizations in the field of human resources found in the Exame magazine and which this present work proposes to analyze.



## **Sumário**

<b>Introdução</b>	10
<b>I – Sociedade, organizações e indivíduo</b>	15
<b>1. Contexto sócio - organizacional</b>	15
1.1 Transformações sociais no século XX	15
1.2 Globalização e empresas	24
<b>2. O papel do trabalho e das organizações na vida moderna</b>	30
2.1 Considerações preliminares acerca do trabalho na sociedade atual	30
2.2 A reestruturação do processo produtivo e o indivíduo	35
<b>II – Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações</b>	48
<b>1. Relações de poder nas organizações atuais</b>	48
1.1 Considerações e reflexões acerca do poder	48
1.2 Refletindo sobre as dimensões das fontes de poder	59
1.3 Servidão, fascinação e sedução como mecanismos centrais no desenvolvimento das relações de poder nas organizações	63
1.4 Organizações e controle	69
<b>2. Aspectos do imaginário organizacional</b>	77
<b>III – Tópicos especiais da análise do discurso</b>	86
<b>1. Análise do discurso</b>	86
1.1 O discurso	86
1.2 A ideologia	91
<b>2. Considerações iniciais da análise realizada na revista especializada em negócios</b>	96
<b>3. O superexecutivo de sucesso nas organizações</b>	104
3.1 Considerações iniciais sobre o discurso do sucesso e o executivo ideal	104
3.2 O discurso do superexecutivo nos artigos analisados	106
3.3 Artigos em síntese	136
<b>4. O discurso do comprometimento organizacional nas empresas na sociedade moderna</b>	145

4.1 O discurso do comprometimento organizacional – uma primeira análise	145
4.2 O discurso do comprometimento organizacional nos artigos analisados	148
4.3 Artigos em síntese	163
<b>5. Em busca de modismos gerenciais</b>	168
5.1 O discurso dos modismos gerenciais	168
5.2 O discurso dos modismos gerenciais nos artigos analisados	171
5.3 Artigos em síntese	182
<b>6. Ganhe com a participação</b>	185
6.1 O discurso da participação nas organizações	185
6.2 O discurso da participação nos artigos analisados	190
6.3 Artigos em síntese	199
<b>7. Saúde nas empresas</b>	202
7.1 Considerações sobre o discurso da saúde nas empresas	202
7.2 O discurso da saúde nas empresas nos artigos analisados	206
7.3 Artigos em síntese	218
<b>8. O discurso das melhores empresas para se trabalhar</b>	221
<b>Conclusão</b>	229
<b>Referências</b>	237
<b>Anexos</b>	249

## INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste estudo é o de analisar o discurso organizacional em recursos humanos, nas organizações da sociedade atual, por meio de um corpus formado por textos da revista *Exame*. Busca-se, antes de tudo, compreender em que consiste esse discurso a partir de uma perspectiva crítica. Procura-se entender, igualmente, como a subjetividade do indivíduo é manipulada e seduzida em um processo de mútuo entendimento, em que um dos dois ou mais atores envolvidos no jogo prevalecerá sobre o(s) outro(s). Há sempre um seduzido que se permite a participar do jogo, que está disposto a servir voluntariamente na perspectiva de ter seus desejos atendidos e seus sonhos transformados em realidade.

Este estudo se desenvolve a partir de uma análise do discurso organizacional veiculado na revista *Exame* nos anos 90 e início da década atual – 1990 a 2002, um período de intensas transformações sociais, econômicas e organizacionais, de modo a compreender a relação indivíduo – empresa. Desse modo, fenômenos organizacionais serão analisados sem a perspectiva de que este trabalho seja utilizado como fonte de retornos para a empresa, como a maioria dos estudos em administração. Nosso objetivo é desnudar o que é dito pelas organizações, a partir de um mosaico de falantes, tais como o executivo, a partir dos artigos analisados na *Exame*, conhecendo um pouco mais das relações de poder e de desejos nas organizações na sociedade moderna.

As empresas ocupam lugar de destaque no contexto contemporâneo, estando presentes na vida dos indivíduos de tal maneira que é nelas que o indivíduo sonha, cria projetos, procura se destacar, se relaciona com inúmeras pessoas, vive tristezas, angústias e alegrias.

Ao mesmo tempo, a empresa ocupa lugar de destaque na construção social da realidade, no desenvolvimento sócio-econômico e na definição do atual sistema político mundial. As empresas colaboram com o desenvolvimento econômico global e também estão permeadas, implícita ou explicitamente, por dimensões que afetam substancialmente a vida das pessoas, as quais se relacionam, direta ou indiretamente, com elas.

Da mesma forma, é inegável e indiscutível a natureza racional e competitiva da empresa, que no contexto da racionalidade de mercado, está constantemente empenhada em aumentar a produtividade e ser altamente competitiva no ambiente em que ela está inserida: ela busca de modo contínuo, a eficiência e a eficácia, e o foco em resultados é um valor que

está constantemente internalizado em seus funcionários. Não basta apenas ser produtivo, é necessário estar sempre atento quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, a fim de que a empresa esteja sempre crescendo e alcançando os retornos desejados.

Vale salientar que não se pretende fazer, neste trabalho, uma crítica ao sistema capitalista, já arraigado, e relativamente aceito pela sociedade moderna, mas sim compreender a maneira como a empresa consegue concentrar, otimizar e usufruir dos esforços de seus funcionários para alcançar seus objetivos. Na verdade, a empresa faz uso de inúmeros discursos e de sua própria cultura para que seus interesses sejam alcançados. De modo que compreender criticamente esses discursos organizacionais auxiliará no entendimento das relações de trabalho e de poder existentes nas empresas na sociedade atual. Esse é o objetivo maior nesse estudo – o de esmiuçar o discurso organizacional, a partir da definição de algumas categorias conceituais que sistematizarão a análise desse processo. E o nosso foco, essencialmente, é o discurso em recursos humanos: a relação da empresa com seus funcionários, especialmente em termos da subjetividade. Pretendemos analisar criticamente o discurso organizacional, de modo a desnudar, a explicitar não apenas o que é dito no discurso, mas também, o que não foi dito e que sob os auspícios de uma abordagem teórica, deverão ser analisados. É necessário compreender o discurso organizacional não apenas enquanto fator constitutivo da realidade social, mas como prática ideológica, que contribui na construção das identidades sociais e das relações sociais entre as pessoas.

Considerando-se o fato da importância dos meios de comunicação em massa, inclusive em termos de difusão de tecnologias e modismos gerenciais, nosso estudo será realizado a partir da análise de artigos de uma revista especializada em negócios, a revista Exame. A idéia é analisar artigos publicados no período de 1990 a 2002, de modo a se obter, por meio deles, uma maior compreensão do discurso organizacional e da relação indivíduo - empresa na sociedade atual. Trata-se de apreender o que há por trás do discurso organizacional vinculado à área de recursos humanos: o que existe em termos de controle do indivíduo e como a organização faz uso da cultura organizacional e do discurso como forma de conquista da adesão do indivíduo na implementação de sua missão, na busca de seus objetivos.

Neste sentido, julgamos pertinente analisar uma revista especializada em negócios que, no contexto nacional, alcança um número elevado de pessoas, possibilitando a elas estar em contato com o que é realizado nas empresas no Brasil, e o que é reproduzido não apenas

para as outras empresas, que desejam constantemente modelos para seguir, mas também, o que é reproduzido para os jovens, para os estudantes e para sociedade de maneira geral, que aceitam esse discurso e fazem dele, muitas vezes, o único existente. É um momento em que a vida do indivíduo é crescentemente mediada pelos sistemas de transmissão simbólica, os diversos discursos organizacionais são reproduzidos sem que haja uma análise crítica e criteriosa para compreender o sistema como um todo, para entender sua face ideológica e a dinâmica das relações de poder envolvidas nesse processo.

Em termos metodológicos, o presente estudo busca desenvolver argumentos teóricos que possam auxiliar na análise dos textos escolhidos, tendo em vista, sempre, o contexto sócio-histórico em que ocorre tal estudo. É necessário, igualmente, proceder à análise do contexto sócio-organizacional, compreendendo os principais conceitos, temas e modelos que têm sido implementados pelas empresas no período analisado. Ressalta-se, entretanto, que o contexto organizacional não deve ser definido apenas a partir do que foi criado em termos de métodos, tecnologias e modelos de gestão nesse período, mas também a partir das principais temáticas abordadas nas últimas décadas e que exercem um impacto significativo nas empresas da sociedade contemporânea. Temos que levar em conta o contexto em que o discurso organizacional é realizado e como se processam as trocas entre as empresas e a sociedade, ou seja, em que medida determinados fatores ambientais levam as empresas a modificarem seus discursos e, por outro lado, em que medida esses discursos poderão afetar a sociedade, incluindo aí, o modo de pensar e de agir das pessoas que a compõem.

A natureza empírica do trabalho se funda em dados secundários, utilizando determinados aspectos do paradigma interpretativo, recorrendo à interdisciplinaridade e contando especialmente com a contribuição da psicologia, da psicanálise e da sociologia para o alcance dos objetivos propostos. Trata-se, também, de uma pesquisa exploratória e descritiva, que visa compreender as características de determinados fenômenos organizacionais. Considerando o paradigma interpretativo, que tem como orientação essencial a “preocupação em compreender como indivíduos criam e impõem ordem no mundo” (BURRELL e MORGAN, 1994, p. 270), e no qual nosso estudo se fundamenta, empreendemos esforços para compreender a realidade social no nível da experiência subjetiva. O paradigma “ênfatisa que o mundo social não é mais do que a construção subjetiva do ser humano, que por meio do uso da linguagem comum e das interações da vida do dia a dia pode criar e sustentar o mundo social de significados intersubjetivamente

compartilhados” (BURRELL e MORGAN, 1994, p. 260). Temos, então, na linguagem e na interação entre os indivíduos, a construção de determinada realidade social, que por sua vez é socialmente negociada. De modo que o enfoque na subjetividade pode auxiliar na compreensão dos fenômenos organizacionais e sociais que fazem parte do presente estudo.

Quanto à articulação teórica entre os diversos autores, buscamos compreender as relações de trabalho e de poder nas organizações, suas principais políticas de recursos humanos e o imaginário organizacional moderno, tendo como base, os seguintes pressupostos: a) as empresas exercem papel importante e fundamental no desenvolvimento do indivíduo e da sociedade; b) as empresas estão permeadas por jogos de poder e de desejo nas relações de trabalho, em um ambiente caracterizado por relações assimétricas de poder; c) as empresas consideram os recursos humanos como um de seus principais ativos, buscando constantemente a adesão do indivíduo para com seus valores e seus objetivos organizacionais; d) as empresas fazem uso da gestão do afetivo que se soma às outras formas de controle organizacional; e) o discurso em recursos humanos das empresas está permeado de intenções pouco claras, levando à falta de compreensão crítica das práticas por elas utilizadas. A empresa faz uso do discurso de que se os empregados estiverem dispostos a fazer renúncias em prol de seus objetivos, ela vai atendê-los em suas necessidades e desejos pessoais, especialmente em termos de poder e cargos.

O presente estudo, quando do levantamento e análise desses discursos organizacionais, permite também, a verificação e análise dos mecanismos que são utilizados e qual o impacto para o indivíduo desse discurso. Analisam-se dimensões críticas e intencionalmente esquecidas pelo mundo dos negócios, recorrendo a uma abordagem que se recusa a tratar o ser humano como um mero ativo à disposição da empresa. E quando falamos em dimensões críticas, estamos nos propondo em estudar o sofrimento ocasionado a partir das relações de trabalho nas organizações modernas, a sedução e a fascinação existentes na relação líder-liderado, a exclusividade que a empresa pretende ter na vida de seus empregados e a parceria formada entre empregado e empregador nas relações de trabalho nas empresas, com o objetivo do atendimento dos desejos almejados por ambas as partes.

Definimos em nossa análise algumas categorias conceituais do discurso: o superexecutivo de sucesso nas organizações, o discurso do comprometimento organizacional, os modismos gerenciais, o discurso da participação nas organizações, o

discurso da saúde nas empresas e o discurso das melhores empresas para se trabalhar. Essas categorias permitirão compreender melhor o discurso organizacional, sendo que elas se complementam, e de certa forma, estão interligadas por uma mesma intenção, por um interesse comum.

O nosso trabalho está estruturado do seguinte modo: na primeira parte analisamos o contexto sócio-organizacional em que o estudo está inserido. Empreendemos esforços na revisão de conceitos como globalização, transformações sociais e tecnológicas, assim como analisaremos aspectos tais como as mudanças em termos da reestruturação do trabalho e das novas formas de controle social. Em um segundo momento, nós fazemos uma articulação das idéias de teóricos e pensadores importantes para a compreensão das relações empresa-indivíduo e da subjetividade. A elaboração dessa espécie de quadro teórico nos permitirá ter elementos de análise das já citadas categorias conceituais do discurso, no contexto dos textos da revista especializada em negócios analisada, inclusive em termos do imaginário organizacional moderno. A próxima parte será dedicada à pesquisa propriamente dita, em que, introduzimos os conceitos de análise do discurso, de linguagem e de ideologia; estudaremos, ali, em suma, o significado do discurso, o discurso enquanto fator de construção social da realidade. Os discursos organizacionais em recursos humanos serão analisados, a partir do estudo de artigos da revista Exame, identificando-se, neles, não apenas o que é dito, mas também o que existe de oculto, visando compreender essa relação indivíduo-empresa. Como conclusão, levantamos as principais contribuições do estudo, tendo sempre em vista o incentivo de novas pesquisas nessa área de estudo.

## **I – Sociedade, organizações e o indivíduo**

### **1. Contexto sócio – organizacional**

#### **1.1 Transformações sociais no século XX**

As rápidas transformações econômicas, sociais e culturais e o intenso desenvolvimento tecnológico caracterizam a sociedade ocidental no século XX. Ainda, neste contexto, as grandes empresas passam a exercer um poder cada vez maior e influenciam os mais diversos governos, norteando os rumos da economia e da vida social, ao passo que o Estado se torna cada vez mais diminuto, cedendo espaço para as empresas e para organizações do terceiro setor. De sua parte, o indivíduo assume-se, de vez, como um consumidor de objetos disponíveis no mercado.

Com a maior presença das empresas na vida social, técnicos, teóricos e pesquisadores têm pensado de maneira mais sistemática, desde o início do século passado o desenvolvimento de técnicas e procedimentos gerenciais que possam suprir as necessidades de crescimento das organizações. Assim, durante todo o século surgiram teorias e diferentes abordagens para se analisar os diversos fenômenos organizacionais, buscando-se, também, desenvolver intensamente mecanismos para o aumento do consumo e dos retornos advindos desse crescimento. Não é em vão que surgem a todo o momento modismos gerenciais com a pretensão de técnicas inovadoras, mas que trazem, não raramente, o mesmo conteúdo de outras teorias, sob uma nova carapaça.

Já no que diz respeito à nova realidade social, surgem, aí, continuamente, novos tipos de relações de trabalho e de estilos de vida. A sociedade atual parece assumir para SROUR (1998), características voltadas ao desenvolvimento tecnológico e tudo o que ele acarreta, como o ensino à distância, as redes de informação e a biotecnologia. O indivíduo é obrigado a se inserir nessa realidade criada pelo progresso, adaptando-se de modo a alcançar o atendimento de seus desejos.

Compreender as atuais empresas e como elas se relacionam com a sociedade e com seus empregados exige do pesquisador um esforço inicial no entendimento do contexto sócio-histórico em que a empresa está inserida e como ela passa a exercer um papel de maior influência na sociedade moderna. Da mesma forma, é importante entender, em primeiro lugar, o cenário ocupado pelas grandes corporações e por consequência, o quanto a cultura organizacional é instrumentalizada para dotar a empresa do incremento contínuo



de seus retornos. E, em segundo lugar, é fundamental entender a empresa como o ambiente em que o indivíduo exerce papel de grande relevância nas conquistas empresariais. Este será considerado cada vez mais, “o principal ativo da empresa”, “seu principal patrimônio”, “seu mais importante recurso”. Considerando-se que as empresas são formadas por processos, estrutura, tecnologia e pessoas, esse último elemento será objeto contínuo de preocupação da empresa, tendo em vista o aumento constante da produtividade e da qualidade total.

De fato, os recursos humanos se tornaram uma das grandes preocupações das organizações nas últimas décadas, especialmente em processos de mudança organizacional. O envolvimento do indivíduo é considerado fundamental para o sucesso dos mais variados modelos de gestão, tais como a Qualidade Total. Da mesma forma, a organização investe no desenvolvimento da criatividade de seus funcionários, para que eles estejam aptos a inovar em suas atividades e nos diversos processos de trabalho nas quais venha a se envolver. A empresa, então, incentivará o trabalho em equipe, valorizará a formação de grupos que possam resolver problemas organizacionais no sentido de aumentar a produtividade; o treinamento permeará todo esse processo e tornando-se função de alto investimento, por meio da qual se busca a interiorização dos valores da empresa, assim como o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Passando-se, agora, para o contexto sócio-organizacional que permeia nosso estudo, vale lembrar a divisão de Eric HOBSEBAWM (2002), da história século XX em três períodos essenciais: a primeira fase vai de 1914 a 1948 – a era da catástrofe, período em que eclodiram as duas grandes guerras mundiais e o início e desenvolvimento do sistema da antiga União Soviética; a segunda - os anos de ouro, compreende os anos 50 e 60, que viram a estabilização do sistema capitalista e a terceira - a era do desmoronamento final, tem lugar entre 1970 e 1991. Tem-se, ali, a desintegração de velhos padrões de relacionamento social humano e a brutalização da política e a queda de instituições.

No entanto, para HOBSEBAWM, o fato mais representativo do século XX é a guerra; com ela, começou-se a acreditar que o fim do mundo estava próximo. De fato, as duas grandes guerras assustavam não apenas pela sua duração, mas também pelo número de países que nelas se envolveram: as duas guerras mundiais foram guerras de massa. Só para se ter uma idéia, na segunda grande guerra cerca de 20% dos homens da força humana total dos países mais envolvidos estava nas forças armadas, o que, ao fim, provocou um

profundo impacto na força de trabalho. Duas claras conseqüências desse fenômeno referem-se ao fortalecimento do trabalhismo organizado e da entrada de mulheres no mercado de trabalho.

Por conta das guerras, a administração e a organização estavam aumentando as suas participações no processo de produção. De acordo com HOBBSAWM (2002, p.52),

“[...] a produção também exigia organização e administração – mesmo sendo o objetivo a destruição racionalizada de vidas humanas da maneira mais eficiente, como nos campos de extermínio alemães. Falando em termos mais gerais, a guerra total era o maior empreendimento até então conhecido do homem, e tinha que ser conscientemente organizado e administrado”.

Além disso, com a Segunda Guerra Mundial, houve um desenvolvimento científico e tecnológico jamais visto na história. O taylorismo cresce continuamente, levando a uma forte oposição dos sindicatos, chegamos, inclusive, na Revolução Russa. Segundo HELOANI (2003, p.46), “o que Lênin de fato almeja é apropriar-se da cientificidade taylorista sob uma visão socialista, em sua capacidade de ensinar às massas a melhor forma de organizar o trabalho”.

Surge também neste período o fordismo, em que a linha de produção e a produtividade em si aparecem como figuras chave. De modo que a produção se desenvolve em um ritmo alucinante, e, com o auxílio da automação, o capital se torna menos dependente do trabalhador. Analisando a esteira como instrumento da produção, HELOANI (2003, p.57) escreve: “a esteira, parte essencial do projeto fordista de linha de montagem, quis tornar o capital menos dependente do trabalhador, automatizando o sistema de produção mediante o parcelamento de tarefas e dos sistemas rolantes de abastecimento de peças”. Neste sentido, a produção cresce rapidamente, fazendo com que a economia tenha um forte impacto desse modelo.

E por meio da acumulação de riquezas, o mundo presencia um crescimento gigantesco das grandes empresas, que se tornam o símbolo de um novo momento histórico. De acordo com FREITAS (2000, p.22), “a acumulação de riquezas, antes e depois da II Guerra Mundial, foi a principal responsável pelo gigantismo das organizações privadas e suas estratégias de crescimento, alicerçadas em integração e diversificação de investimentos”. Neste período o governo exerce maior influência sobre o trabalhador e os

sindicatos, e “a ampliação da disciplina no interior das fábricas, acompanhada pela redução de salários, foi característica da década de 1940, marcada pela Segunda Guerra Mundial” (HELOANI, 2003, p.75).

A segunda fase definida por HOBBSAWM (2002) refere-se às décadas de 50 e de 60, período em que o mundo viveu sob o medo constante da Guerra Fria e de suas possíveis consequências bélicas. Teve lugar, no período, uma corrida armamentista em que as potências nucleares, Estados Unidos e União Soviética, participaram de guerras como a da Coreia e do Vietnã e ao mesmo tempo, surgiram os movimentos internacionais de paz, voltadas especialmente contra as armas nucleares. A Guerra Fria transformara o panorama internacional, especialmente pelo fato dela ter pretensamente eliminado todas as rivalidades e conflitos de antes da Segunda Guerra. Com exceção, é claro, da grande rivalidade entre o mundo comunista e o capitalista.

Temos, ainda, nesse período grande desenvolvimento tecnológico, produção em massa de alimentos e o fortalecimento das grandes empresas e corporações. Na década de 50, “são introduzidas novas tecnologias [...], tentam-se cercear os sindicatos [...], e ainda ocorre a defesa da sociedade de consumo, identificada como sociedade livre em oposição ao totalitarismo comunismo” (Heloani, 2003, p.79). Ressalta-se ainda, segundo o autor, que o fordismo, em seus princípios fundamentais, começa a se enfraquecer, especialmente a partir da década de 60. Nesta década, a média de desemprego na Europa era de 1.5% e no Japão, de 1.3%, um verdadeiro ciclo de prosperidade nos países desenvolvidos e industrializados.

Outra relevante consequência dessa “era de ouro” foi a transnacionalização do processo produtivo, ou seja, a instalação de multinacionais em diversos países, originando uma nova divisão internacional do trabalho. São os primórdios da globalização da economia e da emancipação das grandes empresas do Estado-Nação.

Mas, a partir da década de 70, as sociedades mais desenvolvidas começam a viver uma maior instabilidade e o início de uma crise de identidade, isto é, uma crise de valores e de referências. Enquanto isso, no mundo da produção e do trabalho vê-se o surgimento do gerenciamento pela qualidade e pelo *just-in-time* japonês. Novos métodos são desenvolvidos de maneira a aumentar a produtividade e a lucratividade das empresas. É o período do enfraquecimento do comunismo, tanto política quanto economicamente.

Nas últimas décadas do século XX, o mundo começa a viver um novo momento em termos empresariais e de gestão, no qual a automação se reproduz nas fábricas e o cliente

passa a ser colocado no centro das atenções, buscando-se, igualmente, maior rigor na fabricação dos produtos: o referencial passa a ser o defeito-zero. Nessa busca do “pleno atendimento” do cliente, a empresa passa a querer encantar, ou melhor, fascinar o cliente, de modo a ter a sua confiança e a sua lealdade aos produtos e serviços por ela desenvolvidos. Todo esse processo é permeado por um ambiente altamente competitivo. As empresas estarão cada vez mais atentas tanto à manutenção e fidelidade de seus clientes, quanto à melhor qualidade de seus produtos e serviços.

De acordo com HOBBSAWM (2002), falta ao mundo, porém, apesar de todo os avanços tecnológico e gerencial, um sistema internacional menos instável, especialmente no que diz respeito à distribuição de renda, ao meio ambiente e à ocupação do planeta. Escreve HOBBSAWM (2002, p.562):

“O futuro não pode ser uma continuação do passado, e há sinais, tanto externamente quanto internamente, de que chegamos a um ponto de crise histórica. As forças geradas pela economia tecnocientífica são agora suficientemente grandes para destruir o meio ambiente, ou seja, as fundações materiais da vida humana. As próprias estruturas das sociedades humanas, incluindo mesmo algumas das fundações sociais da economia capitalista, estão na iminência de ser destruídas pela erosão do que herdamos do passado humano. Nosso mundo corre o risco de explosão e implosão. Tem de mudar”.

De volta à problemática das empresas, durante boa parte do século passado, estas empresas tentavam impor um trabalho desumano para seus funcionários, não que isso tenha sido um privilégio apenas do período. Também, os séculos anteriores vivenciaram o trabalho escravo generalizado e o diminuto pagamento pela jornada de trabalho. Entretanto, no mesmo século XX, houve a obtenção de inúmeras vitórias dos trabalhadores, que por meio de seus sindicatos se uniram e reivindicam constantemente melhores salários e condições adequadas de trabalho. Mesmo assim, a jornada de trabalho e o ambiente de trabalho eram, e algumas vezes ainda são, degradantes. As crianças, de diversas faixas de idade, eram utilizadas como força de trabalho, sendo expostas a jornadas de trabalho desumanas, situação ainda encontrada nos dias de hoje, especialmente em países pobres. Ora, são contínuas as denúncias de empresas que fazem uso do trabalho

infantil, do excesso de trabalho e do péssimo pagamento do empregado em várias partes do mundo. Como se sabe, algumas empresas multinacionais instalam-se em países com disponibilidade de mão de obra barata.

Com efeito, o poder das multinacionais é cada vez maior e presente na sociedade moderna, visto que elas imperam em diversos países, controlando a economia e inúmeras decisões políticas, direta ou indiretamente. Muitas vezes, essas empresas contribuem significativamente para campanhas políticas e apóiam candidatos a cargos eletivos, pleiteando um retorno no futuro.

De acordo com Morgan (1996, p.312),

“o poder imenso das multinacionais, os cartéis que reduzem a competição entre elas e os padrões interconexos de propriedade e de controle que as mantêm ligadas são todos aspectos que se combinam para criar uma economia mundial dominada por organizações em que o poder do principal executivo freqüentemente ofusca o do político eleito e aquele das pessoas às quais a organização ostensivamente se acha destinada a servir”.

Por outro lado, as empresas possibilitam o crescimento e o desenvolvimento da economia mundial. Mesmo com todas as suas desigualdades, elas empregam e possibilitam o pagamento, mais ou menos justo, de uma parcela significativa da população mundial. É necessário, pois, compreender o papel positivo e fundamental das empresas na sociedade moderna, sua contribuição para o desenvolvimento, a modernização tecnológica por elas incentivadas e a melhoria da qualidade de vida em regiões em que grandes empresas estão presentes. É claro que, da mesma forma, devemos estar atentos aos impactos negativos decorrentes desse processo de totalitarismo empresarial, gerador de injustiças sociais, e responsável, também, pela depredação do meio ambiente. Se, de um lado, é necessário valorizar o que há de positivo em termos de modernização, de outro é fundamental compreender todo esse contexto, denunciar e tentar modificar a partir da conscientização dos mais diversos setores sociais que fazem parte dessa realidade, a qual da mesma forma que foi por nós construída, poderá ser modificada.

Uma das principais transformações observadas na sociedade moderna e que causa forte impacto por todo o mundo, inclusive nas empresas, é o desenvolvimento tecnológico, contribuindo com o avanço de inúmeras tecnologias gerenciais. Trata-se da conceituada

“terceira onda” descrita por Alvin TOFFLER (1980). Após a primeira onda, a revolução agrícola e após a segunda, a revolução industrial, o mundo, para TOFFLER, encontra-se no contexto da revolução tecnológica, na qual as informações, os dados, e a tecnologia, especialmente a informática exercem, um poderio e uma influência na vida das empresas e das pessoas jamais vistos. As transformações informacionais também são tema de estudo de CASTELLS (2001) escreve sobre o quanto essa revolução tecnológica tem auxiliado no desenvolvimento do capitalismo e na integração do mundo em redes, redefinindo a maneira como as pessoas se relacionam na sociedade moderna. Este autor cita algumas características desse modelo ou do paradigma tecnológico. Segundo ele, os processos de nossa existência são moldados em função do meio tecnológico; as tecnologias da informação são a matéria prima da formação das redes; as tecnologias agem sobre a informação, e não apenas as informações agem sobre tecnologia; o paradigma da tecnologia da informação é baseado na flexibilidade e na mudança, na inovação e a integração de tecnologias específicas em um sistema integrado. O mundo, assim, influenciado pela tecnologia informacional, ganha novo perfil, que evolui a cada instante, traduzindo-se em novas maneiras das pessoas e organizações se relacionarem.

No que é específico às organizações, TOFFLER (1980, p.264) argumenta que a organização do futuro deixa de lado todos os mecanismos da clássica burocracia industrial e desenvolve novos modelos de gestão, vejamos algumas características da organização do futuro: as configurações são muitas vezes temporárias, ou ao menos alguns de seus elementos; as empresas desenvolvem um perfil de fácil e rápida adaptação às diversas oportunidades e ameaças externas. Além disso, as empresas devem ter a habilidade de se reorganizar de acordo com as necessidades e exigências do mercado, assim como devem ter funcionários devidamente treinados para enfrentarem as diversas mudanças a que são submetidos.

A Gestão da Qualidade Total é um marco no desenvolvimento da gestão nas empresas do Oriente e, posteriormente, do Ocidente. Surge, então, a supremacia do desenvolvimento tecnológico, com o advento de novos instrumentos gerenciais, a preocupação com a satisfação com o cliente e com a prestação de serviços e com o desenvolvimento de produtos que prometem a máxima qualidade e o caminho para vencer a concorrência, como é o caso da gestão do conhecimento. A qualificação de mão-de-obra é vista como fundamental para o bom desempenho das tarefas, o que implica no

desenvolvimento constante de programas de treinamento. Espera-se a produção enxuta, flexível e que tenha sempre como referencial a política do defeito zero. O trabalho e o emprego, nesse contexto de grandes transformações acabam por se inserir nessas mudanças e também são reavaliados continuamente, como veremos mais adiante.

Também a flexibilidade organizacional em fins do século XX, torna-se termo chave, sendo compreendida por STIGLITZ (2003, p.306) como uma espécie de “senha para dizer salários mais baixos e menor segurança no emprego”. Assim, o indivíduo, por sua vez, torna-se cada vez mais descartável para as empresas, que admitem e demitem sem a mínima preocupação com o que essa demissão pode acarretar para o empregado e para sua família. A questão do desemprego é analisada por STIGLITZ em sua obra *Os exuberantes anos 90*. O autor faz, ali, uma análise dos anos 90 que nos ajuda a compreender um pouco melhor o período. A década de 90 é vista como sendo a de um grande *boom*, mas ao mesmo tempo de colapsos que atingiram diversos países nos mais variados cantos do mundo e levaram os EUA à recessão em 2001. Os EUA foram nesse período a grande inspiração para os outros países, que acreditaram, ou quase, em suas orientações em termos econômicos e financeiros.

“Os EUA se tornaram um modelo-padrão para o resto do mundo. Foram imitados por suas concepções acerca do equilíbrio correto entre o governo e os mercados e sobre que tipos de instituições e políticas são necessários para fazer uma economia de mercado funcionar adequadamente. Os costumes das empresas americanas foram adotados em todo o mundo e os EUA estenderam suas práticas contábeis até onde foi possível”. (STIGLITZ, 2003, p.15).

Ou seja, da mesma forma que as orientações econômicas dos Estados Unidos foram seguidas por vários países, as grandes corporações americanas eram vistas, não raro, como objeto de inspiração. Tudo o que acontecia nos EUA impactava o resto do mundo, assim como acontece nos dias de hoje.

Salienta-se, entretanto, nos últimos anos da década de 90 grandes empresas tornando-se foco dos mais variados escândalos, especialmente em níveis contábil e financeiro. Empresas como a Enron e a Andersen se tornaram exemplos claros de como era fácil lesar acionistas, o Governo e o cidadão. Esse é apenas um dos fatores que levou ao colapso, no

final da década de 90, de várias economias, como a da Argentina, do México, da Rússia, dos tigres asiáticos e do Brasil.

Estamos nos anos 90, os anos da reprodução da fraude empresarial. Grandes empresas fraudaram seus balanços ocultando prejuízos e possibilitando o enriquecimento dos grandes executivos, admirados no mundo inteiro. Estes recebiam alguns incentivos financeiros em ações ou de suas opções de compra, mesmo que a empresa não tivesse lucros. Com o desenvolvimento acelerado do processo de desregulamentação do governo norte americano, as grandes corporações, como as do setor elétrico, montavam sistemas contábeis e financeiros que acabaram por levar ao prejuízo de milhares de investidores e milhões de contribuintes. Os grandes executivos ganharam fortunas na última década, aproveitando-se do ápice do mercado financeiro e de determinadas políticas de países ocidentais, que acreditavam na mão invisível do mercado, que harmonizaria todos os desequilíbrios sem a interferência do Estado.

“A Enron, a WorldCom e a Adelphia formam apenas as mais flagrantes e bem divulgadas das muitas empresas nas quais a alardeada energia e criatividade dos anos 90 acabaria sendo cada vez menos dirigida a novos produtos e serviços, e cada vez mais a novas maneiras de maximizar os ganhos dos executivos à custa dos investidores incautos” (STIGLITZ, 2003, p.137).

Os CEO’S das grandes empresas tornaram cada dia mais admirados, e vistos como ídolos por jovens que saíam das universidades e se maravilhavam com a possibilidade de ganhar milhões e milhões em um curto espaço de tempo. Apenas para se ter uma idéia, em termos de números, dos ganhos desses altos executivos, “enquanto a remuneração do executivo sênior aumentou 36% em 1998 em relação a 1997, os salários do trabalhador braçal médio subiram apenas 2,7% no mesmo período” (STIGLITZ, 2003, p.144).

Todos os eventos apontados até agora, a fraude empresarial, a falta de uma política de regulação e não de desregulação e a recessão em vários países, levaram o mundo ao colapso logo após o boom de quase toda a década de 90. Com isso, o desemprego cresceu em todo o mundo, especialmente em países que cultivavam a rigidez em termos de déficits fiscais e de controle da inflação. Se, no longo prazo, estes últimos devem ser seguidos, no curto prazo eles podem gerar enormes problemas sociais, como o desemprego. Os



sindicatos, por sua vez, se tornaram cada vez menos influentes, assim como, os direitos dos cidadãos foram esvaziados e o indivíduo se tornou cada vez mais dependente da empresa em que trabalha, especialmente em vista da possibilidade de perda do emprego e da dificuldade de encontrar outro, principalmente depois dos seus quarenta anos de idade.

Assim, num cenário angustiante, o indivíduo também é invadido por ansiedades e angústias plenamente justificáveis, especialmente quando vê a possibilidade de ser demitido: “com a lealdade da companhia aos funcionários reduzida e a produtividade aumentada de modo a tornar a demissão de trabalhadores mais lucrativa, não surpreende que a ansiedade dos trabalhadores tenha aumentado” STIGLITZ (2003, p.203).

No conjunto, temos nesse período final do século XX, o *boom* e as sementes do colapso, que depois de serem eficientemente regadas, contribuíram para o colapso que se segue. STIGLITZ (2003, p.255) nos diz o quanto a Enron traduz, real e simbolicamente, essas sementes, tornando-se “emblemática de tudo o que de errado aconteceu nos exuberantes anos 90 – ganância empresarial, escândalos contábeis, tráfico de influência política, escândalos bancários, desregulamentação e o mantra do livre mercado, tudo no mesmo pacote”.

Ora, as grandes empresas buscam inovação em seus produtos, buscam um aumento de produtividade, implementam novas tecnologias, mas, por outro lado, ganham muito dinheiro, e investem para tal, no mercado financeiro. O esplendor da década de 90 é maior do que o da década de 20, antes da depressão de 29, ou no período que antecede a crise do petróleo na década de 70, todavia, assim como nesses períodos, vivenciam-se inúmeras dificuldades, que apenas são vistas quando o sistema vai à bancarrota. O desemprego torna-se um aspecto desse colapso, influenciando conseqüentemente a maneira como a organização vai se relacionar com seus empregados, especialmente em termos de controle do indivíduo, fazendo com que ele se adapte às suas condições, pois, caso não haja interesse da sua parte, existirão inúmeras outras pessoas dispostas a entrar no seu lugar.

## 1.2 Globalização e empresas

Desde a década de 70, é possível identificar mais claramente o desenvolvimento de um processo de globalização e de flexibilização organizacional além das fronteiras

econômicas dos países. As grandes empresas se fortalecem tornando-se corporações altamente poderosas e se comparando com as nações. Aí um dos principais, e mais discutidos aspectos da globalização. Mas, antes de tudo, é necessário analisar o que significa este termo globalização e o que o advento traz de impacto para a sociedade moderna.

A globalização é definida por STIGLITZ (2002, p.36), como “a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e (em menor escala) de pessoas através das fronteiras”. A globalização, especialmente depois de algumas reuniões das três principais instituições globalizadas do planeta: Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional e Organização Mundial do Comércio – e, apesar dos protestos agressivos contra a globalização e até certo ponto, justificados, torna-se uma realidade cada vez mais presente.

Acreditamos que a globalização não pode e nem deve ser compreendida como sendo algo meramente negativo, a ponto de se a considerar a fonte de todos os males da humanidade. É necessário, a nosso ver, levantar as diversas considerações a seu respeito, os pontos positivos e negativos, que o desenvolvimento da globalização traz para a sociedade e investigar como as empresas, em especial as de grande porte, se situam nesse contexto. Não se pode abdicar do fato de que com a globalização, aumenta a disponibilidade de informações que chegam em tempo real às mais diferentes culturas pelo mundo, o que possibilita no nível social, que as pessoas tenham conhecimento, por exemplo, da opressão de minorias no sudeste asiático, das ações contra a mulher em países islâmicos e de tantas outras injustiças contra as quais as pessoas se organizam para lutar. Ainda aspecto positivo da globalização, mas que pode vir a ser nefasto, é a expansão de grandes empresas em regiões muito pobres. O indivíduo, apesar de ganhar um salário humilhante e a empresa ter resultados extraordinários, tem a chance de ter algum progresso em sua vida ou, ao menos, a expectativa de alcançá-lo.

Esses fatores são exemplos de como a globalização, desde que reavaliada e redirecionada para a busca de um mínimo de justiça social, pode significar algo positivo para a sociedade moderna.

Uma das principais críticas que se faz à globalização refere-se às promessas decorrentes dela, especialmente em termos de justiça social e de desenvolvimento de

nações pobres. A globalização, por meio de suas instituições, exige a liberação do mercado, mas o resultado dessa ação acaba sendo uma política que é implementada pelos países mais pobres e ignorada pelos mais ricos e desenvolvidos. Como argumenta STIGLITZ (2002), a globalização não cumpriu a promessa de redução da pobreza, e é justamente em torno dessa questão, dentre outras, que existe o combate tão ativo, especialmente por parte de organizações não governamentais que exigem o cumprimento dessa promessa e o alcance da transformação social:

“A globalização pode ser reformulada e, quando isso acontecer, quando ela for gerenciada de maneira adequada e imparcial, com todos os países tendo o direito de opinar sobre as políticas que os afetam, é possível que ajudará a criar uma nova economia global, na qual o crescimento não seja apenas mais sustentável e menos volátil, mas os frutos desse crescimento sejam compartilhados com mais igualdade” (STIGLITZ, 2002, p.49).

E é justamente, tendo como parâmetro a transformação social, que se é necessário repensar a globalização e rever seus conceitos, sua aplicabilidade e a maneira como ela se desenvolve e é instituída no contexto contemporâneo.

Já foi dito que nesse cenário de globalização, que inicia nos anos 90 o Estado está cada vez menos presente, diminuindo o atendimento a necessidades fundamentais dos indivíduos. Da mesma forma, a distribuição de renda se mostra cada vez mais desigual, levando a uma maior diferenciação entre classes sociais e entre países industrializados e desenvolvidos e países pobres ou em desenvolvimento.

Agora, se o Estado tem diminuído o seu papel na sociedade moderna, as instituições econômicas, e as grandes empresas, aumentam seu grau de influência. De acordo com TOFFLER (1980, p.319), “nesta matriz, o poder que outrora pertencia exclusivamente ao Estado-nação, quando era a única força importante a operar na cena mundial, está, pelo menos em termos relativos, acentuadamente reduzido [...] as transnacionais já têm crescido tanto que assumiram algumas das características do próprio Estado-nação”.

SROUR (1998, p.40) também nos aponta alguns dos problemas e conseqüências do processo de globalização, como, por exemplo, o crescimento excessivo de populações de países pobres, a pobreza, o aumento da imigração de países pobres para os ricos, o

enfraquecimento do Estado, o crescimento da desigualdade social, o desemprego, a dificuldade dos Estados no controle de suas moedas, de sua política econômica sob as bases democráticas e de sua própria soberania, e a dificuldade em regulamentar o sistema financeiro que se torna de âmbito mundial. De acordo com GRAY (1999, p.16),

“a globalização econômica – a expansão mundial da produção industrial e de novas tecnologias promovida pela mobilidade irrestrita do capital e a total liberdade do comércio – ameaça verdadeiramente a estabilidade do mercado global único que está sendo construído pelas organizações transnacionais lideradas pelos americanos”.

E considerando que a dinâmica capitalista move a economia global, é necessário analisar a presença das grandes empresas nesse processo e como elas vêm substituindo o papel do Estado-nação em todas as partes do mundo, assumindo um poder não legitimado pela sociedade. O sistema capitalista, de acordo com GAULEJAC e LÉONETTI (1994, p.47, tradução nossa), “é um sistema que destrói constantemente aquilo que produz, para que surja a necessidade de produzir uma outra coisa”.

Como se sabe ainda, a globalização pressupõe também a reprodução de um receituário a ser seguido por grande um número de países para que possam contar com empréstimos de organismos internacionais. Globalizam-se, especialmente, os valores americanos, e o que os Estados Unidos acreditam que deve ser feito, como o fim do déficit público, do qual eles mesmos, em vários momentos, fizeram uso para mover a sua economia. De sua parte, os países em desenvolvimento sofrem para colocar seus produtos nos mercados de países desenvolvidos que criam constantes barreiras, e que eles mesmos consideram como nocivas ao desenvolvimento. Neste sentido:

“os países em desenvolvimento foram chamados a abrir seus mercados para toda forma imaginável de importação, incluindo o que a América S.A. tinha de melhor, tais como serviços financeiros e programa de computador. Enquanto isso, mantivemos firmes nossas barreiras comerciais e amplos subsídios em nome de fazendeiros e do agronegócio americano, fechando, desse modo, nosso mercado para os agricultores do Terceiro Mundo. Para um país assaltado por tempos difíceis e enfrentando a recessão, nossa

recomendação padrão era cortar drasticamente os gastos – embora nós mesmos costumássemos contar com gastos deficitários para escapar das quedas na atividade econômica” (STIGLITZ, 2003, p.50).

Já na economia informacional, a lucratividade vai definir os padrões de produtividade esperados e os investimentos no desenvolvimento tecnológico, para que a empresa possa desenvolver sua competitividade no mercado, especialmente no contexto de globalização, o qual, como afirma CASTELLS (2001, p.107)

“realimenta o crescimento da produtividade, visto que as empresas melhoram seu desempenho quando encaram maior concorrência mundial ou disputam fatias de mercados internacionais... o novo paradigma tecnológico mudou o escopo e a dinâmica da economia industrial, criando uma economia global e promovendo uma nova onda de concorrência entre os próprios agentes econômicos já existentes e também entre eles e uma legião de recém-chegados”.

Dessa forma, as grandes empresas vão se caracterizar pela busca de maior eficiência em suas linhas de produção, fragmentando e dispersando as etapas do processo de produção. Ao mesmo tempo, reformulam-se as estratégias utilizadas pelas empresas nos seus processos de produção e, hoje, por exemplo, vemos o motor de um automóvel, com peças que são fabricadas em vários países e apenas montado em um determinado local. Também, as relações de trabalho se modificam de acordo com as necessidades da empresa em um determinado momento quanto com o país em que ela se encontra. Os salários pagos tornam-se, obviamente, diferenciados, assim como os programas de incentivo e a formalização do comportamento dos empregados. No todo, considerando o cenário de falta de empregos, de recessão mundial e de poucas garantias de estabilidade no emprego, as empresas ganham do contexto sócio-econômico mundial, de certa forma e em sentido metafórico, carta branca nas suas relações com seus empregados. De acordo com DUPAS (1999, p.56), “a globalização e a inovação tecnológica reduzem a capacidade de manobra dos Estados e dos sindicatos. A mobilidade do capital e a possibilidade de deslocar segmentos da cadeia produtiva para outras regiões desestabilizam a estrutura de salários,

deslocando a concorrência para fora da esfera nacional”. As grandes corporações aumentam seu poder de barganha nas negociações com empregados e com os sindicatos.

Um outro importante fator de incremento do poder das grandes empresas refere-se ao fato de poucas delas dominarem a maioria das principais cadeias de produção; isto fica cada vez mais evidente quando observamos a onda de fusões, aquisições e *joint ventures* por que passa o mercado. DUPAS (1999, p.40) cita várias empresas que passaram por esses processos, tais como a Glaxo-Wellcome, a Astra – Zeneca, a IBM-Toshiba, a Siemens – Motorola, entre tantas outras. Ainda, para ilustrar o poderio econômico e financeiro dessas grandes empresas, o autor nos revela que as dez maiores corporações globais, tais como a General Motors, General Electric, Wal-Mart, Ford e a Toyota venderam 1,2 trilhões de dólares em 1998, ou seja, um valor que representa cerca de 70% do PIB conjunto do Brasil, Venezuela, Colômbia, Argentina, México, Chile, Peru e Uruguai. Essas grandes empresas ampliaram seu poderio oferecendo não apenas produtos industriais, mas também financeiros, como: cartão de crédito, hipotecas, seguros, e depósitos.

Nesta globalização da economia, o mercado de trabalho torna-se também global. Ele é construído para que as empresas escolham em que local vão trabalhar em função das características da mão de obra que desejam. Ainda, elas poderão trazer pessoas das mais variadas partes do mundo para trabalhar em sua unidade local.

E por meio de novas técnicas de organização do trabalho e novos modismos gerenciais, as grandes empresas buscam crescer progressivamente e aumentar seu grau de influência nas diversas instâncias sociais, o que até o momento, apenas contribuiu, dentro do processo de globalização, para o crescimento da exclusão social nos países pobres e uma complexa concentração de poder e riqueza nos países mais ricos.

## **2. O papel do trabalho e das organizações na vida moderna**

### **2.1. Considerações preliminares acerca do trabalho na sociedade atual**

O trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade moderna, tornando – se, muitas vezes, o centro da vida de muitos indivíduos, estando sempre submetido ao capital. A dominação do trabalho pelo capital pode ser verificada, por exemplo, nas eclosões de greves desde o final do século XIX nos Estados Unidos, que mostram o quanto a força dominante está disposta a usar da violência, inclusive do aparato estatal para manter seu poderio.

Igualmente, vale observar, o trabalho vem sofrendo impactos, como o desemprego em massa, com as transformações sociais das últimas décadas. Nesse sentido, quais são as respostas do capital, especialmente em momentos de crise, que vão influir intensamente nas relações de trabalho nas organizações? Ora, uma das principais características do capital está relacionada à sua própria finalidade, que é a de “expandir constantemente o valor de troca, ao qual todos os demais – desde as mais variadas atividades de produção, materiais e culturais, - devem estar estritamente subordinados” (MÉSZAROS, apud ANTUNES, 2002, p.21). E tendo em vista o sucesso da ampliação do capital, o trabalho se torna parte central de toda essa dinâmica, instaurando-se, ao mesmo tempo, uma divisão de trabalho que permita o crescimento dos valores de troca. MÉSZAROS (apud ANTUNES, 2002, p.21) aponta, ainda, algumas condições que mantém inalterado esse sistema de capital: como:

“a) a separação e alienação entre o trabalhador e os meios de produção; b) a imposição dessas condições objetivadas e alienadas sobre os trabalhadores, como um poder separado que exerce o mando sobre eles; c) a personificação do capital como um valor egoísta voltado para o atendimento dos imperativos expansionistas do capital e d) a personificação do trabalho [...] reduzindo a identidade do sujeito desse trabalho a suas funções produtivas fragmentárias”.

Já HELOANI (2003, p.109) diz que:

“implicitamente o trabalho subordina-se ao capital em três dimensões: afetiva, subjetiva e psicológica. A segurança é colocada do lado do capital, da empresa protetora, que exerce todo um processo de controle para impedir que o trabalho tenha autonomia e possa desligar-se de seu domínio. A não ser em poucas funções, o capital quer inibir a maturidade política do trabalho”.

O indivíduo, subordinado pelo capital e pelo sistema produtivo, é visto cada vez mais como um ativo, um patrimônio que como qualquer outro deve se adaptar às constantes mudanças estabelecidas pelo capital, como a flexibilização organizacional, e à multifuncionalidade na execução de suas tarefas. E esse sistema, em sua dimensão totalizante, exerce controle profundo na vida do indivíduo, e de maneira mais específica, no indivíduo que trabalhe em grandes empresas. O homem, assim, deixa-se coisificar, tornando-se um fator de produção, ou, como reza no atual discurso organizacional, que veremos adiante, o homem torna-se o maior ativo ou patrimônio das empresas. Estas criam e utilizam contínuos mecanismos de controle que possam atendê-las em seus objetivos, mecanismos que sirvam para a manipulação do indivíduo e de sua subjetividade:

“a manipulação da classe laboriosa pela classe dominante, com a criação de sucessivos meios de controle econômico e ideológico, é um fato irrefutável e certamente implica um esforço na manipulação da subjetividade dos trabalhadores. Tal processo de produção da subjetividade sempre envolveu – historicamente falando – alguma forma de expropriação, atando o conceito de dominação ao de expropriação”.(HELOANI, 2003, p.174).

Assim mesmo, o homem luta para se manter inserido nesse sistema de exploração e tem no fator do desemprego seu grande inimigo. Como se sabe, o emprego, nos dias de hoje, está cada vez mais raro. Em seu lugar surgem as contratações temporárias e os serviços sem contrato de longo termo, sem que o contratante se preocupe com a carreira, com a segurança e com a estabilidade no trabalho do contratado. O número de empregados nas empresas e em especial, nas de grande porte, diminui continuamente, especialmente em processos de reestruturação organizacional, rotina nas empresas da sociedade moderna.



De modo que as relações de trabalho começam a ficar cada vez mais complexas, de um lado, as empresas anseiam pelo comprometimento e pela lealdade de seus funcionários, mais especificamente, de seus talentos; de outro, elas se preocupam muito pouco com a estabilidade e segurança, de modo geral, para seus empregados. Trata-se, portanto, de uma via de mão única, e a empresa espera que, até o dia da demissão ou aposentadoria de seu funcionário, ele se dedique de corpo e alma a suas atividades.

Logo, cabe ao indivíduo manter a sua empregabilidade no mercado, desenvolvendo-se e inserindo-se num ambiente de competitividade e de atualizações constantes. Ele é levado a se atualizar continuamente, mas, por outro lado, tudo muda tão rápido que é difícil para ele acompanhar todas as mudanças, sem que haja um considerável nível de angústia, ansiedade e de sofrimento. Da mesma forma, o desemprego torna-se um fantasma cada vez mais freqüente na vida do trabalhador, que vive em constante ansiedade face à incerteza do dia de amanhã. Ele teme tanto a falta de trabalho quanto a falta de um palco para alcançar reconhecimento e transformar em realidade todos os seus projetos.

Da parte das empresas, com o aumento da competitividade e com a diferenciação dos contratos nas leis trabalhistas, as empresas buscam desenvolver cada vez mais, modelos de gestão que tenham como objetivo maior a flexibilidade para a redução de custos, passando-se, obrigatoriamente, pela reavaliação do número de funcionários, principalmente dos gerentes de nível intermediário. São estes, na verdade, os que mais têm a perder com o enxugamento dos quadros das empresas e o aumento do desemprego, eles se sentem mais comprometidos que os outros com a empresa, têm atribuições que permitem que possam ser reconhecidos e admirados. Do ponto de vista deles, essas conquistas individuais, uma vez que o trabalho não é visto apenas como um fator de subsistência, mas principalmente, como um sentido para as suas vidas. Ainda, eles interiorizam a ideologia da empresa, sentem-se inseridos em um grupo que forma, ao menos em tese, uma comunidade que vêem a empresa como uma “fiel” protetora.

Outra vez, da parte da empresa, com a flexibilização organizacional, os novos modismos organizacionais e o cenário sócio-econômico, estas colocam para fora uma parte significativa de sua gerência média. Assim sendo, muitos desses profissionais de gerência não terão mais oportunidades no mercado de trabalho do qual foram demitidos e dificilmente terão os mesmos salários que recebiam da empresa que os demitiu.

Também os executivos acabam tendo muito mais a perder do que os funcionários de chão de fábrica, isto é, do núcleo operacional. Aqueles alcançaram um nível social elevado e a perda do emprego pode representar, para eles, também a perda do sentido da vida, pois vêem o fim do padrão de vida que estavam acostumados e do reconhecimento que tinham dentro e fora da empresa. E de acordo com CHANLAT (2000, p.15),

“as grandes empresas americanas continuarão a desenvolver uma imagem mais enxuta suprimindo outros quatro milhões de empregos. Esse movimento alcança também a indústria de informática e a automobilística, e atinge, cada vez mais, os colarinhos brancos, 27% na recessão de 1983 contra 37% em 1990”.

CHANLAT diz ainda que, nesse ritmo, os executivos intermediários deverão se extinguir rapidamente.

O mesmo fenômeno da diminuição do número de empregados nas empresas é, também, analisado por RIFKIN (1995), que enfatiza o fato de vivermos em uma sociedade da informação na qual o número de trabalhadores cai vertiginosamente e o desenvolvimento tecnológico desloca cada vez mais os trabalhadores da indústria para outros setores da economia. Com o auxílio da automação, opta-se por um sistema de produção mais enxuto, que, de acordo com RIFKIN (1995, p.103), consiste na combinação de “novas técnicas gerenciais com máquinas cada vez mais sofisticadas para produzir mais com menos recursos e menos mão-de-obra”. Dessa forma, as empresas procuram funcionários que ocupem cargos temporários e terceirizam boa parte de suas tarefas; algumas delas, ainda, reestruturam os horários de trabalho de seus funcionários de modo que eles possam se adequar às mudanças e instabilidades do mercado.

CORIAT (1998, p.09), por sua vez, levanta algumas das consequências enfrentadas pelo trabalhador devido às mudanças das relações de trabalho propiciadas pela transformação da produção fordista. O autor argumenta que, em um ambiente de desemprego, é possível observar fenômenos como a) a precarização das relações de emprego, com a presença de outras formas de emprego, como a de tempo parcial e por tempo determinado, com remuneração abaixo da existente nas relações de emprego por tempo indeterminado; b) a busca de alternativas empreendedoras no sentido de se obter

uma renda fora da relação salarial clássica; c) o crescimento do trabalho informal: o trabalhador recorre a ele para assegurar a sua sobrevivência.

Quanto à essência do trabalho, pode-se dizer que o homem constrói e transforma a sua realidade pelo trabalho, que, por ter uma finalidade determinada, acaba sendo um dos principais elementos de união entre as pessoas. O trabalho constitui, de acordo com SROUR (1998, p.132), “prática social básica da humanidade. Ninguém se humaniza nem vive fora de coletividades humanas”. MORIN (2001, p.17) diz que trabalho é uma atividade intrínseca ao desenvolvimento da sociedade e “coloca as pessoas em relação umas com as outras, o que contribui para o desenvolvimento de sua identidade”. Assim, as vidas das pessoas são construídas em torno do trabalho e ele pode assumir papel exclusivo para o ser humano, tanto que, como nos diz ENRIQUEZ (1997), a idéia de que o trabalho enobrece o homem está cada dia mais presente em nosso consciente e em nosso inconsciente, excluindo, muitas vezes, dimensões importantes da vida do homem, como o lazer e o prazer, ou relegando-as ao segundo plano.

O trabalho pode ser visto, eventualmente, como solução para o preenchimento tanto da carência do indivíduo quanto de seu elevado nível de angústia, passando a dar sentido para sua vida. O indivíduo começa, então, a desenvolver afetividade em relação ao trabalho, podendo, no caso, amar ou odiar a organização, em que está inserido. Para ENRIQUEZ (1997, p.10), “a empresa é uma realidade viva onde os sujeitos vivem seus desejos de afiliação, objetivando realizar um certo número de seus projetos, se apegam a seus trabalhos de modo exclusivo [...] a empresa se apresenta como um lugar onde o imaginário, os fantasmas, os desejos exprimem seus poderes”. De modo que é na empresa que o indivíduo sonha e busca concretizar seus sonhos. Ele tende a fazer da organização e de tudo que ela pode oferecer, imaginariamente ou de modo concreto, sua razão de viver, isto é, o núcleo central de sua vida. Tanto isso é verdade que se pode observar o quanto o executivo é exigido e se exige em termos de horas trabalhadas com o objetivo de alcançar o reconhecimento. A família, assim, é colocada em segundo plano, e as 14 horas em que ele se dedica, direta ou indiretamente ao trabalho exercem um domínio quase que completo em sua vida. Igualmente, a sua rede social será composta basicamente pelos relacionamentos vinculados ao trabalho.

A organização, por sua vez, espera do indivíduo o auxílio na concretização do que foi sonhado por ela. Ela espera que ele seja um espelho de seus desejos e que eles juntos

possam reproduzir toda a grandeza que ela imagina possuir. Entretanto, apesar da empresa se mostrar como algo de grande valor, algo grandioso e produto de atos heróicos, ela é, na verdade, uma instituição frágil com contradições e incoerências explícitas e algumas não tão explícitas assim. Agora, para diminuir essas contradições e minimizar os conflitos, as organizações vão, de acordo com ENRIQUEZ (1997), estabelecer objetivos divididos entre seus empregados e antecipar as necessidades dos consumidores para que ela possa, no mínimo, manter o poder que ela já detém.

Por fim, devemos compreender em que se transformou o trabalho na sociedade moderna e quais as conseqüências dessa transformação para o indivíduo. ENRIQUEZ (1997) levanta algumas questões de extrema relevância para se entender esse processo de mudança. O primeiro ponto abordado pelo autor refere-se ao desenvolvimento da estrutura taylorista, que com o desenvolvimento tecnológico vem assumindo um papel de grande influência na sociedade moderna. O homem se defronta cada vez mais com a padronização dos processos de trabalho e com a sofisticação dos instrumentos tecnológicos, tornando o seu trabalho, muitas vezes, desprovido de sentido. O segundo ponto abordado pelo autor refere-se à transformação da empresa em um local não-cultural e antipedagógico, em que o indivíduo é constantemente contratado e formado pela empresa, no sentido de auxiliar apenas na compreensão do que diz respeito ao trabalho que realiza, sem a preocupação, por parte da empresa, em estimular a reflexão crítica. Além disso, a empresa busca fornecer saberes que possam ser essenciais para seu próprio desenvolvimento, em termos de produtividade e de rentabilidade, e principalmente, ela trabalha no sentido de desenvolver a identificação dos funcionários com os seus valores, isto é, com a cultura da organização. Em suma, a organização desenvolve estratégias que possam levá-la a controlar cada vez mais o indivíduo e assim alcançar os resultados por ela pretendidos.

## 2.2 A reestruturação do processo produtivo e o indivíduo

De acordo com CASTELLS (2001, p.31), “a revolução da tecnologia da informação foi essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista”, sistema este que define a realidade social em função de seus próprios interesses, estabelecendo, inclusive, estilos de como as pessoas devem viver. Neste sentido,

o capitalismo faz uso da nova tecnologia da informação para moldar essa realidade social, reorientando as relações de trabalho nas organizações. As empresas desenvolvem continuamente novas técnicas de gestão que se fundamentam em uma estrutura organizacional flexível, mais adequadas, pois, ao ambiente externo. ANTUNES (2002, p.52) levanta algumas técnicas gerenciais utilizadas pelas empresas modernas, as quais abordaremos posteriormente. São elas: equipes de trabalho, envolvimento dos empregados em termos de participação – ao menos no discurso – no processo decisório e a multifuncionalidade do empregado, que deve estar adequado para exercer diferentes funções na organização.

Vale notar que o processo de reestruturação da produção e do trabalho soma-se aos mais variados processos de privatização de setores estatais e à desregulamentação dos direitos do trabalhador no intento de desenvolver o capital. Objetivando enfrentar a elevada competitividade do mercado, as empresas, em parceria com o Estado, reestruturam as relações de trabalho, levando à destruição parcial ou total de vínculos que uniam a força de trabalho. De acordo com ANTUNES (2002, p.34), “há em escala mundial, uma ação destrutiva contra a força humana de trabalho, que tem enormes contingentes precarizados ou mesmo à margem do processo produtivo, elevando a intensidade dos níveis de desemprego estrutural”. Ainda em relação ao problema do emprego, CASTELLS (2001, p.250) fala de alguns aspectos básicos nas sociedades informacionais, tais como: o declínio estável do emprego industrial tradicional, a crescente diversificação das atividades do setor de serviços como fonte de emprego, a elevação do emprego para administradores e profissionais especializados, a valorização das atividades que exigem maior qualificação do indivíduo e o aumento dos serviços sociais, especialmente os relacionados à saúde.

Quanto às transformações vivenciadas pelo capitalismo nos últimos anos, CASTELLS (2001, p.21) levanta algumas de suas características fundamentais como a

“flexibilização do gerenciamento, a descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente, quanto em suas relações com outras empresas; considerável fortalecimento do papel do capital vis-à-vis o trabalho, com o declínio concomitante da influência dos movimentos de trabalhadores; individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho; incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, geralmente em condições discriminatórias, intervenção estatal

para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o estado do bem-estar social com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade; aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e a gestão de capital”.

No novo desenho do capitalismo, enfrentar crises passa a ser o principal objetivo das empresas, e para alcançar esse objetivo, elas demitem em massa, modificam constantemente as estruturas e processos de trabalho, prolongam as jornadas de trabalho, modificam a coordenação das tarefas, enfim, desenvolvem políticas que possam aumentar as suas taxas de produtividade e de lucratividade. Trata-se de uma reestruturação das relações de trabalho que somada à flexibilização organizacional, leva à substituição parcial dos padrões taylorista e fordista de produção<sup>1</sup>.

Nesse contexto, as empresas pós-fordistas começam a fazer cada vez mais uso da manipulação da subjetividade do trabalhador, redirecionando as relações de trabalho e de dominação nas organizações. Essa manipulação da subjetividade e a definição de processos que venham a alcançar o comprometimento do indivíduo, inclusive por meio da utilização de suas instâncias psíquicas, foram muito utilizadas pelas empresas, especialmente na década de 90. O pós – fordismo

“veio não só como resposta do capital à crise do sistema de regulação, mas também como forma de buscar outros meios de dominação da classe trabalhadora. O progresso tecnológico pode então ser visto como um movimento contraditório e conflituoso inserido num processo histórico de luta de classes... acredito que o reordenamento da subjetividade no interior do processo laboral serve não só para otimizá-lo dentro do quadro de globalização do capital, mas também para garantir, em outras bases, seu domínio sobre a força de trabalho” (Heloani, 2003, p.175).

---

<sup>1</sup> Os modos taylorista e fordista de produção podem ser compreendidos como se baseando na separação do pensar e do agir. Neles, os tempos e movimentos são controlados rigidamente de modo a buscar constantemente o aumento da produtividade. Não existe participação efetiva do trabalhador na definição do trabalho que realiza. A divisão de tarefas é colocada em prática de modo a aumentar ao máximo o que a empresa pode tirar do indivíduo. Há uma linha rígida de produção que define como o trabalhador deveria trabalhar. A organização é extremamente hierarquizada e verticalizada.

No final da década de 90 e início do século XXI, a empresa continua utilizando dessa “gestão do afetivo”, além da ameaça do desemprego. Como diz HELOANI (2003, p.106), existe, nestas empresas, o desenvolvimento da “iniciativa, da capacidade cognitiva, do raciocínio lógico e do potencial de criação para que seus funcionários possam dar respostas imediatas a situações – problema”. A empresa, por um lado, delega poder e, por outro lado, como sugere o autor, “precisa manter um controle indireto sobre a atuação de seus empregados, o que leva a fazer com que estes assimilem e incorporem suas regras de funcionamento como elemento de sua percepção, chegando, num último estágio, ao reordenamento da subjetividade dos trabalhadores, visando garantir a manutenção das normas empresariais”. E a busca da produtividade continua com toda força. De acordo com HELOANI (2000, p.93), “a adesão do trabalhador aos programas de produtividade se transformou em questão de importância vital, e foram criadas, para obtê-la, de novas formas de gestão da produção”.

Na base desse processo, o indivíduo depara-se com novas técnicas e ferramentas de gestão, consolidadas em modelos, que trazem em seu escopo não apenas o controle sobre o corpo do indivíduo, mas de seu intelecto e de seu psiquismo. O indivíduo é estimulado a ser polivalente e a cooperar com os outros membros de seu grupo de trabalho, de modo a inovar e a aumentar constantemente a produtividade, e de modo a alcançar os resultados esperados.

“Os capitalistas compreenderam então que, ao invés de se limitar a explorar a força do trabalho muscular dos trabalhadores, privando-os de qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estritas do taylorismo e do fordismo, podiam multiplicar seu lucro explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, todas as virtualidades da inteligência” (Antunes, 2002, p.45).

Assim, as empresas contarão com o auxílio da gestão de recursos humanos e com suas políticas e práticas voltadas para os indivíduos no sentido de gerar o impacto desejado.

Como já dissemos, as grandes empresas exercem papel de crescente relevância na sociedade moderna, substituindo em vários aspectos as funções e o poder dos Estados. Considerado o principal “ativo” da organização, o empregado é coisificado; “todo mundo

(patrão, consultor, especialista, sindicalista ou o pesquisador) concorda em se considerar que a riqueza da empresa se constitui, antes de qualquer coisa, por seu capital humano” (LINHART, 1994, p. 37).

Nesse sentido, é possível identificar (LIMA, 1996) determinados elementos amplamente utilizados em termos de recursos humanos, tais como a adoção de uma política de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros ou no capital como pequeno acionista; adoção de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões através de um sistema sutil de “autonomia controlada”; a competição entre colegas, habilmente combinada com a cooperação dentro de atividades de pequenos grupos, como círculos de controle da qualidade; adoção de medidas para aumentar o fluxo de informação; controle pela adesão e interiorização das regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições; tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia; adoção de dispositivos visando a antecipação do conflito, especialmente, aqueles que tentam evitar a emergência do descontentamento<sup>2</sup>, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem; política de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas; redução drástica do número de experts: a grande mobilidade de pessoal presente nessas empresas permite a cada um exercer um grande número de funções diferentes; valorização do consenso, evitando os conflitos e melhor administração das contradições; substituição da programação pela estratégia, devido à complexidade e incerteza do meio ambiente; grande importância dada à formação, à educação e treinamento do empregado; tentativa de síntese dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal; exigência de qualidade total dos produtos e dos serviços, em que a gestão de pessoas é um dos pontos principais; reconhecimento da existência do outro; utilização de modelos heróicos para favorecer a assimilação da promessa de uma recompensa imaginária a uma recompensa real (essas empresas difundem histórias e mitos que contêm valores considerados como guias); tentativa de criar uma relação de confiança com o pessoal (para isso, essas empresas diminuem os dispositivos tradicionais de controle: eliminam, por exemplo, os relógios de ponto e introduzem horários mais flexíveis); emergência de uma linguagem particular: na

---

<sup>2</sup> De acordo com PAGÈS, “Quando uma reivindicação aponta no horizonte, a direção esforça-se para satisfazê-la imediatamente, sabendo que é pouco em relação ao que ela poderia ser forçada a concordar ulteriormente sob pressão dos acontecimentos”. Op. Cit. P. 130. Além disso, o autor nos coloca que “ao favorecer a expressão individual das reivindicações, a organização evita a formação de canais de expressão que ela não controlaria e se protege contra a fermentação do descontentamento.



explicitação destas políticas encontramos com frequência as mesmas expressões: espírito de família, portas abertas, qualidade total e defeito zero; tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho; as políticas de recursos humanos tratam de participação e de iniciativa, mas ao mesmo tempo, dizem respeito à adesão ao projeto proposto pela empresa.

As políticas de recursos humanos visam, antes de tudo, recrutar, manter, desenvolver e treinar recursos humanos que sejam grandes talentos e de grande importância para a organização. Neste sentido, a organização deverá fazer uso de vários instrumentos para alcançar este objetivo, especialmente da humanização das relações de trabalho.

As mudanças nas políticas de pessoal dão-se na medida em que a organização tem de enfrentar alguma dificuldade econômica, buscando medidas que possam auxiliá-la a sair destas dificuldades, especialmente se ela percebe o ser humano como o principal “ativo” da organização. A empresa pode assumir, também, no que tange a essas modificações de pessoal uma posição preventiva, definindo políticas inovadoras, ao menos no discurso, no campo dos recursos humanos. No contexto do discurso da democracia, entretanto, a empresa aceita reivindicações, mas sem que haja qualquer relação com movimentos grevistas, buscando na antecipação do conflito a diminuição da possibilidade de “enfrentamento” ou de transgressão das regras previamente estabelecidas por ela.

Ainda de acordo com Lima (1994, p.120), as novas políticas de recursos humanos das empresas apresentam alguns importantes impactos psicológicos:

“forte identificação dos empregados com a empresa e com seu projeto de dominação, a idealização da empresa, favorecendo com frequência a emergência de processos narcisistas, a importante redução da capacidade de questionar e criticar a empresa, o crescimento da rivalidade entre os pares[...] na busca de seu projeto de carreira proposto pela empresa”.

A autora enfatiza ainda, que apesar dos vários benefícios dessas políticas, como a política de altos salários, o maior espaço para inovação e participação, a segurança no emprego e relações hierárquicas menos despóticas, essas políticas podem representar fortes problemas para boa parte das pessoas, “que se submetem a tais políticas manifestando um forte apego aos privilégios que lhes são concedidos, tornando-se excessivamente dependentes e pouco críticos em relação à empresa”. (1994, p.121).

O discurso de valorização da gestão de recursos humanos é, então, cada vez mais valorizado, devido ao fato de se considerar os recursos humanos como o que há de mais importante para a empresa. Segundo SCHULER e JACKSON (1997, p.255), “a chave de sucesso das companhias nos dias de hoje e no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”. As empresas buscam “utilizar” o máximo de seus empregados; fica clara, nesta perspectiva, a percepção utilitarista que se tem do indivíduo na organização. Ainda de acordo com os autores citados logo acima, “as empresas também adquirem vantagem competitiva através da utilização sensata e inovadora dos recursos humanos” (1997, p.257). As políticas de recursos humanos buscam, constantemente, a partir da atual lógica de produtividade e de alto desempenho, o desenvolvimento da criatividade de seus membros, tendo em vista a inovação de seus produtos e serviços e ao mesmo tempo, o comprometimento com o alcance dos objetivos pretendidos pela organização.

Tendo em vista essa dimensão funcionalista das relações de trabalho na organização, confrontando-a com um enfoque crítico, Pagès (1993, p.99) considera as políticas de recursos humanos como sendo processos de mediação pluridimensionais, que visam gerenciar as vantagens concedidas ao pessoal, assegurando o controle da conformidade às regras e aos princípios e encarnam a preocupação com as pessoas, visando ocultar os objetivos de lucro e de dominação e praticam uma gestão de afetos. As políticas de recursos humanos são práticas ideológicas, ou seja, não podemos considerar as práticas de recursos humanos eminentemente em termos operacionais, medidas prescritivas para aumentar a produtividade e a rentabilidade da organização; é necessário entendê-las como sendo, sobretudo, a reprodução de ideologia enraizada na lógica de mercado.

Com efeito, todas essas políticas voltadas para os recursos humanos, na tentativa de manipulação de subjetividades, ocorrem em um ambiente de flexibilização organizacional em que o trabalhador deve ser polivalente, participativo e multifuncional e adaptado tanto às inovações tecnológicas quanto às novas formas de controle existente nas organizações modernas. No trabalho informacional, procuram-se indivíduos que sejam cooperativos e que saibam trabalhar em equipe. Mais do que isso, que saibam se relacionar não apenas entre si, mas também com a empresa e com o desenvolvimento tecnológico envolvido no processo produtivo. Ressalta-se, entretanto, que essas novas formas de organização e de gestão não levam objetivamente ao aumento dos benefícios do trabalho, apenas tendem a intensificá-lo ainda mais. Espera-se sempre o aumento dos retornos que possam advir da

força de trabalho, mesmo que os caminhos utilizados para essa finalidade sejam de base fordista/taylorista, ou de teor pós-fordista. É justamente nesse cenário de flexibilização organizacional, de flexibilização da mão-de-obra, com seus vários subgrupos, como os trabalhadores permanentes e os temporários, que a empresa “pode responder de maneira eficaz à demanda do mercado, maximizando seus ganhos” (CHANLAT, 1996, p.15).

A estratégia de flexibilização é, segundo CHANLAT (1996, p.16), diretamente responsável “pelo aumento do pessoal temporário externo, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos e, pelo aumento da precariedade e da exclusão”. Assim, de acordo com a instabilidade do mercado e devido, dentre outros fatores, ao aumento da competitividade da empresa, as relações de trabalho passam por um momento difícil e necessitam de reavaliação.

De sua parte, SENNETT (2000) analisa três elementos relacionados ao sistema de poder envolvido nas formas modernas de flexibilidade organizacional. O primeiro deles é a reinvenção descontínua de instituições que a organização vivencia hoje sob o envoltório da flexibilidade organizacional, por meio do desenvolvimento de uma estrutura que possibilita maior facilidade e agilidade na implementação de processos de mudança organizacionais. A reengenharia é um destes processos que podem ocasionar problemas maiores do que os benefícios almejados, como o corte de custos, por meio, e prioritariamente da redução de empregados. Como se vê, trata-se de destruir e reconstruir algo “totalmente novo”, um processo de mudança descontinuada.

O segundo elemento analisado por SENNETT refere-se à especialização flexível, que busca colocar rapidamente os mais variados produtos no mercado. A organização deve estar preparada para mudar assim que notar uma nova demanda de determinado segmento de mercado, ou a exigência de um produto inovador que lhe possibilite alcançar um grande volume de vendas. Tendo como palavra-chave a agilidade, a organização se desenvolve em sintonia com o desenvolvimento tecnológico e com as modernas comunicações. Segundo ANTUNES (2000, p.25), entende-se a especialização flexível como “forma produtiva que articula de um lado, um significativo desenvolvimento tecnológico e, de outro, uma desconcentração produtiva baseada em empresas médias, pequenas, artesanais”. Ou seja, pressupõe, um novo modelo produtivo que trabalhe na substituição de valores e ritmos de trabalhos fordistas para um modelo mais flexível.

O terceiro elemento elencado por SENNETT refere-se à concentração sem centralização, ou seja, à concentração de poder sem a sua centralização. As organizações descentralizam poder na estrutura abaixo, mas definem mecanismos de controle, concentrando muito do poder em suas mãos, de onde acaba de fato nunca saindo. Um desses mecanismos de controle pode ser visto na padronização de resultados, em que as equipes de trabalho recebem metas a serem cumpridas, sem que haja a definição de como essas metas deverão ser alcançadas. O problema é que essas metas, ou os padrões de desempenho, são colocados quase sempre nas alturas, exigindo um esforço redobrado para que o indivíduo ou a equipe de trabalho consiga alcançar a meta ou o padrão de desempenho imposto pela alta administração.

Em termos gerais, pode-se dizer que a empresa valoriza a flexibilidade organizacional na medida com que ela se depara com um aumento significativo de competitividade, exigindo mudanças em termos de sua produção, para que venha a responder às novas demandas do mercado. HELOANI (2003, p.116) discorre sobre a especialização flexível, escreve que esta apóia “na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo [...] envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado ‘setor de serviços’, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas”. Assim as empresas mudam rapidamente, criam e destroem estruturas, mudam geograficamente suas instalações, de acordo com o que for mais interessante para elas, especialmente em um momento em que a globalização quebra determinadas barreiras políticas e comerciais.

Como, se observa, as empresas trabalham continuamente no desenvolvimento de seus modelos organizacionais de modo a responder às transformações do mercado e atender às necessidades de seus clientes rapidamente, modificando inclusive seus produtos. Neste sentido, a flexibilização tem papel fundamental, contribuindo, também, consequentemente, para que as burocracias verticais se tornem cada vez mais horizontalizadas. Vale citar algumas das características dessa empresa horizontal, citadas por CASTELLS (2001, p.185):

“organização em torno do processo e não da tarefa, hierarquia horizontal, gerenciamento em equipe, medida do desempenho pela satisfação do cliente, recompensa com base no desempenho da equipe, maximização dos contratos com fornecedores e clientes, informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis”.

Pensando-se na flexibilização organizacional, ou seja, no modelo de produção pós-fordista, as empresas, nele, desenvolvem não apenas técnicas e procedimentos internos que possam aumentar seus resultados e sua rentabilidade. Elas trabalham, também, e de modo crescente, com o desenvolvimento de redes entre as empresas, sejam elas relacionadas ao “modelo de redes multifuncionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte ou o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa” (CASTELLS, 2001, p.181) ou a outro modelo bastante difundido nos dias de hoje, o das alianças corporativas estratégicas, que se desenvolvem de maneira cada vez mais freqüentes, aumentando a influência dos grandes conglomerados, que, por sua vez, definem e moldam não apenas as relações de trabalho nas organizações na sociedade moderna, mas que respondem por boa parte da economia mundial.

Com a flexibilidade, e a conseqüente tendência à terceirização e à horizontalização da estrutura organizacional, o trabalho começa a ficar ainda mais fragmentado e com a descentralização produtiva, tanto como os sindicatos os trabalhadores perdem força. No contexto de flexibilização, grandes empresas, inspirando-se no toyotismo, buscam horizontalizar a produção, outorgando a terceiros a produção de boa parte dos componentes de seus produtos, de modo que toda a filosofia da empresa deverá ser reproduzida em seus fornecedores. De acordo com ANTUNES (2000, p.35),

“essa horizontalização acarreta também, no toyotismo, a expansão desses métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores. Desse modo, *kanban*, *just in time*, flexibilização, terceirização, subcontratação,..., controle da qualidade total, eliminação do desperdício, gerência participativa, sindicalismo de empresa, entre tantos outros elementos, propagam-se intensamente”.

Segundo CASTELLS (2001), a partir da era informacional, percebe-se também a modernização da gestão organizacional, amplamente influenciada pelo modelo japonês-toyotismo, que conta com alguns princípios que, depois de adaptados às especificidades de cada país com sua cultura singular, reproduz, de acordo com em Antunes (2002), uma mensagem comum: produção mais vinculada à demanda atendendo necessidades individualizadas, trabalho em equipe, flexibilidade do processo produtivo, utilização do princípio *just in time* e do sistema *Kanban*, horizontalização do processo produtivo, inclusive com a terceirização de parte considerável deste, e organização de círculos de controle da qualidade. Antunes ainda enfatiza a intensificação da exploração do trabalho a partir da intensificação do ritmo produtivo desenhado no modelo do toyotismo<sup>3</sup>. Mudam-se em relação ao taylorismo/fordismo apenas os termos estratégicos da realização do processo propriamente dito.

Recorre-se ao downsizing, a trabalhos terceirizados, a subcontratados e a empregados com regime *part-time* de trabalho, à qualidade total e a tantas outras ferramentas que possam aumentar a rentabilidade da organização e que acabam também, por outro lado, por levar ao desemprego e à desregulamentação do trabalho. ANTUNES (2002, p.78) cita exemplos de empresas que creditam seu sucesso e crescimento a alguns princípios fundamentais como “a transferência da responsabilidade para o próprio trabalhador, individualmente; como os trabalhadores detêm conhecimentos, estes devem ser incorporados ao processo produtivo e ao ambiente da empresa; os trabalhadores tornam-se muito mais produtivos quando fazem parte do *team work*”. Temos, portanto, nesses princípios básicos – a flexibilidade, o controle da qualidade e o trabalho em equipe - os fundamentos de todo o redirecionamento organizacional dado pelas empresas.

ANTUNES (2000) coloca ainda que a flexibilidade vai além da linha produtiva, ela perpassa todo o corpo funcional que tem seus direitos trabalhistas flexibilizados de acordo com as necessidades da empresa. Funcionários são demitidos e os que ficam estão sujeitos

---

<sup>3</sup> Pode-se dizer, no que se refere ao toyotismo, que “sua produção é muito vinculada à demanda; ela é variada e bastante heterogênea, fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariada de funções e tem como princípio o *just in time*”.(Antunes, 2002:182). O autor coloca ainda alguns discursos da qualidade, como os círculos de controle da qualidade, considerados como a apropriação do saber-fazer do trabalho pelo capital; a manipulação existente no processo de “interiorização do trabalho; do envolvimento dos trabalhadores”.

a um aumento da carga horária de trabalho, com exceção daqueles que trabalharão em serviços de meio turno e que ganharão bem menos do que anteriormente. Além disso, de acordo com o pós-fordismo, o trabalhador necessita ser polivalente, deve operar não apenas uma máquina, mas várias. Seu trabalho pode ter sido enriquecido, mas com certeza, aumentou consideravelmente em número de horas. Enfim, o funcionário buscado pela empresa flexível – um indivíduo que saiba trabalhar em equipe e desenvolva as mais diversas atividades, se dedicando cada vez mais à empresa, que por sua vez, estará cortando custos e fazendo com que a estrutura organizacional se torne mais produtiva e competitiva.

O universo do trabalho se modifica também na sociedade informacional, a partir do momento em que o indivíduo deixa de ter a mesma segurança de quando esperava trabalhar em uma empresa durante toda a vida. De acordo com SENNETT (2000, p.21), “no trabalho, a carreira tradicional, que avança passo a passo pelos corredores de uma ou duas instituições, está fenecendo; e também a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho”. O trabalho além de estar fragmentado, é terceirizado e reduzido para diminuir os custos de produção. Ele é definido por períodos específicos, em que o indivíduo apenas interessa para a empresa no sentido de cumprir nela alguma atividade específica e depois é “liberado” sem que exista nenhum vínculo – é o mundo dos *free-lancers* profissionais. A empresa, então, desenvolve-se a partir de duas dimensões de trabalhadores, um grupo temporário que é contratado para tarefas e projetos específicos e um grupo de funcionários permanentes que desenvolve laços com a empresa: a organização trabalha constantemente para que esses laços se unam cada vez mais.

E, da mesma maneira em que só existe o dominador caso exista o dominado, isto é, a permissão em se deixar dominar, temos uma parceria entre empregado e empregador no sentido de se firmar um vínculo mais forte e permanente entre aquele e a empresa. O empregado deseja o reconhecimento que ele obtém da empresa, a participação nos lucros na medida em que ele consegue alcançar suas metas. Enfim, por um conjunto de fatores, o indivíduo se une à empresa nesse desejo de fortalecer os vínculos, inclusive afetivos, mesmo que no final das contas, a empresa sempre será o lado mais forte.

Por fim, cabe dizer que as empresas começam a atuar em várias frentes. Ao mesmo tempo em que desenvolvem novos modelos de gestão como o método kanban, elas buscam enfraquecer o poderio dos sindicatos (que são cooptados por elas, e trabalhados de acordo

com suas vontades), fazendo com que as reivindicações dos funcionários sejam discutidas diretamente com a empresa a partir dos ideais por ela defendidos. As empresas começam a utilizar, de maneira cada vez mais freqüente, o discurso de que *“necessitamos defender nossa empresa porque nossa vida depende dela”*. Assim foi feito pela Toyota, com o seguinte lema: *“Proteger nossa empresa para defender a vida!...”* (CORIAT apud ANTUNES, 2000, p.33), ou com a IBM, com o seu hino: *“Com o Sr. Watson (presidente)/a maiores alturas subiremos/e manteremos nossa IBM/respeitada aos olhos de todos.”* (SENNET,2000, p.146). Ou ainda com a declaração de princípios do Bradesco, que tem entre os seus pontos, a necessidade de *“colocar os interesses públicos, os do Banco e demais organizações Bradesco acima dos meus próprios interesses”*. (SEGNINI,1996, p.105). É a empresa vista como uma mãe protetora, a quem o indivíduo deve obediência e dedicação como contrapartida.



## **II – Imaginário organizacional moderno e relações de poder nas organizações**

### **1. Relações de poder nas organizações atuais**

#### **1.1 Considerações e reflexões acerca do poder**

Existem alguns nomes que se tornam, crescentemente, referência obrigatória nos estudos organizacionais, do imaginário organizacional moderno e da psicossociologia: Eugène Enriquez é um desses nomes, merecedor de constantes homenagens pela sua contribuição de destaque na análise de diversos fenômenos organizacionais, da dinâmica da organização, da face oculta das organizações, do controle que as diversas estruturas organizacionais exercem sobre o indivíduo, da relação do inconsciente e principalmente, das relações de poder, dominação e de desejos que se produzem cotidianamente nas organizações. Assim, a compreensão do pensamento de Enriquez é fundamental para a análise de todo material levantado para este estudo, uma vez que seus textos constituem o nosso principal referencial teórico. Acreditamos que um melhor entendimento das relações de poder nas organizações, por meio do pensamento de Enriquez auxiliará na interpretação dos fenômenos organizacionais e dos diversos discursos organizacionais, contribuindo, também, para a análise das culturas organizacionais.

Sabe-se que as empresas lançam mão dos mais diversos mecanismos, tais como regras, normas e estrutura de cargos para alcançar um incremento da produtividade e da produção. Muitas vezes, até mesmo a ética é utilizada como instrumento de manutenção e desenvolvimento do poder: as organizações se vinculam constantemente a trabalhos sociais, assistenciais e culturais para desenvolver uma imagem de empresa ética e de socialmente responsável.

De acordo com ENRIQUEZ (1997), as empresas são o lugar privilegiado de jogos de poder e de desejo, pelo fato delas não serem apenas uma organização, mas uma das principais instituições sociais a partir da qual o indivíduo estrutura a sua vida. “a empresa é uma realidade viva onde os sujeitos humanos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar um certo número de seus projetos e se apegam a seus trabalhos de maneira exclusiva” (ENRIQUEZ, 1997, p.10, tradução nossa). A empresa torna-se, assim, para o indivíduo o lugar “perfeito” para alcançar seus objetivos, mesmo que ele venha a descaracterizar sua identidade e perder a orientação da condução de sua própria vida. A empresa dá sentido à sua vida.

Também, Le Goff (1995, p43, tradução nossa) afirma que “a empresa não é mais o local onde se ganha a vida, onde se forja uma identidade social, ela é antes de tudo o local onde o indivíduo pode se realizar plenamente”.

O discurso organizacional moderno abre a possibilidade de realização profissional e do atendimento dos desejos dos indivíduos. Por trás dele está submetido o que uma empresa que se vê como toda-poderosa, como onipotente acredita que tenha condições de fazer. É, de fato, no trabalho que o indivíduo pode projetar seus sonhos, buscar a concretização destes, se sentir útil e se livrar de angústias que o afligem em sua vida cotidiana, angústias, estas que fazem parte da natureza do indivíduo. O indivíduo tem, ainda, necessidade e desejo de reconhecimento, isto é, deseja ser reconhecido como alguém bem sucedido e merecedor de louvores. Ao longo da sua vida, o indivíduo vai estar sempre buscando o reconhecimento, aceitação por seus pares e o desenvolvimento do sentimento de ser útil, de estar fazendo algo de importante. Aos poucos, a possibilidade de ser bem sucedido passa a ser o foco da vida do indivíduo. O fato de ser importante e protótipo do conquistador a ser admirado passa a mover o indivíduo em direção dos objetivos da organização, cuja vida em comunidade faz com que, “os homens coloquem em risco seu amor próprio, sua própria identidade, seu desejo de criação [...] e quantos mortos físicos ou psíquicos nas empresas para um pequeno número de indivíduos triunfantes” (ENRIQUEZ, 1997, p.11, tradução nossa).

Além disso, a empresa torna-se um meio para se superar conflitos internos e angústias: “as empresas tiram parte de seu poder do fato de trazerem respostas às contradições psicológicas individuais”, permitindo que o indivíduo diminua suas angústias e sofrimentos; elas “oferecem uma solução global aos problemas da existência” (PAGÈS, 1987, p.39). É fazendo parte da organização e da comunidade que o indivíduo acredita poder encontrar um local para minimizar seus conflitos internos. Em suma, a empresa é uma família pronta a acolher o indivíduo, desde que este aceite todos os códigos e valores dela.

Há, também, nas organizações, um jogo constante entre dominador e o dominado que vai além da mera imposição. Os jogos do poder nelas são, de fato, complexos, pois envolvem controles sutis como a gestão do afetivo, a internalização de valores da empresa e o desejo do indivíduo em vencer, mesmo que o preço a ser pago, para isso, seja demasiadamente elevado. O indivíduo que é objeto de dominação tem, também, as suas armas, que podem, em determinados momentos, equilibrar suas forças com as do dominador: ele pode abdicar do empenho em alcançar os objetivos almejados pela organização, da

aplicação de seu conhecimento para a resolução de problemas, ou pode criar grupos que farão resistência às decisões organizacionais, de acordo com os interesses de determinado grupo. Por outro lado, a diminuição dessa resistência vai existir a partir de contrapartidas econômicas, que possam suprir suas necessidades mais básicas: sejam elas o reconhecimento, o prestígio, o sucesso ou outro interesse.

A organização pode ser visualizada como uma arena em que os jogos se explicitam constantemente, mas que vai sempre manter uma face oculta nessa relação, de modo a nenhuma das duas partes ter sempre consciência dos interesses e desejos da outra parte. Neste sentido, a análise dos discursos organizacionais poderá tornar-se, cada dia mais, um meio válido para se compreender esses jogos de poder e de desejo nas organizações.

A capacidade das organizações em determinar como o indivíduo deve se comportar, dentro e fora de seus ambientes, tende a transformá-las em instituições centrais em nossas vidas e na própria construção social da realidade. A realidade do indivíduo passa a ser cada dia mais a realidade vivenciada pela empresa, em sua relação com atores externos, com clientes e concorrentes.

Em termos gerais, o indivíduo deve se inserir no que propõe a cultura organizacional<sup>4</sup>, e por outro lado, a empresa buscará a formalização do comportamento do indivíduo como forma de se diminuir a sua variabilidade e dessa maneira inviabilizar qualquer possibilidade de o indivíduo agir de maneira contrária ao que a empresa deseja. Esta capacidade da empresa de cooptação dos sujeitos pode ser colocada em prática por meio de técnicas como a manipulação e a sedução, que estudaremos posteriormente, ou simplesmente por meio da ordem clara e objetiva: “ou faz ou vai para a rua – escolha”. Agora, esse processo de dominação só pode existir com a cooperação intensa do indivíduo, por meio da autopersuasão. De acordo com PAGÈS (1987), os indivíduos participam do processo de dominação, devido ao fato de participarem direta ou indiretamente da ideologia da empresa, compartilhando-a posteriormente. Esta ideologia compartilhada, e reforçada pelo contexto mais amplo fortalece o processo de dominação dos trabalhadores por parte das empresas.

---

<sup>4</sup> Consideramos Cultura Organizacional como o “modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração”. (Schein, apud Freitas, 1991, 74). Freitas (1991, 74) analisa a “cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão”.

Ao indivíduo cabe internalizar os valores e metas da empresa, vinculando-se cada vez mais à sua cultura. A dominação se tornará cada vez mais extensa, tomando conta do inconsciente do indivíduo, tornando-se fonte de prazer e de sofrimento para ele, segundo PAGÈS (1987). Ainda, segundo este autor, o indivíduo perceberá cada vez mais a organização como fazendo parte essencial de sua existência, se envolverá emocionalmente com ela, lutará pelo seu sucesso, que é o seu próprio sucesso, mesmo que isso não se materialize e permaneça apenas em termos institucionais. Ele batalhara para o sucesso da empresa, como se dele dependesse seu próprio sucesso. O indivíduo, ao mesmo tempo em que deseja se desligar de todo o processo de dominação do mundo organizacional, ele não pretende se desligar da empresa, e de tudo o que ela pode proporcionar a ele, mesmo que o custo seja não apenas do seu trabalho intensivo, mas também da manipulação de sua individualidade e de suas potencialidades que são exaustivamente canalizadas para a implementação dos objetivos organizacionais.

O indivíduo será levado, enfim, a desenvolver uma atitude de super-herói, de uma pessoa bem acima da média, um trabalhador polivalente, atualizado e imbuído do “espírito” da organização. O sucesso é palavra de ordem e obter o triunfo passa a ser necessidade do indivíduo, que deve se dedicar inteiramente ao sucesso. Os indivíduos devem se inserir e ser competitivos nessa lógica. Perdendo o jogo, estarão sujeitos ao limbo. Diz ENRIQUEZ (1997, p.118, tradução nossa),

“Aqueles que podem se adaptar a uma sociedade guiada por esses valores (de sucesso econômico) asseguram de serem reconhecidos como sujeitos e de participar como cidadãos quanto ao funcionamento da sociedade. Os outros deverão se contentar com formas de trabalho subalternas ou ainda terminarão por pertencerem a uma categoria de desqualificados sociais”.

A marginalização do indivíduo também ocorre quando ele não consegue mais alcançar as metas impostas pela empresa, quando ele não é mais um herói ou, ao menos, não aparenta sê-lo. A lista de excluídos aumenta no momento em que os sujeitos não fazem mais do sucesso pessoal o centro de suas vidas. Para ENRIQUEZ (1994a, p.53), são marginalizados “todos os sujeitos que não são obcecados pelo sucesso social, pelo jogo de aparências, que não têm o gosto pelo efêmero ou por uma cultura de adesão maciça a uma organização ou a uma instituição fanatizadas, que desejam uma vida regida por uma ética e que buscam um

ideal sem cair, por isso, na doença da idealidade”. Como se vê, no mundo empresarial contemporâneo negam-se a autonomia e a liberdade individual; tudo, ali, deve ser instrumentalizado em função da produção e do aumento da produtividade e da eficácia organizacional. E o indivíduo, para estar mais inserido nos objetivos da empresa, deve estar inserido na lógica do sucesso pessoal enquanto requisito para a manutenção de seu bom relacionamento com a empresa. E neste contexto, a compreensão do poder auxilia sobremaneira a nossa análise.

Pode-se dizer que o poder está ligado com a pulsão de morte, com a repetição e com a impossibilidade de criação de algo realmente novo. O instinto de morte, diferentemente do instinto de vida, que busca conservar e desenvolver a vida, é definido por ENRIQUEZ (1991, p.12 tradução nossa) como se manifestando “na compulsão de repetição, impossibilidade de criar um eu dinâmico, a redução das tensões, o desejo de estabilidade e as tendências repressivas”. E o poder, tal como é analisado por ENRIQUEZ (1991), é uma relação assimétrica, mas que não pode existir sem consentimento. Já a pulsão de vida, de modo distinto, vai construir os grupos sociais, vai integrar as pessoas e fazê-las desenvolver sua criatividade e sua relação com as demais, de determinada unidade social. No caso empresarial, a pulsão da vida deverá ser canalizada para os objetivos da organização; para o desenvolvimento da coesão grupal.

A experiência primeira que nós vivemos com relação ao poder e que está na base de todas as relações humanas, inclusive das organizações, refere-se à relação da criança com o pai, período da vida de suma importância para a construção da identidade, dos limites da vida e o que pode ou não ser eventualmente transgredido. A criança aprende, por meio do exercício de poder de seu pai, o que é bom ou ruim, e quais as consequências de cada um de seus atos. Desenvolve-se, dessa maneira, uma das principais instâncias psíquicas do indivíduo – o superego.

O poder do pai é sagrado e qualquer transgressão feita será castigada, devendo ser imediatamente reprimida. O consentimento surge como um dever, sendo realizado pela interiorização e assimilação das regras do jogo, definidas pela autoridade maior. A transgressão surge, paradoxalmente, como um meio valioso de desenvolvimento do instinto da vida, ao contrário do instinto de morte: “a transgressão, a revolta, é o signo do instinto da vida, da libido, da criação de um mundo novo” (ENRIQUEZ, 1991, p.14, tradução nossa). Busca-se, por meio do instinto da vida e com a transgressão, um mundo novo, construído por

uma base criativa e que faça com que o indivíduo tenha liberdade de pensamento, de palavra e de ação.

Por outro lado, nas organizações, vivenciamos a definição e a construção diária dos limites que nos são impostos, bem como os controles que são realizados em toda a organização. Limites, normas e padrões de conduta são rigorosamente construídos de modo a dotar a organização de meios, de mecanismos de determinação da uniformidade e previsibilidade de comportamento que ela deseja para seus membros, buscando sempre a adequação do indivíduo ao cargo e o alcance dos objetivos organizacionais. Surge daí, o império da ordem e da hierarquia, e que pode muitas vezes representar numa completa anulação e alienação do indivíduo, inclusive com o seu aval, consciente ou inconsciente. Pois é objetivo da organização, a formalização máxima, isto é, a tentativa constante de lutar contra a surpresa, daí a necessidade de uma estrutura organizacional e de se definir formalmente como as pessoas devem se relacionar em seu interior.

Devemos questionar, entretanto, não a existência de controles ou de estrutura organizacional, mas sim, o modo como a empresa utiliza desses mecanismos, que, em determinadas situações, acabam por prender a criatividade e a singularidade do indivíduo. LE GOFF (1995) argumenta que as áreas de comunicação e de recursos humanos tornam-se fortes agentes para o desenvolvimento do processo de homogeneização dos indivíduos, os quais deveriam ser dinâmicos, competentes e inovadores. Mas “tudo que se revela espontâneo, não previsto, do âmbito das paixões, do movimento social é então sentido como problema, impedindo o trabalho bem feito, as responsabilidades e a distribuição de poder” (ENRIQUEZ, 1997, p.23, tradução nossa).

Assim, formalização do comportamento e a padronização do trabalho fortalecem-se enquanto mecanismos de coordenação dos trabalhos a serem realizados, sendo que o poder é exercido não apenas diretamente, mas por um conjunto de regras, princípios e convicções que vão definir e construir a realidade do indivíduo na organização, e até mesmo em sua vida particular, como já foi dito, que está cada vez menos indissociada da vida profissional. De acordo com PAGÈS (1987, p.51), “é por meio indireto da elaboração de um sistema de regras dinâmicas que a centralidade da organização é mantida e dessa forma o poder da direção central. Esta define assim as modalidades de funcionamento do conjunto e é em referência a seus princípios de base que as decisões são tomadas”. E além da cúpula estratégica, a tecnoestrutura com seus especialistas e peritos exercem um poder continuado na empresa,

definindo padronizações de trabalho que o indivíduo deve seguir, sem que diálogo entre quem planeja o trabalho e quem o executa. De acordo com PAGÈS (1987, p.71), nas organizações que contam com um desenvolvido trabalho de formalização do comportamento e de uma valorização das assessorias, “o sistema hierárquico não assegura mais suas funções tradicionais: ele não passa de um intérprete da regra. Ele é, aliás, substituído pela rede de *staffs* que controla a normalidade da regra para impedir qualquer desvio”. O poder atua nas mais diversas frentes e nos mais variados modos, buscando sempre reconduzir o indivíduo, por meio das regras, aos caminhos trilhados pela empresa para que ele os percorra.

É necessário, portanto, que o indivíduo esteja pronto a se colocar de uma maneira crítica frente a qualquer controle excessivo, transgredindo-o e buscando alternativas ao que lhe é imposto. Na transgressão do que é proibido o indivíduo terá condições de criar, sair da ordem e da constância para adentrar nos caminhos do risco e da inovação. Entretanto, como argumenta ENRIQUEZ (1991), a transgressão do proibido não deve ser apenas um “ir contra”. É necessário pensar, discutir e agir para se construir algo novo que se ponha no lugar.

De seu turno, as organizações vivem uma contradição, por um lado, controlam o indivíduo, definindo seu comportamento, e por outro, as organizações, ditas modernas, fazem uso do discurso de inovação e do desenvolvimento criativo de seus membros. A criatividade também, por um lado, é cerceada pelo poder disciplinador da organização, e, por outro, é incentivada pelo discurso organizacional, contribuindo para o status da empresa moderna. Logo, anseia-se por inovação, mas desde que ela ocorra dentro dos limites impostos pela cultura da empresa, de modo que, no limite, a imaginação deve ceder espaço para o poder.

Resta ao indivíduo trilhar um caminho alternativo no interior desse complexo cenário, no sentido de encontrar sua transformação criativa e seu desenvolvimento pessoal. A transgressão faz parte desse intento. Porém, o indivíduo deve saber transgredir no momento certo e de acordo com estratégias habilidosamente definidas para que não ocorra uma ruptura definitiva com o poder estabelecido. Há, também, a possibilidade de reformá-lo, ao menos em determinados aspectos que possam ser significativos para o próprio indivíduo e para as pessoas que o cercam na organização.

Mas é importante ter em vista, que as organizações vão sempre privilegiar os “normais” frente aos “desviantes”, aos “transgressores”, com exceção dos períodos em que a organização está sendo criada, em que ela precisa da criatividade, da inovação e de um território em que possa agir. De acordo com ENRIQUEZ (1997), as organizações preferem os

sedentos pelo poder, e os que sejam mais facilmente conduzidos pela cultura organizacional, do que aqueles que desenvolvem um pensamento próprio, daqueles que transgridem as regras impostas.

Assim, o indivíduo deve sair do processo de exclusividade em que as empresas buscam colocá-lo, especialmente em momentos em que haja cerceamento de sua liberdade individual. Quase sempre o poder e o instinto de morte imperam e o outro é negado. A vida do sujeito é transformada de acordo com os desejos da organização em que ele presta serviços. ENRIQUEZ (1991) afirma, nesse sentido, que a exploração do homem se torna cada vez mais sutil, ficando restrita a mecanismos psíquicos, ao controle pelo amor. Por outro lado, é necessário que as organizações desenvolvam-se a partir do diálogo, da construção das relações sociais a partir da livre escolha e da negociação, sempre com argumentos sendo expostos quando da tomada das decisões.

Dissertando sobre os elementos essenciais do poder, ENRIQUEZ (1991) descreve este como manifestando-se em uma relação assimétrica e pela força. Segundo o autor, o poder é sagrado e deseja ser legítimo, existindo, entretanto apenas com a existência do consentimento, normalmente se dando pela interiorização das regras e pelo medo de possíveis represálias. O poder é, ao mesmo tempo, o criador de um mundo ordenado que tem a compulsão pela repetição, caracterizando-se ainda pelo rapto, pela exploração do indivíduo, caracterizando-se por um caráter extremamente repressor e destrutivo, sendo esse poder, totalitário, como tendo a tendência a durar interminavelmente, visto que os donos do poder não permitem, em hipótese alguma, que ele se acabe. O rapto pode ser considerado, na sociedade moderna, como sendo um trabalho que humilha o indivíduo, que o faz perder a dignidade, a identidade. É a exploração de uma classe que é dominada por uma elite detentora do poder econômico e político. O escravo e o servo estavam em outros tempos nas mãos dos detentores do poder. O indivíduo era obrigado a obedecer todas as ordens dadas, sob o risco de castigos físicos ou mesmo da morte. Nos tempos atuais, as grandes empresas, guardadas as devidas proporções, exercem o papel de proprietários de vidas humanas, especialmente no que tange a seus empregados. À medida que o rapto vai se adequando à sociedade moderna, a exploração do homem se faz mais sutil, desenvolvendo-se por meio da manipulação dos consumidores e dos cidadãos.

E ele dura, de certo modo, graças a seu aspecto repressivo e violento que faz com que as pessoas estejam submetidas à vontade dos seus donos, isto é, dos donos do poder. Estes o



exercem, muitas vezes, por meio do trabalho que, como já se disse, passa a ser meio pelo qual as pessoas se unem e desenvolvem uma realidade social comum. O poder vai estar constantemente presente nas relações de trabalho, definindo as posições que cada agente deve estar submetido.

Não obstante, muitas vezes, o poder se aproxima do amor: “o poder utiliza-se da máscara do amor (admiravelmente) para permitir à morte de triunfar” (ENRIQUEZ, 1991, p.73, tradução nossa). Observando bem, a utilização do amor pelo detentor do poder abre uma nova perspectiva de domínio e de repressão na sociedade, de maneira geral, e nas organizações de modo mais específico. As relações de trabalho vão estar sempre permeadas dos jogos de amor, em que o mais habilidoso em fascinar, seduzir e manipular os indivíduos pode provocar tanto paixões quanto comoções, de modo a atender a seus desejos e alcançar seus objetivos. A empresa não quer buscar apenas o corpo e a mente dos seus empregados, ela quer também corações: “É necessário ganhar os corações, fazer da empresa uma comunidade entusiasta e fraterna”. (LE GOFF, 1995, p.57, tradução nossa).

Ainda, o amor se mescla a outro sentimento, a fé, tornando-se, então, indissociáveis no que se refere às relações de poder nas empresas modernas: não apenas amamos a empresa, mas acreditamos que ela pode modificar nossas vidas, auxiliar no alcance de novos objetivos. Assim, somos fiéis a ela, acreditamos na sua força e na sua importância para a sociedade. O discurso vigente é o de que ela é “poderosa, infalível, única, detentora da previsão do futuro”. (PAGÈS, 1987, p.85). De modo que o indivíduo se persuade a colaborar intensamente e integralmente com a empresa, submetendo-se a suas regras e suas leis - mesmo que estas contrariem suas crenças e valores pessoais - para garantir o seu lugar, invariavelmente invejado e disputado por outros.

Por outro lado, apesar do seu aspecto nocivo, o poder é fundamental na formação, manutenção e desenvolvimento dos grupos, das sociedades humanas. São necessárias, tanto a presença da diferenciação do dominador, do responsável pela definição das regras, quanto das pessoas que deverão aceitar – ou brigar com – o dominador, mas que, muitas vezes, permitem dominar-se e aceitar os papéis que são impostos pelo grupo vencedor. As regras e os códigos de conduta acabam por exercer papel fundamental na constituição das sociedades humanas, e como coloca LE GOFF (1995), as regras, assim como os projetos e os princípios da empresa são considerados decisivos para a mobilização de seus recursos humanos.

Contudo, para transformarmos o *status quo*, precisamos entender essas relações de poder, modificá-las regularmente no sentido de melhorar as relações sociais, redefinindo novos modos de vida, provenientes, muitas vezes, de atos de transgressão. E o desvendamento do discurso tem um papel fundamental nesse processo, visto que o saber pode ser utilizado como forma de dominação das mais eficazes. É o discurso, sempre ideológico, que, de acordo com ENRIQUEZ (1991, p.86, tradução nossa) vai substituir o reino da força física, sendo a ciência “uma prática social de produção, de segurança e de ordem”. O saber estará inerentemente ligado ao poder, assegurando a ele uma permanência maior nas relações que se produzem na sociedade. Ainda segundo o autor: “quem tem o saber, tem ou terá o poder”.

Assim, o detentor do saber é aquele que dará as ordens e fará com que outras pessoas executem o trabalho. Enquanto ele pensa, analisa e planeja o trabalho, resta ao subordinado a tarefa de implementar aquilo que foi ordenado pelo superior, de acordo, inclusive, com determinadas normas de conduta e regras e procedimentos pré-definidos. É nesse sentido que as organizações são constituídas basicamente de dois elementos fundamentais: a coordenação e a divisão da tarefa. O trabalho é dividido de acordo com os interesses da produção, enquanto que mecanismos de coordenação aliados à formalização do comportamento são utilizados como forma de exercer o poder nas organizações e ter os objetivos organizacionais alcançados. E o saber – fonte de dominação, o conhecimento, está na base de todo esse processo e como diria ENRIQUEZ (1991, p.86, tradução nossa), “de dominação pela natureza, nós passamos insensivelmente à dominação pelos homens. Pelo discurso, pelo saber”.

Vejamos agora alguns dos modelos de poder. ENRIQUEZ (1991) levanta dois modelos que se encarnam na figura de chefes ou de líderes: o paranóico e o perverso. O paranóico tem o perfil de todo-poderoso e de imortal e traz uma mensagem de salvação para o mundo. O líder paranóico joga com o sentimento de culpa dos indivíduos, sendo que, com sua aceitação, a pessoa garantiria a tranquilidade e a segurança prometida. No momento em que o líder se coloca como o redentor, e as pessoas, os dominados, aceitam esse discurso, havendo a transformação das relações de poder que se dá nas organizações. Acreditar nesse super-homem, em sua verdade absoluta, que é sua própria tradução é legitimar a própria posição desse indivíduo, e seguir suas orientações, suas ordens inquestionavelmente. Ele promete purificar o mundo e transformar homens em super-homens. Segundo ENRIQUEZ (1991, p.98 tradução nossa), “ele propõe fazer dos homens super-homens, de dominados em dominadores,

de seres mesquinhos em indivíduos desejosos da grandiosidade de seu país”. O poder paranóico está permeado, segundo ENRIQUEZ (1991), de um novo mundo fundado na ordem, prometendo, “a grandiosidade, a pureza, a exigência, o culto do herói, o rigor na obediência” (ENRIQUEZ, 1991, p. 100, tradução nossa). A busca dessa grandiosidade está também nas organizações, em que “as empresas as mais delirantes [...] indicam que o paraíso está sobre a terra, que o real é o que nós poderemos imaginar e colocar em ordem, e que a exigência de qualquer sacrifício prestado será pago cem vezes mais tarde” (ENRIQUEZ, 1991, p. 100, tradução nossa). Ainda, é na estrutura carismática que encontramos o tipo de personalidade paranóica: “Os membros da organização se comportam como verdadeiros homens ligados ao chefe, que demanda identificação a ele e de manifestar obediência, devoção e lealdade” (ENRIQUEZ, 1997, p. 32, tradução nossa). Estes líderes paranóicos buscam, enfim, seguidores passivos, hipnotizados, dispostos a obedecer sem questionamentos e com lealdade.

O poder se manifesta, também, por meio do líder perverso. Este tem uma percepção do mundo totalmente voltada para si mesmo. Sua vontade deve prevalecer sobre a vontade dos outros e se tornar uma lei inquestionável. O perverso detém o poder de tal forma que ele formula as leis de acordo com seus desejos, sendo que a realidade a ser socialmente construída é por ele manipulada de tal sorte que ele tenha em suas mãos não apenas seu próprio destino, mas também os destinos dos outros. O perverso não está muito preocupado com o outro, e estará disposto a utilizá-lo da forma que for necessário, sem nenhum pudor num ambiente em que está cada vez mais subordinado aos especialistas da estrutura tecnocrática, em que o perverso se adapta muito bem, controlando o comportamento humano de acordo com o que a organização necessita para cumprir seus objetivos. O perverso ajuda a construir um cenário de repetição e de tranquilidade para todos. A racionalidade e a eficiência imperam nesse novo mundo: “todos os aspectos da vida serão invadidos pelo cálculo e o resultado normal será um produto humano padronizado, racionalizado, sistematicamente verificado por meio de controles estatísticos de qualidade efetuados por incontáveis serviços de supervisão colocados em ação desde a escola maternal, com uma liberdade vigiada” (ENRIQUEZ, 1991, p. 106, tradução nossa). O líder perverso é típico de estruturas tecnocráticas, que de acordo com ENRIQUEZ (1997, p. 36, tradução nossa), estão embasadas em um poder forte, em um funcionamento racional e na participação no processo decisório – especialmente em decisões menos importantes e estratégicas.

## 1.2. Refletindo sobre as dimensões das fontes de poder

Pode-se dizer, em primeiro lugar, que o poder é especialmente alimentado com a posse da sanção, isto é, da força mesmo que não ocorra o uso desta. ENRIQUEZ (1991) nos lembra que o poder se funda não apenas na força, mas também no consentimento, seja ele, autêntico ou provocado. O poder pretende ser legítimo, seja essa legitimidade vinda do conhecimento que um técnico possui de um determinado domínio, seja pela idade de uma pessoa mais velha, ou mesmo pela descendência, é o caso do poder de um rei. É na legitimidade que o poder consegue a conquista da adesão e a mantém por um bom tempo. É também por meio da legitimidade que podemos buscar um “mundo sem conflitos, um modelo de ordem”.

Ora, a empresa valoriza o apego à ordem, à hierarquia e acredita ter legitimidade para se envolver nos problemas pessoais do indivíduo, que podem, eventualmente, por em perigo a estabilidade que ela deseja manter. De acordo com LE GOFF (1995, p.46, tradução nossa), “há trinta anos, o assalariado que tinha um problema pessoal conversava com sua família, com seu médico [...] hoje, o assalariado pode confiar seus problemas à empresa”. De fato, as empresas se preocupam em interferir nos sonhos e no imaginário de seus empregados, assim como nas relações familiares, fazendo com que o indivíduo esteja cada vez mais envolvido com a cultura e objetivos da organização. Dito de outro modo, a empresa deseja ser parceira do indivíduo, pois, ao assumir esse papel, ela apenas aumenta seu poder na relação que mantém com seus membros, existindo nesse processo, a autopersuasão, o que permite a submissão do indivíduo à empresa. ENRIQUEZ (1991, p.25, tradução nossa) afirma que “o poder que procura sua legitimação sempre repousa no consentimento”, que provém seja do amor, do medo ou pela interiorização. Esta interiorização pode ser analisada a partir da interiorização dos valores que acabam ganhando legitimidade e outorgando legitimidade a determinado detentor do poder.

Uma importante fonte de poder é a identificação. De acordo com ENRIQUEZ (1991, p.27, tradução nossa), a identificação, na experiência cotidiana, pode ser vista como “o sinal de uma forte atração [...], como: identificação do aluno ao mestre, do sujeito ao rei, de um membro da empresa à ela própria”. A identificação pode ter como base o medo, que se torna mais um processo de aniquilamento do indivíduo que mantém uma relação com o

alvo da identificação do que de identificação, propriamente dito, pois não leva o indivíduo a definir sua própria identidade.

Ao lado da problemática da identificação, temos o amor-fusão, fenômeno cada vez mais presente nas organizações modernas. O amor-fusão é a perda da autonomia, da individualidade, é total abandono ao objeto amado. Trata-se de um processo negativo, mas que vai de encontro ao crescimento do indivíduo e de sua busca por liberdade e identidade. Segundo ENRIQUEZ (1991, p.29 tradução nossa),

“o que caracteriza esse amor, é o fato dele ser profundamente repressivo. As tendências à autonomia, à realização de si mesmo não podem se expressar. Ao contrário, os sujeitos são totalmente dependentes do mestre, ensaiam se tornar parecidos com ele. Assim se manifesta o que Fromm chama de medo da liberdade, o indivíduo tem necessidade de um sustentáculo mágico, de um poder exterior a si mesmo”.

No caso do amor à organização, o indivíduo passa a ter medo de perder as suas próprias referências de identificação quando esta lhe faltar, tamanha é a entrega do indivíduo a ela, a qual se torna a principal referência em sua vida, o sentido principal de sua existência. Aliás, a devoção completa à organização inclui também o sacrifício: “trabalhar sem cessar para o bem de todos, em detrimento de sua saúde e de sua vida familiar”. (LE GOFF, 1995, p.89, tradução nossa). Assim, o indivíduo integra todos os projetos da empresa. Inclusive, seus relacionamentos dentro da empresa são como que os de uma comunidade familiar, unida e disposta a tudo para proteger seus membros. Há, nessa relação amorosa não apenas o comprometimento organizacional, mas a cumplicidade e o amor do indivíduo tanto à empresa quanto a seus dirigentes. “confiança nas relações de trabalho aparece como uma necessidade para o bom funcionamento da empresa”. (LE GOFF, 1995, p.97, tradução nossa).

O indivíduo, preso no imaginário da organização, acaba por enfrentar, regularmente, decepções que podem levá-lo à revolta e à depressão. Sente, por vezes, que dificilmente, ainda mais se tiver idade mais avançada, poderá se inserir no mercado de trabalho. E, não raras vezes, existe ainda um forte sentimento de perda da relação familiar, deixada em segundo plano, por causa da busca incessante do sucesso profissional.

Se desligado da empresa, sua vida transforma-se completamente, uma vez que estava voltada completamente ao trabalho. A empresa, por sua vez, exime-se de qualquer culpa na demissão do indivíduo, colocando a culpa no mercado. O que se tem, pois, é uma desumanização das relações sociais. Como bem nos coloca LE GOFF (1995, p.125 tradução nossa), quanto essa omissão da organização, “Não é nossa culpa, e sim do mercado, se isso não acontecer, a empresa fecha”.

MORGAN (1996), assim como ENRIQUEZ (1991), vê a competência técnica como uma das principais e mais claras fontes de poder nas organizações. Trata-se do poder legal. Este poder o do tecnocrata, é que vai definir as tarefas, e planejar como as atividades deverão ser executadas. E como as relações de poder se baseiam nas relações impessoais também não se obedece à pessoa que ocupa o cargo, mas ao cargo, ou seja, o cargo é que merece respeito e que vai legitimar o poder exercido. Trata-se do poder do cargo.

De acordo com ENRIQUEZ (1991, p.35, tradução nossa), o poder é racional, o poder é também limitado: por meio da especialização o indivíduo vai identificando seus limites de atuação no trabalho; além disso, o poder é impessoal: está vinculado à função; e funcional, ou seja, está relacionado com os objetivos organizacionais e com a eficácia organizacional. Finalmente, o poder conferido ao indivíduo numa determinada posição hierárquica é sempre limitado, por variáveis tais como a detenção ou não de um maior número de interferência nas etapas do processo decisório, o maior acesso à informação, o lugar na rede de comunicação na organização. O indivíduo terá mais poder na organização à medida que tenha maior controle das diversas etapas do processo racional de tomada de decisão, como por exemplo, a definição dos critérios utilizados e no levantamento das alternativas a serem analisadas.

O poder do indivíduo está relacionado ainda ao grupo em que está inserido à relação de ambos, dele e do grupo, com os objetivos organizacionais. Para ENRIQUEZ, (1991, p.38, tradução nossa): “o poder de um indivíduo extrai sua legitimidade de sua capacidade de propor objetivos ao grupo, de sua capacidade de adaptação às necessidades variáveis de seu grupo, de sua influência na rapidez da progressão de sua equipe, da autenticidade de suas comunicações facilitando a coesão entre os membros da organização”.

Em resumo, temos nos dois autores analisados, ENRIQUEZ e MORGAN, a descrição de algumas fontes de poder: a autoridade formal, o controle sobre recursos

escassos, o processo decisório, o conhecimento, a tecnologia, a organização informal e a informação, a habilidade em se lidar com a incerteza, o uso da estrutura organizacional, as regras e os regulamentos, a posseção dos meios de sanção, a competência do líder, a legitimidade, a identificação e o amor-fusão.

Descritas as fontes de poder, cabe concluir, então, que a empresa é um dos espaços em que o poder se liga ao amor e à morte. Este amor se torna, cada vez mais, um instrumento eficaz no alcance dos objetivos organizacionais e na submissão das pessoas a uma ordem estabelecida pela ideologia dominante, isto é, pela lógica de mercado. Por meio do amor, almeja-se colonizar os inconscientes das pessoas. A organização, em determinados momentos, faz uso desse controle, transformando-o em algo ameaçador ao qual o sujeito deve se submeter. Neste sentido, Motta coloca que (1991, p.11),

“a organização é amada e odiada a um só tempo. Ela é objeto de identificação e amor, fonte de prazer e de energia. O indivíduo torna-se dependente. Ele precisa da organização, não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de sua identidade. Prazer e angústia, ou melhor, prazer vivido antecipadamente e angústia definem as relações entre indivíduo e organização”.

É possível identificar, no controle pelo amor, tanto a fascinação quanto a sedução, que acabam por criar um ambiente altamente propício para o domínio do outro. Pois, quando o indivíduo está hipnotizado por alguma figura, ele se torna presa mais fácil da manipulação, isto é, dos alvos dos desejos das empresas. A partir da relação hipnótica que se forma, o indivíduo se abandona totalmente ao objeto de fascinação. Nada existe além dele e tudo deve ser feito para ele, levando a uma servidão que pode chegar a extremos, dependendo da vontade do hipnotizador. O responsável pela fascinação diz que o sujeito pode concretizar seus sonhos, basta que se submeta ao – e se pareça com – o dominador. De acordo com ENRIQUEZ (1991, p.249, tradução nossa), “assim na fascinação o que está em jogo é a possibilidade dos homens em se perderem em um ser portador de uma religião, de um mito ou de uma ideologia e de se encontrar. Pela fusão amorosa com o ser que fascina, o indivíduo deixa sua dimensão corporal, seu eu se dilata. Nessa exaltação do eu, o indivíduo sai de si mesmo”. Quanto à sedução, pode-se dizer, a partir de ENRIQUEZ (1991), que ela reside na aparência: um sorriso, palavras escolhidas com precaução, e

frases habilmente escolhidas. E é justamente sobre esses pontos, além da servidão, que trabalharemos no próximo capítulo.

### 1.3. Servidão, fascinação e sedução como mecanismos centrais no desenvolvimento das relações de poder nas organizações.

É praticamente impossível falar em servidão sem nos referirmos a Etienne de la Boétie, especialmente seu texto sobre a servidão voluntária, que trata da atitude servil perante a tirania. Quais as razões que levam um indivíduo a querer servir em determinada organização, a servir a gerentes, a normas e a regras? De la Boétie, mostra-se, em seu texto, indignado diante do fato dos homens não reagirem ao jugo de um tirano. Segundo o autor, isso se dá porque a fascinação está presente. Ora, o que leva o indivíduo a se humilhar ao tirano?

A partir da institucionalização da relação de submissão nas organizações, o indivíduo se vê impregnado dos ideais da organização em que trabalha<sup>5</sup>, absorvendo suas normas, valores, convicções e padrões de conduta. Seu ideal de ego é preenchido pela organização e ele se envolve cada vez mais, com a organização, servindo a ela e a seus representantes de níveis hierárquicos mais elevados. Por seu turno, a empresa, na sociedade moderna, busca na mediação a possibilidade de antecipar conflitos e fazer com que as contradições inerentes à vida organizacional sejam transformadas de acordo com seus desejos. Para PAGÈS (1987, p. 34), a empresa moderna, como a empresa “do segredo e da manipulação”, “tem uma extraordinária capacidade de pressentir os conflitos potenciais e de tomar providências antecipadas”. Dessa forma, o processo de mediação contribui para que o indivíduo se submeta aos desejos da empresa.

Segundo de LA BOÉTIE (1999, p.77) “é o povo que se sujeita e se degola; que, podendo escolher entre ser súdito ou ser livre, rejeita a liberdade e aceita o jugo, que consente seu mal, ou melhor, persegue-o”. O autor condena a perda da liberdade e afirma que ela é contrária à natureza do homem, que nasce livre e com a vontade de lutar para manter sua liberdade. Veja-se, no seguinte trecho, uma síntese da indignação do autor:

---

<sup>5</sup> Enriquez vai nos colocar que “a organização vai servir ao mesmo tempo de ideal de ego – de objeto de amor e de superego – de instância interdutora”.



“se todo ser que tem sentimento de sua existência sente o infortúnio da sujeição e procura a liberdade; se os bichos até os criados para o serviço do homem, só podem se submeter depois de protestarem um desejo contrário – que vício infeliz pode então desnaturar tanto o homem, o único que realmente nasceu para ser livre, a ponto de fazê-lo perder a lembrança se sua primeira condição e o próprio desejo de retomá-la?”.(LA BOÉTIE, 1999, p. 82).

Recontextualizando para o campo organizacional, diríamos que se o indivíduo não aceitar as regras do jogo e quiser mais liberdade ele tem a opção de deixar a empresa. Por outro lado, no entanto, corre risco do desemprego e das perdas narcísicas, o que ao fim pode significar, da mesma maneira, a sua morte simbólica.

Baseando-se em de la Boétie, SOUKI (1999, p.42) afirma que “da servidão à liberdade não há nenhuma transição no real – nem espaço, nem tempo a ser percorrido, nada de esforços, nada de ação: simplesmente a inversão do desejo. Assim que os homens deixam de querer o tirano, ele é derrotado; assim que a liberdade é desejada, eles a possuem”. No contexto das empresas, o mais impressionante é que esse processo de submissão, ocorre de maneira voluntária; pode-se lutar contra, ir ao encontro da liberdade de pensar e de agir, mas o desejo de servir fala mais alto e tudo permanece como está. Derramar-se sangue, suor e lágrima para que o tirano chegue a seus objetivos. BOÉTIE (1999, p.102) argumenta que “não é preciso que façam o que ordena, mas também que pensem o que quer e, amiúde, para satisfazê-lo, que também antecipem seus próprios desejos. Não basta obedecê-lo, é preciso que se arrebuem, se atormentem, se matem dedicando-se aos negócios dele”.

Vale lembrar que, nas relações cotidianas de trabalho das organizações, há duas modalidades de controle pelo amor: a fascinação e a sedução. Por meio desses dois mecanismos, as organizações conseguem impor de maneira sutil a sua cultura e dominar o inconsciente do indivíduo deixando pouca margem tanto para o pensamento e quanto para a postura/ação crítica dentro e fora da empresa. Quanto à fascinação, ela está bem próxima da relação hipnótica e confere ao hipnotizador um domínio quase que completo do indivíduo. Há, segundo ENRIQUEZ (1991), um conjunto de consequências que caracterizam essa relação: a submissão do indivíduo, o deixar de lado tudo aquilo que não diz respeito ao

objeto amado, a ausência de crítica, a alienação e a submissão voluntária. Em suma, a relação hipnótica consiste em abandono amoroso.

O fascínio por determinado objeto pode ser conquistado, de acordo com ENRIQUEZ (1991), por meio de ritos de grandes comemorações, de grandes festas triunfais. Busca-se, por meio do discurso adequado, os meios para a obtenção dos objetivos do hipnotizador. Os hipnotizadores lançam mão do discurso de que cada pessoa que os siga pode se tornar um herói, um ser imortal, tornar-se uma pessoa acima das outras, objeto de reconhecimento e de admiração. O indivíduo, de sua parte, vai atrás seja do reconhecimento, intrinsecamente ligado ao narcisismo, seja da admiração, do ser referência para as outras pessoas. Enfim o indivíduo é convidado pelo hipnotizador a fazer parte do clube dos raros e a organização, de acordo com FREITAS (2000, p.111), constrói para o indivíduo a ilusão mesma do clube dos raros. Segundo a autora, “ela propõe a fantasia do ser um, traduzida no eu faço parte da organização e ela faz parte de mim, o sucesso dela é o meu sucesso e vice-versa”. Portanto, o narcisismo individual se confunde com o organizacional: de um lado, está o indivíduo desejoso de fazer parte de um grupo poderoso e que pode dar sentido a sua vida; e de outro, a organização surge como sendo o local de satisfação do desejo. O indivíduo acredita que, seguindo todas as orientações do hipnotizador, poderá se tornar um herói, um semideus, e desta maneira, estará disposto a se perder no objeto de fascínio, aguardando o cumprimento da promessa contida no discurso do hipnotizador. Espera fundir-se ao objeto amado, fugindo de si mesmo em direção ao outro, ao do hipnotizador, o líder carismático que, com seu perfil megalomaniaco e paranóico, vai envolvê-lo o indivíduo, inclusive, com sua permissão: “trata-se de uma verdadeira gestão psíquica do sujeito, na qual todos os caminhos, em última instância, o levam à frustração. Como Narciso, ele está condenado a um amor impossível. Ele se desdobrará para satisfazer às elevadas expectativas da empresa, que criou um perfil perfeito e impossível de se atingido” (FREITAS, 2000, p.114).

Ao lado da fascinação, a sedução é uma outra modalidade do controle pelo amor. Mas, diferentemente daquela, a sedução sai um pouco da vertente do sagrado. Nela, também, não existe nada fantástico, ou fora do comum: “a sedução reside na aparência: um sorriso insinuante, palavras escolhidas com precaução, frases agradavelmente balanceadas, uma certa banalização dos problemas permitem ao discurso de ser suficientemente agradável” (ENRIQUEZ, 1991, p.252 tradução nossa). Em termos gerais, o sedutor busca, por meio de estratégias bem definidas, ser o detentor dos desejos das outras pessoas. FREITAS (2000,

p.149) compreende a sedução como o convite a uma fantasia de rara beleza, como “um processo, uma relação dual, fugitiva em sua promessa de charme e intensidade das emoções prazerosas que podem ocorrer nesse encontro sugerido com a magia e o encantamento a ser desfrutado”. O sedutor espera o comprometimento do indivíduo para a realização de algo que ele deseje. E o seduzido, quando entra no jogo, apenas vai atender às necessidades e desejos do sedutor, tendo como provável destino, o auto-abandono. O sedutor deseja o amor do seduzido, o controle de sua vontade, alienando-o e cerceando sua liberdade de pensamento e de ação. Vale dizer, entretanto, que a sedução é um processo em que as duas partes estão ativas no jogo. SIBONY (apud Freitas, 2000, p. 151) escreve que:

“a sedução é a vontade de ser invadido [...] e por algo que revele estar relacionado com nós mesmos, com o mais íntimo daquilo que nos falta e nos conduz na esteira de sua falta. Aliás, é a sedução que seduz, muito mais do que aquele ou aquela que a anima. E seduz por sua promessa radical de desbaratar os códigos e de desalojar o ser falante, atolado em si mesmo e em seus sinais estabelecidos”.

A sedução é a vontade de se largar nos braços do amado, daquele que poderá nos preencher e que depois de um jogo de sedução, “nos aprisiona numa ausência de nós mesmos” (Freitas, 2000, p.151). Ainda, segundo esta autora, “se fomos identificados pelo que nos priva de identidade, o que na realidade está sendo buscado na sedução é o retorno a si através do outro” (Freitas, 2000, p.151).

Com efeito, a sedução é arma cada vez mais utilizada nas organizações na sociedade moderna. Os dirigentes buscam, na gestão do afetivo, controlar cada vez mais intensamente os empregados e fazê-los comprometer-se com os objetivos da organização, identificado-se com a cultura organizacional e com o que ela representa para ele e para o atendimento de seus desejos.

O comprometimento do indivíduo pela empresa é buscado a partir da criação de um sentimento de pertencer a uma comunidade: ele, o indivíduo, deve se sentir parte do todo, da comunidade-empresa: “o importante é que cada um possa se ver como uma parte daquilo que lhe pertence e se identificar ainda mais fortemente à comunidade-empresa” (LE GOFF, 1985, p.49, tradução nossa).

A sedução torna-se, dessa maneira um eficaz mecanismo de poder que sutilmente atrai o indivíduo para um processo que muitas vezes o leva a uma entrega completa ao trabalho: “os dirigentes sabem que para tornar a organização dinâmica (e não eliminada pelo mercado), é necessário tornar mais fácil a identificação de seus membros ao projeto que eles propõem a fim que eles consagrem sua força e seu talento à seu sucesso” (ENRIQUEZ, 1991, p.265, tradução nossa). Ainda, a “adesão total à organização provoca uma tensão nervosa, um desgaste mental enorme, na medida em que cada um deve mostrar constantemente seu poder e a sua força” (ENRIQUEZ, 1997 p. 51, tradução nossa). Cabe ainda dizer que, segundo este autor, na busca da adesão dos subalternos, os dirigentes jogam com o indivíduo, com seu sentimento de responsabilidade: ele deverá participar das decisões da organização, auxiliará na melhoria das tarefas realizadas. Principalmente, os superiores fazem com que o subalterno acredite que é possível se realizar na organização, isto é, é possível ser feliz na empresa.

Como já foi dito, a organização busca a adesão do indivíduo. Ela seduz aquele que se deixa seduzir e tenta fazer com que o indivíduo esteja sempre envolvido em um processo de melhoria contínua, inovando e fazendo com que a organização esteja sempre satisfeita com ele. A empresa alimenta continuamente os desejos do indivíduo, inclusive, o dele fazer parte de um projeto grandioso, de uma empresa grandiosa, o que é algo extremamente sedutor para o indivíduo, que deseja encontrar a si mesmo, no outro. Segundo Freitas, a empresa moderna,

“cria de si uma imagem grandiosa e onipotente [...] sustentada por um discurso vigoroso e ambíguo, convidando todos os membros organizacionais a participarem na realização dessa grande fantasia. O conjunto de qualidades excepcionais que forma essa imagem ou aparência encantadora não está disponível para todos, mas apenas para um grupo seletivo que, de tão privilegiado, responde com adesão revigorada” (Freitas, 2000, p.158).

E cuidadosamente, a empresa vai trabalhando, em conjunto com o seduzido, na viabilização de um projeto que venha a alcançar o ideal que ela busca para si mesma, em que o indivíduo é convidado a participar e se sente, quando isso ocorre, feliz e gratificado, pela honra concedida a ele.

Por fim, vale refletir um pouco mais sobre o poder da fascinação, instrumento de poder, que permite criar, em determinado grupo de pessoas, um sentimento de perda de

identidade extremamente forte. De acordo com ENRIQUEZ (1997), é possível identificar um aspecto do amor – a fascinação - em que ocorre a perda de identidade, que leva ao abandono e ao êxtase, e essa fascinação, utilizando-se da máscara do amor, permite a manutenção do poder e da pulsão de morte. O indivíduo perde toda sua capacidade de criação e de construção da realidade; em que PAGÈS (1987, p.73) nos coloca que o indivíduo “se imagina construindo o mundo, enquanto na realidade ele está sendo produzido, investido por todas as partes e modelado até no seu interior”.

E o líder tem um papel fundamental nesse cenário. Uma das principais características do líder é a de inspirar o indivíduo a levar adiante os projetos da empresa, comprometendo-se com ela e encaixando o seu imaginário no imaginário da empresa. Essa inspiração para com a missão e a visão de futuro da organização pode atingir em determinado grau, o processo de fascinação, em que o indivíduo estará hipnotizado pelo líder, pela pessoa e pelo que representa esse líder, inclusive enquanto referência do modo de conduta e de modelo de ação, não somente quanto à vida profissional, mas também no que se refere à vida pessoal.

E o líder desempenha papel fundamental no processo de “apego” do indivíduo à empresa. Como já dissemos, um dos principais tipos de controle existentes nas grandes empresas é o controle pelo amor. As grandes empresas fazem uso, de acordo com ENRIQUEZ (1997), da gestão do afetivo, para alcançar seus propósitos, com o menor número possível de conflitos. Existe, então, um processo de enamoramento e de fascinação por algo novo, ou pelo menos que tenha uma roupagem nova em cima do velho conservadorismo, como os regimes fascistas. Os cegos de amor vêem com os olhos dos líderes que mostram o caminho que deve ser seguido.

Como é sabido, o fascínio está diretamente relacionado com o mito de Narciso que se apaixona pela sua própria imagem na água, e se lança em direção à imagem de modo hipnótico, afogando-se em sua própria paixão e fascínio por si mesmo. É necessário resgatar o homem desse afogamento e tentar elucidar o emaranhado de processos presentes em seu inconsciente. Pois o fascínio pode ser um instrumento tão forte nas mãos da organização a ponto de fazer com que os indivíduos vejam a empresa como se fosse uma igreja, uma fonte de fé e de identidade para suas vidas vazias e muitas vezes sem sentido. Os homens enxergam na empresa uma oportunidade para se dedicarem a algo em que acreditam, mesmo que seja uma crença frágil e baseada em fatores superficiais como o dinheiro e o reconhecimento. Sua dedicação é uma adesão ideológica, uma adesão a um conjunto de

valores e de crenças que buscam criar um nível profundo de comprometimento com a organização – um verdadeiro devoto.

PAGÈS (1987, p.75) nos apresenta algumas citações que mostram com clareza esse comprometimento com a empresa, “entrar para a TLTX é como entrar para uma religião”, “para trabalhar em TLTX é preciso ter fé”. E essa fé faz com que o indivíduo assuma a organização como sendo um objeto que possa preenche-lo completamente: ele se dispõe a se entregar, à empresa. O autor expõe com clareza toda essa questão. De acordo com ele,

“a idéia essencial que é apresentada em todas essas citações [algumas delas aqui relacionadas] é que trabalhar em uma empresa desse tipo, implica a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de corpo e alma a seu trabalho. Esta adesão é um elemento fundamental para o poder da empresa e para seu sistema de dominação dos indivíduos.”

E o indivíduo participa da reprodução dos valores da organização, ampliando-os e os adicionando aos valores tradicionais, outros valores como o sucesso pessoal. “Valores tradicionais como a noção de sacrifício, o respeito do indivíduo, a integridade, são misturados com elementos contraditórios, como o espírito de competição, a eficácia e o individualismo” (PAGÈS, 1987, p.80).

#### 1.4 Organizações e controle

As organizações estão, atualmente, cada vez mais engajadas, na sofisticação do controle de seus recursos humanos. Assim, o controle baseado na coerção, começa a dar lugar ao controle enquanto gestão do afetivo.

O imaginário e o psiquismo do indivíduo são cada vez mais trabalhados e utilizados para o aumento da produtividade, da eficiência e para o desenvolvimento dos processos utilizados para gerar crescentes retornos às empresas. Esta deve se empenhar de modo contínuo para garantir o emprego de todos os mecanismos existentes na manutenção e

desenvolvimento do processo produtivo, mesmo que necessite lançar mão dos mais variados mecanismos de controle. De acordo com ENRIQUEZ (1997), a empresa constrói estruturas organizacionais – estruturas de poder que vão determinar o conteúdo de cada cargo, as normas de conduta, os papéis que cada um deve ocupar. As estruturas organizacionais são mecanismos que auxiliarão nesse processo, fazendo com que “os indivíduos se tornem essencialmente os representantes da organização e se devotem a sua grandeza e se atrelem a sua tarefa” (ENRIQUEZ, 1997, p.19, tradução nossa).

As organizações, na perspectiva de alcançar o crescimento constante, vêm na regulação um caminho adequado para equilíbrio social, estabilidade e concretização de seus desejos. Assim, vão criar e fazer uso de qualquer modalidade de controle que possa aumentar suas chances de desenvolvimento em um mercado altamente volátil e competitivo. Para elas, o indivíduo, ao mesmo tempo em que deve ser flexível para se ajustar às transformações sócio-econômicas e políticas, deve permanecer atento à uniformidade e formalização de comportamento que a empresa deverá exigir dele. Ele deve responder positivamente aos estímulos dados pela empresa para que “funcione” da maneira mais produtiva e eficaz possível. Esse tipo de comportamento esperado do indivíduo exigirá dele uma dedicação sem fim à empresa e à sua cultura. Ele se vê, então, obrigado a ocultar angústias e ansiedades geradas por um ambiente de extrema competitividade, de cobrança da organização para com seus funcionários.

O indivíduo é submetido a inúmeros processos eminentemente contraditórios, fazendo com que ele seja ao mesmo tempo cooperativo e agressivo; se dedique à vida organizacional em equipe, mas tenha excelentes resultados individuais; ame profundamente a organização, mas esteja pronto a ser excluído desta sua “família” quando for necessário. O indivíduo, então, começa a viver tentando equilibrar o que não é passível de equilíbrio. É o que FREITAS (2000) assinala quando discorre sobre o estranho casamento que se forma nessas contradições do ambiente empresarial. Empresas consideradas como sendo boas para se trabalhar são responsáveis por gerar sofrimentos, muitas vezes irreversíveis para o indivíduo. FREITAS (2000, p.80) abordando algumas dessas contradições, elabora, ao fim de sua análise, algumas considerações que ilustram de maneira aprofundada esse fenômeno. A empresa:

“diz ao indivíduo para ser combativo, agressivo, individualista, mas que ele deve colaborar, cooperar, integrar-se na equipe; pede-lhe que seja inovador, criativo, ousado, mas que obedeça à tradição e não provoque rupturas; diz-lhe que tenha iniciativa, mas que seja obediente; que deve orgulhar-se de pertencer ao grupo, mas provar que merece seu lugar; que ele pode tudo, mas não sabe nada; que ele é grande e poderoso como ela, mas pode ser eliminado quando houver reestruturação. Em última instância, pede-lhe que seja diferente e ao mesmo tempo igual aos outros; que a ame independentemente de reciprocidade; que confie nela mesmo quando ela demonstra não merecer confiança; que almeje sempre o troféu que nunca estará garantido e o amor que não será correspondido senão na fantasia”.

Esse é um dos discursos por meio do qual as empresas exercem seu controle, em seus funcionários, gerando inúmeros conflitos e angústias, que ela vai, paradoxalmente, tentando minimizar.

De acordo com ENRIQUEZ (1997), na tentativa de fazer uso das angústias individuais, e na busca de certo nível de estabilidade e de previsibilidade do comportamento do indivíduo, as organizações lançam mão de três modos de controle: sobre o corpo, sobre o pensamento e sobre o psiquismo. No que se refere ao controle sobre o corpo, as organizações vão definir o modo como determinado trabalho deverá ser feito, o ritmo em que deve ser feito, ansiando naturalmente, pelo melhor rendimento do trabalhador.

Quanto ao controle sobre o pensamento, pode-se dizer que ele está relacionado a dois elementos fundamentais, um relacionado à definição de uma ideologia da racionalidade, que diz respeito à ciência de gestão, e outro relacionado à ideologia específica da empresa, que deverá fazer com que cada um esteja comprometido com esta, dando o melhor de si mesmo, por meio da obediência às regras e normas da organização. O indivíduo deverá estar envolvido integralmente com a organização, sentindo-se participante dos sucessos e fracassos da empresa. Vale lembrar que a organização, mesmo sendo portadora do discurso da inovação, tende a temer o pensamento realmente criativo, que traga mudanças radicais ou faça com que o indivíduo não queira mais se submeter às regras da organização. Por último, no que se refere ao controle sobre o psiquismo, pode-se dizer que a empresa espera invariavelmente a interiorização psíquica das suas regras, normas e valores. Por esse mecanismo de controle, a organização, seus líderes e gerentes vão tentar desenvolver meios



através dos quais o indivíduo, por meio da servidão voluntária, apresente grande admiração tanto pela organização quanto por seus líderes, respeitando-os e mantendo a disciplina, e conseqüentemente, as relações de dominação desejadas pelas organizações.

Pode-se dizer, ainda, que o poder está presente em todas as instâncias da vida, seja dentro das empresas, seja fora delas. O poder se origina, de acordo com ENRIQUEZ (1991) e MORGAN (1995), a partir de fontes básicas, como a posseção dos meios de sanção, a habilidade de lidar com a incerteza e o controle do processo de tomada de decisão. Um dos principais instrumentos de controle dos indivíduos nas organizações refere-se à posseção de meios eficazes para se conseguir um nível eficaz de comprometimento e de produtividade por parte de seus empregados. A avaliação, por exemplo, é um instrumento capaz de informar à cúpula estratégica se um determinado trabalho está de acordo com o que é esperado. Assim, os indivíduos que atendem às expectativas da empresa, e mais ainda os que as superam, recebem sinais de que poderão vir a ocupar posições elevadas, o que significaria, para eles, mais status e, principalmente, maior reconhecimento social. Por outro lado, os indivíduos que não conseguem atingir as metas esperadas pela empresa acabam menosprezados e são considerados perdedores, com futuro incerto.

Como já se argumentou, controla-se o corpo, o pensamento e o psiquismo. Controlando todas as dimensões do indivíduo, o dominador tentará condicionar ao máximo a obediência do dominado, procurará, de todas as maneiras, controlar o indivíduo: pela força, pelo medo da demissão, pela coerção ou pelo amor. O poder de mando do dominador e o conhecimento que ele possui podem levá-lo a induzir comportamentos e mudar atitudes do indivíduo no ambiente de trabalho. A estratégia utilizada nessa relação de poder deverá variar em função da necessidade que se apresenta. ENRIQUEZ (1991) elenca uma outra forma de controle, definindo uma forma de controle cada vez mais usual nas organizações modernas, o amor. Por meio do amor-fusão. A empresa domina o indivíduo fazendo uso do que há de mais íntimo do indivíduo. Seduzido e fascinado por ela, ele entrega sua alma para a organização e para a cultura desta.

MOTTA (2000, p.81-87) aponta, também, alguns tipos de controle social: a) o controle sobre o físico, em que a hegemonia do dominador sobre o dominado é suprema, e tem na violência seu princípio maior; b) o controle burocrático, a modalidade de controle mais utilizada nas grandes empresas: por meio dele, o indivíduo deve obedecer às regras organizacionais sem questionamentos e críticas: “entende – se por correto o trabalho que

atende às normas estabelecidas de produtividade, que respeita os regulamentos e que não procura exhibir qualquer espírito de iniciativa”; c) o controle por resultados, que se baseia na ideologia do sucesso e na tecnocracia, em que a iniciativa é valorizada, mas o indivíduo continua preso em uma estrutura bem mais sutil que a burocrática; e) a democracia: neste tipo de controle, a divergência não encontra espaço e o indivíduo é obrigado a se apegar a alguma causa, que merece ser objeto de adesão completa, assim, sua e sua fonte de identificação não mais repousa no cargo, mas na cultura organizacional; e) a fusão amorosa do indivíduo com a empresa: aqui, a sedução e a fascinação são fenômenos cada vez mais presentes. f) o controle por saturação: nesta modalidade, o discurso social dominante não deve ser contrariado, não há voz para o indivíduo, “os grupos e os indivíduos perdem sua voz e são despossuídos de um setor essencial de sua existência”; g) o controle pela dissuasão “que se dá através da instauração de um aparelho de intervenção. A idéia de demonstrar força para não ter que usá-la rege esse tipo de controle”.

FREITAS (2000), por sua vez, observa que o controle das organizações está cada vez mais sutil, sendo que o indivíduo participa mais do processo decisório, definindo mais as suas metas, que sempre devem ser elevadas. Para que esse tipo de controle, exercido de acordo com uma nova estrutura organizacional, muito mais flexível e baseada em equipes de trabalho, tenha sucesso, é fundamental que o indivíduo interiorize o discurso organizacional e tudo o que a organização deseja dele. Assim, seu comportamento se torna mais previsível. Da mesma forma, o controle permeará, tanto, as relações de trabalho quanto a vida fora da organização: a cultura organizacional veio a ser um poderoso mecanismo de controle nas organizações, assim como as promessas por carreiras bem sucedidas acabaram controlando as decisões e o comportamento dos indivíduos.

O discurso da organização pode e deverá estar permeado por mecanismos de controle, direcionando os sujeitos de modo que respondam positivamente aos anseios da organização e alcancem os resultados esperados. Assim, a empresa exorta o indivíduo a ser um herói, a ser “seu projeto, a considerar-se um capital que deve dar retorno”. (FREITAS, 2000, p. 63). O controle ainda está presente na comunidade em que o indivíduo está inserido, de modo que “as organizações vão invadindo a esfera do privado, da vida extra-profissional de seus membros, sendo a família de cada um o segundo elemento cooptado” (FREITAS, 2000, p.69). O indivíduo permite que a organização esteja intensamente presente em sua vida, inclusive no que se refere às relações familiares, que se tornam alvo de cooptação da

empresa. A família, muitas vezes, estará disposta a vários sacrifícios por causa de prêmios, bônus. Como assinala FREITAS (2000, p.69), em sua análise da aliança realizada entre a organização e a família, “a contrapartida vai sempre valer a pena, e a carga extra de trabalho e *stress* será aliviada pela perspectiva de uma vida paradisíaca por alguns dias”. Então retornando a um dos temas analisados anteriormente, a família do indivíduo sofrerá com a ausência e com o trabalho excessivo de um de seus membros, mas por outro lado, paradoxalmente, legitimará esse processo, na perspectiva de alcançar algum benefício extra para seus outros membros.

Por fim, no sentido de concluirmos esse tópico, seria interessante, para nosso estudo, levantarmos algumas categorias de controle abordadas por LEAL (2003): o controle físico, exercido por meio da violência, da opressão, da repressão e da disciplina; o controle ideológico, exercido por meio do controle do pensamento, que visa, como nos coloca MOTTA (1992), a manutenção de uma ordem social, ocultando elementos que possam ameaçar esta ordem, e o controle afetivo, controle do psiquismo do indivíduo, controle sutil e que se soma a formas de controle mais explícitos, como o de teor físico. Analisando diversos autores, tais como Foucault, Enriquez, Faria, Etzioni, Motta, Freitas e Pagès, Leal resume alguns aspectos do controle que, por sua vez, estão relacionados às relações de poder existente nas organizações, sendo ainda esse controle fundamental para o incremento da produtividade e para o alcance dos resultados almejados pela organização.

No que se refere ao controle físico, as características analisadas pela autora (LEAL, 2003, p. 77, 88 e 95) são as seguintes:

“orientações relativas à ergonomia, adestramento do corpo, regulamentos formais e normas informais sobre posturas, gestos e vestimentas, violência física: intensificação do ritmo de trabalho, rotinização, acúmulo de horas de trabalho, exercícios insalubres, repressão do direito à palavra, repressão a questionamentos ou à ameaça, vigilância, discurso da repressão como eficaz para atingir os objetivos da organização, submissão como atitude natural do subordinado, discurso de ameaça permanente, atenuantes de doenças ocupacionais e de baixa qualidade de vida no trabalho, eliminação de fontes de desperdício de energia física e disposição de corpos no espaço de trabalho”. Quanto ao controle ideológico, temos: “crença na ciência como expressão da verdade, sentimento de segurança com relação à organização pelo uso de métodos quantitativos – certeza, crença de que a metodologia de trabalho e a

meritocracia são guardiãs da justiça na organização, supervalorização dos argumentos quantitativos em relação a outras formas de lidar com os problemas, objetivação: deslocamento das dimensões subjetivas ao plano numérico e da eficiência, incentivo à capacidade de adaptação a mudanças e flexibilidade, discurso de que todos se beneficiam da melhoria contínua, políticas de participacionismo, autoresponsabilização pelo sucesso/fracasso da organização, prescrição e valorização de um código de conduta e pensamento conveniente, fornecimento de um modelo de realização pessoal, rituais de socialização e inculcação da ideologia da empresa, veiculação de histórias e mitos, heroificação de exemplos bem sucedidos, emprego de uma linguagem combinada à ideologia da empresa, discurso de consideração pela pessoa, saturação de uma determinada mensagem, seja por meio de um texto ou de símbolos ligados à ideologia da empresa, utilização de estratégias de condicionamento sobre determinada idéia ou comportamento, mecanismo de autopersuasão, crença de que o sucesso do indivíduo que dela faz parte (ganha-ganha), reificação do indivíduo – idéia de que o indivíduo vale pelo que traz de resultado à empresa, homogeneização de valores, uso de chavões como argumentos, discurso desviante (a origem do conflito não é de responsabilidade da organização, está fora) e negação”. Por fim, no que diz respeito às categorias relacionadas ao controle afetivo, temos os seguintes aspectos: “idealização e posterior identificação com a organização ou com suas lideranças, noção da organização como família, canalização da pulsão agressiva para um inimigo alvo (concorrente, etc.), possibilidade de afirmação da onipotência de si, sentimento de dívida para com a organização por um aliciente recebido, crença de que a organização ama a todos com igual medida, tratando indivíduos de diferentes status (sexo, idade, nível hierárquico) de forma semelhante (eliminação das diferenças), estímulos à doação, fascínio pela harmonia e incentivo à integração, fascínio pela organização e seus líderes, amor à perseguição, ameaça pelo sentimento de vergonha ou culpa auto-agressão, discurso sedutor (aparência) e vínculos afetivos como forma de evitar conflitos”.

Todos aspectos acima citados estão presentes de forma continuada, nas organizações modernas, contribuindo para que as empresas atinjam seus objetivos, mantenham a coesão, mesmo que seja em uma base muito frágil, e consigam, tendo em vista a racionalidade instrumental, o aumento da produtividade e dos retornos aguardados por elas.

Enfim, o controle exerce um papel fundamental nesse processo, de manter a organização estável e uniforme. O indivíduo, apesar de aceitar, muitas vezes, esse controle

elaborado, via discurso, o faz de modo a manter com a empresa uma certa parceria, mesmo que seja a parte mais frágil dessa relação.

## 2. Aspectos do imaginário organizacional

Um fator bastante presente no imaginário das organizações refere-se ao tempo, e como as empresas lutam para otimizá-lo e fazer dele algo no sentido de se aumentar constantemente a produtividade dos seus funcionários. É necessário ser produtivo, fazer com que cada hora trabalhada e vivida fora da empresa tenha um sentido, uma razão de ser, devendo estar conectada tanto com as ambições do indivíduo, quanto, principalmente, com as ambições e projetos da empresa.

Pretende-se fazer com que cada indivíduo se dedique intensamente à organização, construindo um novo imaginário à luz de seus valores, normas e convicções, presentes no imaginário organizacional. Deve surgir não apenas o envolvimento, mas o encantamento com as ofertas das organizações, com o que elas podem satisfazer em termos de necessidades do indivíduo, sobretudo a necessidade e o desejo de reconhecimento.

Neste sentido, pode-se dizer que o real não existe sem o imaginário, que o fecunda e faz nascer de acordo com os sonhos e os projetos. E é justamente este sonho que está na base da definição de imaginário, que pode ser compreendido como “o espaço da representação, das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir a si mesmo e o mundo”. (FREITAS, 2000, p.54). Assim, o mundo de cada um é construído a partir do imaginário e o indivíduo decide a partir dele o que considera como sendo o seu ideal; trata-se de uma projeção que acaba por substituir o narcisismo que o indivíduo perdeu na infância. Daí a importância do imaginário para nossa própria existência e para qualquer mudança que se pretenda estabelecer em nossas vidas e na sociedade.

É no simbólico, no imaginário, que se constitui a sociedade e suas instituições. De acordo com CASTORIADIS (2000, p.152), que acredita que tudo no mundo social-histórico está indissociavelmente ligado com o simbólico, “o simbolismo se crava no natural e se crava no histórico (ao que já estava lá); participa, enfim, do racional. Tudo isto faz com que surjam encadeamentos de significantes, relações entre significantes e significados, conexões e conseqüências, que não eram visadas nem previstas”. O simbolismo pressupõe, então, a capacidade imaginária. Ainda segundo o autor, “o imaginário deve utilizar o simbólico, não somente para exprimir-se, o que é óbvio, mas

para existir, para passar do virtual a qualquer coisa a mais”. (CASTORIADIS, 2000, p. 154).

Da mesma forma, o imaginário reúne-se com o funcional para formar a sociedade, o real. FREITAS (2000, p.54) a partir de Castoriadis, afirma que “tudo no social e histórico está indissolivelmente ligado ao simbólico, que por sua vez está ligado ao imaginário, sem nele se esgotar [...] Nenhuma sociedade pode sobreviver se não for capaz de satisfazer essas necessidades reais que o econômico-funcional deve suprir. Mas, sem o imaginário e o simbólico, a sociedade não teria podido reunir-se e continuar a existir como tal”.

É no imaginário, essa realidade subjetiva fundamental na construção do mundo, que encontramos lembranças e idéias capazes de criar um significado para a realidade vivenciada. De acordo com LAPIERRE (1989, p.07), “o imaginário serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa” e “diz respeito ao conjunto de representações que o sujeito faz ou dá à realidade subjetiva interna e à realidade externa”.

Em ENRIQUEZ (1997, p.83, tradução nossa), o imaginário “se apresenta como aquilo que permite a construção libidinal, o investimento nos objetos ou no eu narcisista. Sem o imaginário, o desejo continua proibido ou não pode se reconhecer como desejo nem achar as vias que permitem tentar se realizar”.

O imaginário exerce, então, papel fundamental na tentativa das empresas conquistarem seus objetivos. De acordo com ENRIQUEZ (1997), a organização não existe sem o imaginário que é produzido e auxilia no estabelecimento dos sistemas culturais e simbólicos. E pode optar por dois tipos de imaginário – o imaginário enganador, do logro e o imaginário motor. Na primeira feição do imaginário, a organização vai se colocar como toda poderosa, uma mãe que se propõe a proteger o indivíduo e suprir as suas necessidades e vai tentar “prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade” (ENRIQUEZ, 1997, p.35, tradução nossa). Já, no imaginário motor, a organização possibilita e permite aos indivíduos desenvolverem-se criativamente, sem que haja a utilização de aspectos repressivos. O indivíduo começa a ter a perspectiva de inovar, de criar algo totalmente novo, e de, criativamente, buscar mudanças que possam ser benéficas para a organização, para os indivíduos nela inseridos e para o desenvolvimento das relações sociais.

É, como se pode notar, no imaginário que o indivíduo joga com seus desejos e sua identidade, e a empresa com seus sonhos de grandeza pretende que o indivíduo troque seu imaginário pelo do dela. E essa atitude exigirá alto grau de renúncia do indivíduo. Temos, nesse sentido, a presença do que se pode chamar de imaginário organizacional, expressão utilizada para “designar as fantasias compartilhadas por uma equipe de administração ou por um conjunto de empregados de uma organização, a fim de demonstrar a influência desse imaginário sobre a identidade da empresa” (LAPIERRE,1999, p.09).

As empresas prometem, não raras vezes, aquilo que elas não podem cumprir. Elas criam um imaginário de transformação do mundo e do indivíduo. De acordo com ENRIQUEZ (1991, p.100), as empresas prometem um mundo triunfal, fundado na ordem e num triunfo que só pode ser alcançado na base de muito sacrifício; sacrificando-se o resultado e o sucesso virão. “as empresas as mais delirantes [...] indicam que o paraíso está sobre essa terra, que o real é aquilo que nós queremos imaginar e colocar em obra, que a exigência do sacrifício será paga cem vezes mais tarde”.

O sucesso torna-se, assim, a principal referência na vida dos indivíduos, sendo além de uma armadilha, uma pressão constante que pode levar a inúmeros efeitos negativos tais como a angústia, a depressão e a ansiedade. Surgem então alguns paradoxos do sucesso, como os apresentados por O’NEIL (1999, p.23): tem-se a ilusão de que o sucesso é absoluto e definitivo, sendo que os vencedores sempre querem mais e mais; liga-se o sucesso ao dinheiro e a novas riquezas, vale-se mais pelo que tem do que pelo que é; o sucesso tanto pode levar ao reconhecimento e admiração quanto ao isolamento e à alienação; o sucesso faz com que o indivíduo esteja disposto a inúmeras renúncias como, à vida familiar, ao lazer e aos amigos: “um sem-número de locais de trabalho são lares substitutos para homens e mulheres que se afastam da família ou dos amigos com os quais não têm como competir” (O’NEIL,1999, p.84).

Se, de um lado, a empresa oferece a possibilidade da carreira, de altos salários, de humanismo e de satisfação dos desejos dos seus empregados, de outro, segundo MOTTA (1992) ela exige a submissão e o controle do indivíduo. E a submissão torna-se, muitas vezes, um preço demasiado alto a se pagar em troca da satisfação do desejo de reconhecimento. A empresa exige que o indivíduo se sacrifique por ela, que a tome como uma instituição sagrada merecedora de dedicação extrema – é o laico como sagrado. O indivíduo é chamado para cumprir um dos papéis principais, o papel do super-homem



organizacional. Para que os indivíduos se comprometam com ela, a empresa utiliza um discurso bem simples, às vezes dito, outras não. Na verdade, ela torna tanto o comprometimento organizacional quanto a excelência e a qualidade total objetos de cultos, “sinais de uma fantasia de domínio total, de uma vontade infantil de onipotência, em que se desenvolvem as técnicas mais aberrantes” (Enriquez, 1994a, p. 45).

Segundo Enriquez, o discurso das empresas é o seguinte:

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

Lembrando-se sempre que o que pode ser conquistado nunca estará no mesmo patamar do que foi renunciado. Além do mais, a empresa super valoriza a si mesma e o trabalho que realiza, sendo necessário, portanto, que: “vencedores que querem ir até o fim, que gostam de tomar iniciativa e gostam do risco, que estejam prontos a se exaurir pelo triunfo da equipe, do seu serviço, da sua organização” (ENRIQUEZ, 1994b, p.28). Essa é, de certo modo, a lógica que define os relacionamentos sociais e os comportamentos dos indivíduos na sociedade moderna: a adesão integral e o culto à empresa.

O indivíduo se insere na lógica dominante, e sua realidade existe a partir do que foi sonhado e imaginado pelo chefe burocrata. Assim, seus desejos se vinculam à manutenção da estrutura de poder das organizações, em que a repetição e a aversão à mudança imperam. Como se sabe, as organizações não querem mudanças, a não ser aquelas que podem gerar aumento de produtividade, de eficiência, de eficácia e de rentabilidade, em suma, dos retornos que ela poderá obter no ambiente em que atua. Na medida em que as empresas vão conseguindo alcançar esses objetivos, mais elas ficam impregnadas do sentimento de invulnerabilidade e de poder. Assim, o indivíduo nunca poderá questionar o poder dominante; e nem mesmo ser criativo - mesmo com o discurso da criatividade, não é possível encontrar criatividade de fato num ambiente em que repetição é norma e se teme a mudança.

De modo geral, as organizações têm medo do sonho, do que o homem pode criar livremente. É difícil para a organização conceber a liberdade e, no caso, as estruturas organizacionais e os sistemas educacionais são exemplos práticos de mecanismos que podem ser utilizados pela organização para que ela possa permanecer na repetição e no instinto de morte.

“as organizações não sonham<sup>6</sup>, elas não querem a mudança, mas sim a repetição, não a interrogação, mas o poder. E, nessa perspectiva, elas propõem a seus membros como razão de ser e fins a alcançar: a eficiência, a rentabilidade, o crescimento, a hegemonia e, como cimento da ação, a doutrina afirmada, o dogma revelado, a educação transmitida” (ENRIQUEZ, 1974, p.72).

Ora, elas necessitam que os indivíduos se identifiquem a elas e se dediquem à sua construção. É necessário que o indivíduo conceda sua vida para a organização, transformando-a em uma religião.

Aos poucos, o indivíduo se reconhece na cultura da organização e, a partir daí, também é reconhecido como sendo um membro efetivo do fiel grupo organizacional. Ele se identifica com a organização de maneira completa e inequívoca, passando ela a representar uma fonte rica de identidade para ele. Na cultura organizacional, neste conjunto de significados vivenciados pelos indivíduos na organização, as relações de indivíduos e grupos se estreitam com a organização, desenvolvendo laços que incluem, entre outros, laços imaginários<sup>7</sup>. O imaginário do indivíduo está à disposição da organização para ser reconstruído de acordo com os interesses do grupo, da “família” em que ele está inserido. E na busca de símbolos que possam representar o seu sucesso e a sua diferença aos demais colaboradores, o indivíduo assimila a cultura da organização, mostrando-se continuamente obediente a ela.

A cultura organizacional tem, dessa forma, um papel extremamente relevante. “é através da cultura organizacional que se definem e repassam o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que é

---

<sup>6</sup> As empresas não sonham, mas querem se apropriar do sonho do outro.

<sup>7</sup> De acordo com FREITAS (2000, p.44), os indivíduos ligam-se às organizações por laços materiais e também por laços afetivos, imaginários e psicológicos.

realização profissional e pessoal, quais os símbolos a serem cultuados e perseguidos” (FREITAS, 2000a, p.66). Constrói-se um imaginário comum, repleto de símbolos, habilmente manipulado pelas organizações, especialmente pelas grandes empresas o qual, na maioria das vezes, é plenamente conhecido pelo indivíduo. Mesmo assim ele é convidado e seduzido a participar do banquete, encontrando um local, enfim, ao qual possa se identificar, um grupo para se inserir e para compartilhar seus sonhos, estes de acordo, é claro, com a cultura organizacional. E “quanto mais as referências culturais, familiares e religiosas se quebram, tanto mais os indivíduos e os grupos se mostram receptivos a acatar mensagens e líderes que lhes ofereçam uma resposta que traduza um pouco mais de certeza e de significado para suas vidas”. (FREITAS, 2000a, p.55).

Assim, o indivíduo se torna um parceiro da organização na busca pelo poder, da imagem, do sucesso, do controle social, de tudo aquilo que, simbolicamente, possa vir ao encontro de seu ideal de ego. O indivíduo passa a amar a organização em que trabalha, desenvolve com ela uma relação de afeto que permanece muitas vezes até o momento em que se aposenta ou é aposentado por ela. E, por mais que lhe desagrade determinados traços da cultura organizacional em que está inserido, ele ama a empresa e lhe dá constantes provas de amor. Tem lugar, aí, um jogo com a subjetividade, com o inconsciente do indivíduo, que se torna cada vez mais presente. Nesta espécie de cooptação do inconsciente individual pela empresa, inúmeros mecanismos psicológicos entram em jogo, tais como a identificação. De acordo com FREITAS (2000a, p.66), é “nas grandes e modernas empresas que esses processos são mais visíveis e mais facilmente identificáveis, porque elas são mais zelosas de sua cultura, numa tentativa de homogeneizar a maneira de pensar, sentir e agir”. Ainda segundo ela, as grandes empresas manejam “a dimensão simbólica e imaginária através da construção de heróis, que tornam o sucesso crível a atingível, e também dos rituais, que consagram suas políticas. Dessa forma, a cultura organizacional institucionaliza uma certa magia”.

Logo, a empresa toma a forma de uma imagem a ser idolatrada, e o indivíduo é estimulado a acreditar que a empresa é virtuosa e merece todos os seus esforços. Ao mesmo tempo em que o econômico se torna o aspecto mais importante da vida humana, o indivíduo se deixa levar pelo imaginário organizacional moderno e pela conseqüente invasão deste em vida privada.

E se a crise de identidade é uma das características do mundo contemporâneo, a empresa se utiliza desta crise para conquistar o indivíduo. De acordo com FREITAS (2000), com a falta de referências, como as culturais, mais o indivíduo necessita de alguém que possa ajuda-lo a achar o caminho, que lhe possibilite ter uma razão para viver. Percebe-se, nos dias de hoje, uma redefinição das identidades pessoais e o fortalecimento de identidades coletivas, o que leva, de acordo com ENRIQUEZ (1994, p.30), à recusa do “fato de que somos o produto de identificações múltiplas, de que podemos ter marcos identificatórios mutáveis ao longo de nossa vida”. Ainda segundo o autor, “o ato de formular e de assumir uma identidade coletiva maciça e dominante, constitui o primeiro passo para a renúncia definitiva à identidade real”.

E presentes no imaginário organizacional, o culto da excelência e a comunidade organizacional exercem um papel importante no desenvolvimento da cultura da empresa, transformando o indivíduo num agente de aumento de produtividade e de rentabilidade para as organizações. As organizações buscam desenvolver equipes que possam jogar unidas, e de forma coesa (mas também competitiva, ela incentiva tal atitude) no sentido de alcançar os objetivos organizacionais; pregam também, o discurso da cooperação e da necessidade de agir em conjunto, fraternalmente para o sucesso de todos. E é cada vez mais comum, nas grandes empresas, observar a “difusão do sentimento de afiliação do empregado à empresa, fazendo transparecer que os objetivos individuais são iguais ou semelhantes aos objetivos da empresa, procurando o consenso e a coesão dos esforços” (MOTTA, 1992, p.47). No que concerne o culto da excelência, a organização prega que é possível que todos os empregados se tornem heróis, e elas fazem uso da imagem dos poucos exemplos de executivos bem sucedidos e de líderes carismáticos para mostrar que é possível se chegar lá. A dificuldade, como bem nos lembra ENRIQUEZ (1997, p.128, tradução nossa), é devida ao fato de que “é impossível que todo mundo seja vencedor. Em todas as batalhas, existem os vendedores e os vencidos”. O autor discorre, ainda, sobre o quanto o empregado perde nas relações que mantém com a empresa e com a cultura organizacional. De acordo com ENRIQUEZ (1997, p. 129, tradução nossa),

“pode-se agora se ter em conta o imaginário da comunidade e da excelência como um imaginário ilusório, em que o objetivo é fazer os indivíduos conformados, respeitando o ideal da organização. Neste jogo, os indivíduos perdem cada vez que pensam que estão ganhando. O único vencedor é a

organização que recebe, assim, legitimidade que continua a acalentar seus sonhos de imortalidade que acreditam, dessa maneira, não serem tocados pela crise que afeta as instituições”.

Enfim, o indivíduo subordina-se e se submete a todo um processo de dominação presente nas organizações, tomando a organização como seu mundo e único lugar de realização pessoal. Ele transforma, assim, a organização em seu ideal de ego e em que todos aqueles desejos por ela prometidos, especialmente de reconhecimento e o poder, poderão se concretizar. Esta, por sua vez, lança mão de discursos para conquistar o indivíduo e impedi-lo de expressar-se livremente: sabe-se que a palavra livre tem o poder de auxiliar em propostas de mudança, de conscientização do indivíduo e no desenvolvimento do senso crítico.

Além disso, há também um conjunto especial de desejos relacionados ao sucesso e à busca da perfeição que estão presentes no imaginário organizacional e nas relações de poder das organizações modernas. Já vimos que o sujeito anseia por ser amado e é levado a ver que é possível suprir tais desejos na organização em que trabalha. Agora, ao lado do desejo de ser amado, há também, por parte do sujeito, de acordo com LAPIERRE (1989), o medo do fracasso, de desapontar a grande mãe empresa que acreditou nele, isto é, que o fez acreditar que o sucesso da organização dependeria dele. Este autor aborda ainda algumas emoções conflituosas que exercem grande poder nas relações de trabalho das organizações, como o medo da perda do status e o desejo de estar acima dos outros, em um nível excepcional.

Um dos principais problemas dessa nova relação empresa-indivíduo refere-se “à redução considerável da capacidade crítica do sujeito e, conseqüentemente, de suas possibilidades concretas de opor uma resistência a essas políticas”. Sem o desenvolvimento de um maior senso crítico, o indivíduo se coloca numa posição de crescente alienação em relação a sua própria vida. Ainda de acordo com LIMA (1996, p.126), “a alienação está fortemente presente nessas empresas, apesar de todo o esforço desenvolvido de enriquecer o conteúdo do trabalho e de mobilizar os trabalhadores”. 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.

“Sem imaginário não existe projeto de sonho a realizar, de utopia, de mundo a construir” (ENRIQUEZ, 1974, p.59). Desse modo, ENRIQUEZ demonstra a importância do

imaginário na construção do mundo, da realidade social. Sem ele nada é feito, pois o real surge do imaginário. Sonhar é sempre necessário para se construir algo novo, para se alcançar certo nível de identidade, e as organizações têm papel fundamental nesse processo de sonho e construção. E na busca do crescimento e afirmação da organização, pode-se dizer que esta vive, de acordo com Enriquez (1974), de um despedaçamento do trabalho por meio da institucionalização do trabalho repetitivo e da separação radical das funções, em que as organizações, por meio da divisão do trabalho, isolam os indivíduos em partes, existindo o interesse em transformar a cena das relações humanas em um cenário de relações de trabalho que beneficiem, quase que exclusivamente, a empresa.

### **III – Tópicos especiais da análise do discurso**

#### **1. Análise do discurso**

##### **1.1 O discurso**

O presente estudo tem por objetivo analisar em que consiste tanto o discurso organizacional em recursos humanos no âmbito das empresas privadas quanto às relações empresa - indivíduo. A análise do discurso organizacional realizada neste estudo não pretende se deter em uma análise formal da língua, mas a uma análise mais interpretativa e explicativa, em que se quer compreender o que é dito e o que não foi dito, a partir de uma perspectiva crítica, em determinado discurso. Isto, pretende-se observar o homem falando. É necessário, nesse caso, compreender também as condições sociais em que se dá um determinado discurso, sendo necessário relacionar a linguagem ao que está presente no exterior. Além disso, é fundamental perceber como as pessoas e empresas fazem uso de estratégias comunicativas, sendo possível, então, perceber suas principais crenças e interesses. De acordo com CUNHA (1996, p.230), “tais valores e interesses representam a cultura majoritária e constituem, assim, de modo direto ou indireto, realizações de poder”. E é justamente pela compreensão da articulação dessas formas de poder que esperamos contribuir para um maior enriquecimento interpretativo do campo que este estudo abrange.

No que se refere à linguagem, ela só pode ser compreendida, dentro do nosso contexto de trabalho, como prática social e política, como elemento de interação social. Nesse sentido, estamos falando em discurso. E de acordo com ORLANDI (1999, p.15), “na análise de discurso, procura-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história”. Temos na análise do discurso, a compreensão de como um objeto simbólico produz sentidos para os sujeitos. A linguagem realiza a mediação do indivíduo com a realidade social; nesse sentido ela não é, e nem deve ser, encarada como neutra, mas como uma habilidade humana que tem um papel fundamental na construção social da realidade.

Quando se fala em discurso, considera-se a dimensão ideológica que lhe é inerente. É no discurso que se articulam a ideologia e a linguagem. Pode-se perceber a ideologia não apenas em um determinado conteúdo, mas também na forma ou maneira como ele é enunciado. No discurso, a primeira característica que nos vem à mente refere-se à sua

proximidade com o termo ideologia, que se mescla com a linguagem. É necessário se analisar as relações do social com a linguagem, a fim de se compreender o processo ideológico existente na palavra. De acordo com BRANDÃO (1998, p.11), “a linguagem não pode ser encarada como uma entidade abstrata, mas como o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente, em que o ideológico, para se objetivar, precisa de uma materialidade”.

É necessário entender, ainda, o contexto sócio-histórico em que o texto está inserido e o que existe de explícito e de oculto no texto. Nesse sentido, podemos entender esse campo de estudo como estando além da lingüística, não sendo apenas uma mera extensão da mesma (visão européia, haja vista que, na perspectiva americana, existe maior preocupação com os elementos e com a forma do texto). Na análise de discurso, a partir da perspectiva teórico francesa, existe a preocupação fundamental com o contexto em que ocorre a produção. “Nesta perspectiva, não se trata de examinar um corpus como se tivesse sido produzido por um determinado sujeito, mas de considerar sua enunciação como o correlato de uma certa posição sócio-histórica na qual os enunciadores se revelam substituíveis”. (MAINGUENEAU, 1997, p14). Além disso, a análise da linguagem não é mais vista apenas como o estudo da estrutura interna, mas também do processo ideológico envolvido em sua construção.

BRANDÃO ressalta (1998, p.18) que “a linguagem passa a ser um fenômeno que deve ser estudado não só em relação ao seu sistema interno, enquanto formação lingüística a exigir de seus usuários uma competência específica, mas também enquanto formação ideológica”. A partir da análise do discurso, podemos, então, compreender que a linguagem não é transparente e que é necessária entendê-la como algo simbólico. As palavras contém um alto grau de contornos ideológicos e de sentidos que não estamos acostumados a perceber de maneira rápida e contínua.

E não é apenas com a ideologia que o discurso tem forte relação, mas também com a própria construção da realidade. Discurso não é somente transmissão de informação. Ele é bem mais que isso; ele responde também pela própria construção social. Ele contribui além dessa construção, na busca da significação do mundo.

Dessa forma, o discurso assume um papel político extremamente relevante e que deve ser analisado de acordo com as contribuições que ele dá tanto à manutenção das relações de poder e de dominação quanto às transformações dessas relações. O discurso



deve, ser analisado, então, como algo que vem contribuindo seja na construção das identidades sociais, seja na dos sistemas de crenças e das relações sociais. Assim o discurso é muito mais do que a transmissão de informações, vários processos também estão presentes, como a argumentação e a construção da realidade.

Compreender criticamente o discurso é aceitar que determinado enunciado, em termos de suas funções, não acaba no que podemos enxergar explicitamente, existindo uma face oculta que nos permite analisar as relações de poder e de dominação vivenciadas nas organizações. No que se refere à análise do discurso, esta é uma visão tanto da escola francesa de análise do discurso de Pêcheux, quanto de alguns expoentes da escola inglesa, como Norman Fairclough.

Quanto à linguagem, esta é, de acordo com MAGALHÃES (1996), assim como para FAIRCLOUGH, experiência textual, interacional e discursiva. Segundo esta autora (1996, p.22) “a linguagem é concebida como local por excelência dos processos ideológicos”. De modo semelhante, afirma BRANDÃO (1998, p.20), que a “linguagem é um lugar privilegiado em que a ideologia se materializa”. Nesse sentido, a linguagem não deve ser vista como algo abstrato, e nem neutro, mas como o “lugar em que a ideologia se manifesta concretamente, em que o ideológico, para se objetivar, precisa de uma materialidade”.

A linguagem pode ser analisada a partir de uma postura crítica, podendo ser considerada como prática social, isto é, como parte integrante e fundamental das sociedades humanas. Ela pode, então, ser analisada e compreendida a partir de uma dimensão sócio - ideológica e não apenas em função do componente lingüístico. A teoria crítica da linguagem apresenta, de acordo com os estudos realizados por COSTA (1996) a partir de diversos autores tais como Pêcheux, alguns axiomas básicos: a) o indivíduo é socialmente condicionado, sua enunciação é socialmente condicionada, devendo então a linguagem ser considerada como prática social; b) a linguagem, entendida como trabalho, pressupõe relações de trabalho materiais, ou seja, ao falar o homem trabalha para a modificação e evolução de sua língua; c) a linguagem, enquanto elemento de interação, é mais considerada como tal do que como função comunicativa, tendo em vista o fato de que a ideologia vai influenciar na produção das palavras, fazendo com que sujeitos não se relacionem livremente em termos da linguagem, o que está mais próximo do real; d) a linguagem, como ideologia, pode levar-nos a compreender a linguagem como

manifestação de um processo ideológico, ou o ideológico como condicionador da linguagem.

Ora, tendo em vista que a linguagem não pode ser considerada e estudada como sendo neutra e sim como lugar de manifestação da ideologia e de interação social, cabe citar uma passagem de um texto de BRANDÃO (1998, p.12) que resume tal pressuposto:

“A linguagem enquanto discurso não constitui um universo de signos que serve apenas como instrumento de comunicação ou suporte de pensamento: a linguagem enquanto discurso é interação, e um modo de produção social; ela não é neutra, inocente (na medida que está engajada numa intencionalidade) e nem natural, por isso o lugar privilegiado de manifestação da ideologia[...]. Como elemento de mediação necessária entre o homem e sua realidade e como forma de engajá-lo na própria realidade, a linguagem é lugar de conflito, de confronto ideológico, não podendo ser estudada fora da sociedade uma vez que os processos que a constituem são histórico-sociais. Seu estudo não pode estar desvinculado de suas condições de produção. Esse será o enfoque a ser assumido por uma nova tendência lingüística que irrompe na década de sessenta: a análise do discurso”.

Além disso, o discurso está relacionado com o sentido, com a percepção, com o significado que uma mensagem pode ter e que, eventualmente pode não estar explicitada. Assim, por meio da análise do discurso, trata-se de verificar o que há por trás da transparência da linguagem.

Devemos observar ainda, que a condição em que o discurso é produzido articula-se a outros dois elementos que alimentam sua análise: a formação discursiva e a formação ideológica. Nesse sentido, quando se trabalha com a análise do discurso, é fundamental compreender como um determinado objeto simbólico constrói, no indivíduo, sentidos para os sujeitos. Os sentidos são determinados pelas formações discursivas, por posições ideológicas que acabam por interferir no discurso e na percepção do receptor. A formação discursiva permite entender a produção do sentido. De acordo com ORLANDI (1999, p.43), “a formação discursiva se define como aquilo que numa formação ideológica dada – ou seja, a partir de uma posição dada em uma conjuntura sócio-histórica – determina o que deve ser dito”. Em suma, compreendemos os sentidos – uma palavra pode mudar de sentido de acordo com o modo como ela foi construída – por meio da formação discursiva.

O sentido provém das formações discursivas que representam, no discurso, as formações ideológicas, definindo, então, uma relação contínua do discurso com o processo ideológico. Ainda, segundo ORLANDI, as formações discursivas são constituídas pela contradição, modificando-se a todo momento, de acordo com as relações que os discursos mantêm entre si.

A importância da formação do discurso está presente no significado de uma palavra que pode se modificar de acordo com a formação discursiva, isto é de acordo com as diferentes condições de produção. De acordo com BRANDÃO (1998:126), “na perspectiva da análise do discurso [...] toda formação discursiva define seu domínio de saber articulando um conjunto de formulações aceitáveis (ela determina o que pode e deve ser dito) e excluindo formulações inaceitáveis a esse domínio (ela determina o que não pode e não deve ser dito)”. A autora levanta algumas questões referentes aos procedimentos de controle existentes na produção do discurso como o fato de que não se pode dizer tudo o que se quer, ou seja, existem certos limites e circunstâncias que determinam o que pode ser dito.

No que tange às condições de produção, elas englobam os sujeitos, a situação e a memória. Pode-se dizer ainda, que elas assumem dois aspectos básicos: o contexto imediato, que são as circunstâncias de enunciação e o contexto amplo que se refere ao contexto sócio-histórico, ideológico. Quanto à memória, também tratada como interdiscurso ou memória discursiva, ORLANDI (1999, p.31) afirma que esse termo é “aquilo que fala antes, em outro lugar, independentemente”. Assim, quando lemos um discurso, estamos diante de significações que não se relacionam apenas com o discurso em questão. Existe todo um processo que faz com que o sentido aí percebido esteja carregado do que foi dito anteriormente por alguém, em outros momentos e em outros locais. Em suma, interdiscurso é “todo o conjunto de formulações feitas e já esquecidas que determina o que dizemos”.

De fato, embora acreditemos ter total autonomia em nossos pensamentos e posições, muito do que dizemos ou pensamos é condicionado. Em outras palavras, “o sujeito diz, pensa que sabe o que diz, mas não tem acesso ou controle sobre o modo pelo qual os sentidos se constituem nele”. “Os sentidos não estão nas palavras elas mesmas. Estão aquém e além delas”. (ORLANDI, 1999, p.42)

Por sua vez, o conjunto das construções de sentido também contribui para a construção do discurso. O discurso não existe isolado num ponto fixo e permanente, mas sempre em relação com outros discursos ditos ou imaginados. Falar em análise do discurso é compreender o sentido que um determinado discurso terá para um indivíduo. E este sentido não depende apenas das intenções dos sujeitos, mas da maneira como este discurso é construído, e em que condições ele foi produzido.

Como já foi dito, todo discurso possui uma dimensão ideológica. É no discurso que se articulam a ideologia e a linguagem. Pode-se perceber a ideologia não apenas em um determinado conteúdo, mas também na forma ou maneira como ele é enunciado. No discurso, a primeira característica que nos vem à mente refere-se à sua proximidade com o termo ideologia, que se mescla à linguagem. É necessário, então, analisar as relações do social com a linguagem a fim de se compreender o processo ideológico existente na palavra.

A linguagem, na análise do discurso, é entendida não apenas em termos de formação linguística, mas também como formação ideológica, recebendo o apoio de conceitos fundamentais, tais como: ideologia e discurso. De acordo com ORLANDI (1999), é na língua que a ideologia se materializa e o discurso é o lugar do trabalho da língua e da ideologia. Ainda, segundo a autora, a ideologia é tratada, a partir da linguagem, como um mecanismo de formação do processo de significação. Assim, ideologia não é sinônimo de visão de mundo ou ocultação da realidade.

O discurso, de sua parte, exerce uma grande influência nas relações sociais; ele contribui tanto para a reprodução quanto para a transformação das sociedades. Nesse sentido, existe uma preocupação em se proceder à análise das relações de poder no discurso e analisar como estas relações de poder definem as práticas discursivas. Desse modo, devemos analisar o conceito de ideologia e averiguar a sua importância para o nosso estudo.

## 1.2 A ideologia

A sociedade presencia um nível de desenvolvimento extremamente intenso nas últimas décadas e um dos principais agentes desse processo é a comunicação de massa. A mídia exerce fascínio não somente pela sua abrangência, mas também pela forte

participação na manutenção e reprodução da ideologia dominante, isto é, da lógica de mercado, que gera um forte impacto na vida de todos nós. E ao mesmo tempo em que ela, a mídia, reproduz a ideologia dominante, ela está envolta em um contexto sócio-histórico de grande desigualdade entre as pessoas e de relações de poder que definem como o “jogo deve ser jogado”, de acordo com pressupostos definidos por uma elite econômica, política e intelectual.

É notável a importância que meios de comunicação de massa exercem nas pessoas. Estas assistem cada vez mais à televisão e estão conectadas à Internet, obtendo todos os tipos de informações e ligadas em tempo real com o mundo inteiro.

Os meios de comunicação de massa exercem papel relevante na reprodução das formações ideológicas que devem alcançar os indivíduos e mantê-los em um processo coletivo que sirva aos mais diversos interesses. Por outro lado, a difusão da informação pelos meios de comunicação de massa auxilia na reprodução de todas as lutas que são realizadas em nome de mudanças e transformações sociais, ajudando a formar cidadãos para exercer seus deveres e exigir seus direitos. De acordo com THOMPSON (1990, p.21):

“a proliferação rápida de instituições e meios de comunicação de massa e o crescimento de redes de transmissão através das quais formas simbólicas mercantilizadas se tornaram acessíveis a um grupo cada vez maior de receptores. Esse é o processo que descrevo como a mediação da cultura moderna (...) em que as experiências das pessoas estão cada vez mais mediadas por sistemas técnicos de produção e transmissão simbólica”.

Os meios de comunicação de massa exercem papel de mediação ideológica na sociedade moderna, sendo que o termo ideologia pode assumir de acordo com THOMPSON (1990), uma série de concepções, tais como um sistema de crenças ou pensamentos (há, aqui, uma visão neutra da ideologia) ou quanto ao sentido a serviço do poder, ou seja, o sentido serve para manter e reproduzir relações de dominação<sup>8</sup> na sociedade. Pode-se dizer ainda que em FAIRCLOUGH (2000, p.117), “ideologias são significações/construções da realidade (o mundo físico, as relações sociais, as identidades

---

<sup>8</sup> Thompson define relações de dominação como sendo relações assimétricas de poder.

sociais) que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação”.

De qualquer forma, não obstante a extensão do conceito de ideologia, nós devemos considerá-la a partir da sociedade em que dada formação ideológica tem lugar, isto é, do momento histórico e da vida social da qual ela é fruto. MOTTA (1992) argumenta que “a ideologia é um conjunto de valores e crenças que visa a manutenção de uma determinada ordem social, ocultando os elementos que a ameaçam e lhe são inerentes”. Ou seja, na ideologia reproduzem-se elementos constitutivos de determinada ordem social para que ela seja mantida. Assim, a compreensão dos aspectos essenciais da vida social é fundamental para o entendimento do processo ideológico que está inserido na construção social da realidade. Há que se ter em mente que, de um lado, busca-se manter uma ordem, de acordo com as necessidades de determinadas forças de grupos sociais, e, do outro, se transformar essa ordem, também de acordo com as intenções desses mesmos grupos, exceção feita a momentos de intensa transgressão, que podem romper com a ordem estabelecida.

No que concerne a história do conceito de ideologia, os primeiros traços podem ser resgatados na França do século XVIII a partir de escritos de Destutt de Tracy. Este autor entende ideologia como análise de idéias e sensações. A ideologia, no seu ver, seria a primeira ciência, a partir do qual o conhecimento científico se desenvolveria naturalmente. Segundo de Tracy, não seria possível conhecermos as coisas em si mesmas, teríamos apenas as idéias obtidas das sensações das coisas. Napoleão, com receio de perder o seu poder para intelectuais republicanos, decide denegrir o conceito de ideologia, referindo-se a ele como algo abstrato e sem nenhum cunho prático, especialmente no que tange à realidade política, do qual o conceito de ideologia estaria dissociado. O primeiro cônsul faria ainda ataques cada vez mais intensos contra a ideologia e os ideólogos. De modo que o termo ideologia acabou por perder muito de seu significado real. De acordo com THOMPSON (1990:48), o termo ideologia

“deixou de se referir apenas à ciência das idéias e começou a se referir também às idéias que, supostamente, seriam errôneas e estariam divorciadas das realidades práticas da vida política (...) a ideologia como ciência positiva e eminente, digna do mais alto respeito, gradualmente deu lugar a uma

ideologia como idéias abstratas e ilusórias, digna apenas de ridicularização e desprezo”.

No século XIX, Karl Marx foi um dos principais pensadores a desenvolver o conceito de ideologia. Apesar de certa ambigüidade que o conceito ganha em seus escritos, é possível verificar, em Marx, diferentes concepções de ideologia - o termo adquire um sentido, por assim dizer, mais crítico. Num primeiro momento, Marx critica amplamente aqueles que ficam na luta no campo das idéias e se esquecem da mudança social da vida prática. A ideologia, nesse caso, é vista como, ilusão. Ressalta-se, entretanto, que a ideologia não deve ser encarada como uma ilusão por si só, e sim como responsável por um efeito da ilusão. O efeito da ilusão seria uma inversão do real. A crítica inicial de Marx, nesse contexto, refere-se à ideologia alemã, ou aos jovens hegelianos, que valorizaram intensamente o papel das idéias na vida social, não existindo espaço para uma transformação, de fato, da realidade. Segundo Marx, lido por THOMPSON (1990, p.50), os jovens hegelianos,

“consideram as concepções, os pensamentos, as idéias, enfim, todos os produtos da consciência, aos quais eles atribuem uma existência independente, como as verdadeiras prisões dos seres humanos (da mesma maneira que os velhos hegelianos os declararam como os verdadeiros vínculos da sociedade humana) [...] não conseguindo compreender as concepções reais e as características da vida sócio-histórica”.

Ainda em Marx, há uma concepção de ideologia vinculada à luta de classe, a luta do burguês contra o proletário, do dominador com o dominado. Assim a ideologia estaria relacionada aos interesses da classe dominante, que difunde idéias permeadas por seus interesses. Tal concepção de ideologia estaria ligada às formas ideológicas de consciência, que devem ser criticadas, a fim de saber o que existe por trás dessas formas de consciência representantes dos interesses das classes dominantes. De acordo com LOWY (2000, p.12), para Marx, ideologia é um “conceito crítico que implica ilusão, ou se refere à consciência deformada da realidade que se dá através da ideologia dominante: as idéias das classes dominantes são as ideologias dominantes da sociedade”. Ainda, segundo BRANDÃO

(1998, p.19), a ideologia “pode ser identificada em Marx e Engels com a separação que se faz entre a produção das idéias e as condições sócio-históricas em que são produzidas”.

Mannheim, analisado por THOMPSON (1990), foi um dos autores que mais contribui para o desenvolvimento dos estudos de ideologia. Ele se distancia da concepção particular de ideologia, que privilegia a crítica exasperada, o açoitamento, por assim dizer, das idéias de nossos inimigos. A análise ideológica, para Mannheim, deve ser um método de pesquisa. Este método chamado de sociologia do conhecimento surge como uma concepção total do termo ideologia, em que se busca entender modos de pensamento. Segundo THOMPSON (1990, p.66),

“o objetivo da sociologia do conhecimento não é de denunciar e criticar o pensamento do adversário de alguém; ao contrário, é analisar todos os fatores sociais que influenciam o pensamento, incluindo o próprio, e com isso garantir aos homens modernos uma nova visão de todo o processo histórico”.

THOMPSON (1990) desenvolve uma análise desta, considerando-a como uma abordagem crítica, em que as formas simbólicas se entrelaçam com as relações de poder. O autor faz uma análise concreta dos fenômenos sócio-históricos ao mesmo tempo em que combate a neutralização do conceito de ideologia. O autor busca entender como as formas simbólicas, inclusive a linguagem, mantêm e reproduzem as relações de dominação. Nesse sentido, os fenômenos simbólicos, vistos no contexto sócio-histórico podem ser considerados ideológicos. THOMPSON (1990, p.79) propõe, ainda, conceituar ideologia, conceituação central nos nossos trabalhos, como:

“maneiras como o sentido, mobilizado pelas formas simbólicas, serve para estabelecer e sustentar relações de dominação: estabelecer, querendo significar que o sentido pode criar ativamente e instituir relações de dominação; sustentar, querendo significar que o sentido pode servir para manter e reproduzir relações de dominação através de um contínuo processo de produção e recepção de formas simbólicas”.

Portanto, a ideologia pode ser abordada como um instrumento de poder nas mãos da classe dominante. Acredita-se, enfim, que analisar o discurso de outrem, sem levá-la em



conta, pode representar perda de conteúdo, invalidação da pesquisa e, ainda, pode implicar, por parte do pesquisador, a assunção de um viés assumido pela ocultação e escamoteamento.

## **2.Considerações iniciais da análise realizada na revista especializada em negócios**

As organizações podem ser analisadas a partir de uma dimensão crítica que deixe um pouco de lado a busca incessante da performance e procure compreender, com mais profundidade a sua relação com seus empregados. Acredita-se que compreender esse discurso, ou melhor, as suas várias categorias, é compreender um pouco mais sobre as organizações modernas, e, especialmente, sobre as empresas. Pois é na linguagem que a ideologia se manifesta e é também por meio do discurso que se formam conhecimentos e crenças, se constroem identidades sociais e relações entre pessoas (FAIRCLOUGH, 2001). Consideramos, ainda, para efeito de análise, um mosaico de atores, que contribuirão com a elaboração desse estudo, isto é, analisamos o que diz o executivo, o empregado de maneira geral, o empresário, os autores dos artigos da revista analisada e consultores de empresa. Temos, portanto, um rico material de análise, que nos permite entender, um pouco mais, o que as empresas desejam e como elas se relacionam com seus empregados.

Já foi dito que o objetivo principal desse estudo é o de analisar esse discurso empresarial, suas nuances, o que é dito e o que não foi dito nos artigos analisados. Entretanto, acreditamos que a análise do discurso das empresas não exige necessariamente que uma pesquisa de campo fosse realizada em alguma delas para dentre outras coisas, analisarmos como se processam as relações de poder e os jogos de sedução dentro delas. Assim, optamos por fazer esta pesquisa a partir de dados secundários, levantando e analisando artigos de revistas especializadas em negócios, mais especificamente artigos da revista Exame, de 1990 a 2002. Descobrimos, no processo de pesquisa, que analisar esses artigos é entrar em um mundo de contradições. A ideologia das empresas está explícita, e algumas vezes, implícita nos discursos, aparecendo como um exemplo a ser seguido.

Como se pode notar, o nosso objetivo não se encaixa no universo gerencial. Ao contrário, a partir dele procuramos refletir criticamente sobre os problemas organizacionais. Como argumenta FREITAS (2000, p.42), sabemos que:

“é possível desenvolver um conjunto de estudos sobre a vida organizacional sem cair na velha tentação de produzir uma receita de como ganhar mais dinheiro ou arrancar mais produtividade. Os estudos objetivados têm a sua importância, sem dúvida, mas não tocam na essência das questões implícitas que a vida nas organizações implica. É possível produzir um saber que não esteja comprometido com a instrumentalidade gerencial e que seja capaz de gerar uma reflexão sobre os produtos - artefatos que o homem constrói ao procurar dominar o ambiente e o mundo para aplacar a sua dor de ser mortal e fingir que pode fugir da morte”.

É sabido que os meios de comunicação em massa, que possuem papel de relevância na sociedade atual, são também um excelente meio de análise desta sociedade. No nosso caso, analisar uma revista de negócios é, pois, adentrar um universo em que não só performance é o centro das preocupações como também as “receitas de bolo” estão em toda parte. Por outro lado, há sempre algo oculto no conjunto dos discursos organizacionais, veiculados numa revista como a Exame, algo que está pronto para ser desnudado e visto como realmente é: racional, frio, sedutor, fascinante, estimulante e manipulador.

A revista Exame conta com tiragens altíssimas, como a da edição 766 – 15/05/2002, que comemora os 35 anos da revista, de 284.255 exemplares. Hoje com 36 anos, a Exame é conhecida em todo o Brasil, constituindo-se em uma das principais fontes de consulta e de conhecimento no que se refere ao mundo dos negócios, e tudo o que se relaciona a ele. E como se pode ler na própria revista foi nas suas páginas que “empresários e executivos brasileiros tiveram contato pela primeira vez com temas como a qualidade total, administração participativa, terceirização, *benchmarking*, reengenharia e cidadania corporativa, entre outros, e conheceram as idéias dos principais pensadores do mundo empresarial. Da mesma forma, ficaram sabendo da enorme capacidade de transformação da tecnologia da informação e da internet sobre suas vidas e a de suas empresas” (Exame, ed. 766 – 15/05/2002). Trata-se, aqui, de uma visão da Exame por ela mesma. Quanto aos artigos para o novo estudo, eles foram selecionados tendo como base a leitura de todo o material do período, de 1990 a 2002. Já, as categorias do discurso foram escolhidas considerando-se três condições especiais: a) a frequência da aparição do tema, e da ênfase dada a ele; b) a

remissão dos temas à subjetividade; c) a ênfase dos artigos à performance dos recursos humanos nas organizações.

O período de publicação de 1990 a 2002 foi escolhido em virtude de várias mudanças no ambiente organizacional no Brasil e fora dele. Nesse sentido, para complementar a contextualização sócio-organizacional realizada anteriormente e para justificar a escolha desse período, identificaremos pontos específicos dessas mudanças, especialmente em termos organizacionais, na própria revista Exame.

Como já dissemos os anos 90 e o começo do século atual foram momentos conturbados e de grandes transformações sócio-econômicas, especialmente no que se refere ao desenvolvimento tecnológico, resultando mudanças acentuadas para as organizações na sociedade atual. STIGLITZ (2003) analisa a década de 90 como sendo repleta de megatransações e megacrescimentos, de um *boom* que fez com que grandes fortunas fossem formadas e os CEO's fossem crescentemente admirados, de escândalos de grandes empresas, de promoção de negócios de bilhões de dólares, fazendo com que as finanças estivessem sempre no ápice do mundo dos negócios. A globalização também se expande, fazendo com que idéias, produtos e dinheiro transitem mais rapidamente pelo mundo e cheguem cada vez mais rápido e em maior número ao Brasil que escancara as portas do seu mercado aberto – uma exigência, inclusive, das organizações que dominam o processo de globalização, a saber: da Organização Mundial do Comércio, Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial. Na mesma época, grandes empresas, antes tidas como exemplos a serem seguidos, inclusive no contexto gerencial, passam por graves crises, isso quando não vão à falência, como nos casos da Enron e da WorldCom, especialmente a partir do ano 2001, em um momento de retração da economia, inclusive com seu enfraquecimento na Europa. Um exemplo desse *boom* dos anos 90 e colapso nos anos que se seguiram é o do setor de telecomunicações, que nos Estados Unidos teve um aumento expressivo de participação na economia mas que, em 2002, deixou 500.000 pessoas sem emprego.

As organizações, de sua parte, responderão rapidamente a todas essas mudanças. Segundo CASTELLS (1999, p.185) mudarão para: “organizações em torno do processo, não da tarefa; hierarquização horizontal; gerenciamento em equipe, medida do desempenho pela satisfação do cliente, recompensa com base do desempenho da equipe, maximização dos contatos com fornecedores e clientes, informação, treinamento e retreinamento de

funcionários em todos os níveis”. Não é à toa que a reengenharia se consolidará na segunda metade da década de 90, remodelando drasticamente grandes empresas.

Para complementar esse levantamento de mudanças que caracterizam o período em questão, nós acreditamos ser importante analisar alguns tópicos, relacionados, pela revista *Exame*, no que se refere à gestão. A revista assinala os seguintes temas como sendo alguns dos mais relevantes da década, inclusive no que se refere aos recursos humanos: desenvolvimento da administração participativa e início da era dos superexecutivos (1990), surgimento no Brasil do conceito de *downsizing*, crescimento da busca de certificados ISO 9000, ênfase na participação nos lucros e mudanças organizacionais constantes (1991), terceirização e *benchmarking* (1992); o aparecimento do termo reengenharia em reportagem de capa, mostrando toda sua força; a promoção do *empowerment*; crescente adoção da avaliação invertida, em que os empregados apontam os defeitos de seus superiores e crescimento do modismo da auto-ajuda entre empresários e executivos (1993); ênfase da revista na qualidade de vida no trabalho e no crescimento da contratação de jovens talentos para ocupar cargos de direção (1994); entrada em campo da quarteirização, a novidade do *learning organization*; a importância da aprendizagem constante nas empresas; ênfase na cultura organizacional, valorização do indivíduo com experiência profissional no exterior; valorização da inteligência emocional e crescimento do número de gurus de auto-ajuda corporativa (1995); preferência no foco em vez da diversificação; preocupação quanto à empregabilidade; utilização da avaliação de 360 graus, crescimento dos treinamentos alternativos e heterodoxos de executivos e maior preocupação com o relacionamento interpessoal nas corporações (1996); promoção dos gurus da administração (1997); crescimento de softwares de gestão – pacotes tecnológicos de gestão; a responsabilidade social ocupando maior espaço na agenda estratégica das empresas e maior preocupação em atrair e reter talentos, considerados como importante vantagem competitiva (1998); desenvolvimento da internet, a administração do conhecimento e a ênfase na gestão do relacionamento com o cliente (1999); aumento da importância da gestão ambiental e o surgimento; do *coach* corporativo-executivo com habilidade para desenvolver pessoas, especialmente os subordinados imediatos, e aumento da competição por maiores bônus (2000); governança corporativa ganha destaque no Brasil, desenvolvimento de líderes, pressão para que os executivos alcancem lucros cada vez maiores, crescimento do número de universidades corporativas (2002); a revista assinala o PRM – *partner relationship*

*management*, no que se refere a canais de venda indiretos e o paradoxo do mundo dos negócios, procura de executivos que produzam muito e consigam conciliar a vida profissional com a pessoal – atletas corporativos: a realidade, no entanto, é diferente pois as empresas ainda são fábricas de *workaholics*.

Tendo em vista o contexto sócio-organizacional assinalado, analisaremos a partir de agora, artigos da revista Exame publicados no período de 1990 a 2002, buscando verificar, por meio deles, o discurso organizacional das empresas. Nesse sentido, propomos uma análise a partir de determinadas categorias conceituais do discurso. Vejamos quais são elas.

A primeira categoria conceitual do discurso analisada é a do superexecutivo de sucesso. Essa categoria conceitual enquadra basicamente dois critérios fundamentais: o sucesso, e tudo aquilo que os indivíduos estão dispostos a fazer para alcançá-lo, e o perfil do super-homem: toda organização deseja ter em seus quadros executivos que sejam verdadeiros super-homens, isto é, eternos conquistadores de territórios/mercados.

Ser um super-homem exige do executivo um desempenho acima do razoável e um exemplo de vida dentro e fora da organização. A empresa não espera nada menos do que isso. E ele estará disposto, induzido ou não, manipulado ou não, a entrar no jogo e desenvolver uma parceria a mais permanente possível, com a empresa, uma parceria pautada em relações de poder, em jogos de desejo, em teatralizações no ambiente de trabalho; enfim, em tudo aquilo que possa “mexer” com o indivíduo e convidá-lo a entrar no jogo, e, obviamente, ansiar por sucesso. O sucesso, assim, passa a ser o grande referencial para o indivíduo, seu grande desejo, seu grande projeto, sempre incentivado pela empresa, que, de sua parte, busca fazer do funcionário um herói disposto a se dedicar em sangue, suor e lágrimas a ela. Na sua ânsia por sucesso, o indivíduo vai se submeter ao poder e à ordem estabelecida, consentindo com ela em várias dimensões seja pela interiorização das normas, seja por medo.

A segunda categoria conceitual do discurso a ser analisada por nós é a do comprometimento organizacional. É de fato, um lugar-comum a idéia de se “vestir a camisa” da empresa, mas é cada mais requerido o comprometido com os objetivos organizacionais e cada vez maior a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional. Talvez seja nessa categoria conceitual em discurso que se tem mais claramente os discursos da sedução, da fascinação e da servidão voluntária. E a demissão é outro fator de “chantagem” na empresa – ou o indivíduo se compromete, ou está fora.

As organizações, fazendo uso de múltiplos mecanismos tais como a gestão do afetivo, enfatizam de maneira continuada a necessidade em se ter empregados talentosos, leais e comprometidos com os objetivos e com o crescimento da empresa. Igualmente, o discurso da comunidade se confunde com o do comprometimento, pois procuram-se indivíduos que estejam comprometidos com a organização e que sejam capazes de fazer parte de um “clube”, de uma comunidade, a qual fortalece os laços afetivos entre os indivíduos que a compõem. Para tanto, as grandes empresas fazem uso de mecanismos como a fascinação, a sedução e a servidão voluntária: o indivíduo acredita que, participando da comunidade formada pelos membros da empresa, especialmente dos detentores do poder, do sucesso, ele poderá ser enfim reconhecido e atingir o seu ideal de ego. Da mesma forma que outras categorias de análise, o comprometimento e a formação da comunidade na empresa é trabalhado de maneira não somente explícita, mas com mecanismos ocultos no discurso, que cada vez mais ideológico, faz com que o indivíduo desenvolva a percepção da empresa, não apenas como um local de trabalho, em que ele é remunerado para alguma atividade, mas como uma instituição sagrada merecedora de sua dedicação, seu empenho e qualquer outra renúncia que, porventura, seja necessária.

A terceira categoria conceitual do discurso diz respeito aos modismos gerenciais que se reproduzem cotidianamente no ambiente organizacional. Os inúmeros modelos de gestão que surgem e se modificam, dia após dia, no ambiente organizacional, só podem ser implementados se os indivíduos se adaptam ou “são afastados” à nova maneira de se trabalhar. A empresa desenvolve um discurso que insira os indivíduos no novo modelo de gestão proposta. Na verdade, ela fará uso de quaisquer modismos que possam levá-la a resultados significativos, desde como a universidade corporativa até os treinamentos heterodoxos no meio da selva: todo modismo que lhe dê alguma espécie de ganho, de aumento da produtividade e de desenvolvimento da competitividade deverá ser implementado. E na ânsia por fórmulas mais ou menos fantásticas, surgem inúmeros gurus, amplamente referenciados e divulgados pela mídia, não somente a especializada em negócios, que se concentram cada vez mais no indivíduo, transformando-se em propagadores da auto-ajuda aplicada no ambiente de trabalho, de modelos de gestão que nada trazem de novo, mas que exigem sempre mais do indivíduo e também da empresa.

A quarta categoria conceitual do discurso refere-se à participação dos funcionários, tanto nos processos decisórios quanto nos lucros da empresa. Trata-se de temas que apesar

de freqüentes ainda antes da década de 90, produzem impactos até os dias de hoje, especialmente em termos da administração participativa. Temos uma constância desta categoria nos artigos da revista analisada, sobretudo no início da década de 90. Só que, embora muito se tenha dito sobre a participação do empregado nas decisões e lucratividade das empresas, deve-se examinar com cuidado se essa participação é uma realidade ou apenas um instrumento utilizado pela empresa para seduzir seus empregados. Diferentemente das categorias anteriores, que tem um foco maior em executivos, aqui, trabalhamos, de modo mais incisivo, também, com os empregados de “chão de fábrica”.

A participação pode ocorrer, por exemplo, por meio do compartilhamento do processo decisório e de outros processos tais como os círculos de qualidade, as quais apesar de já estarem em desuso nos dias de hoje, ainda eram bastante utilizados no início da década passada. Da mesma forma, a remuneração surge como um mecanismo motivacional que arregimenta forças para o cumprimento dos objetivos organizacionais e para a busca continuada dos retornos, especialmente o financeiro. Assim, o indivíduo tem no salário e em benefícios indiretos, matérias primas de pacotes de incentivos que fazem com que se dedique cada dia mais às demandas da organização. Fica claro, pois, o quanto a parceria empregado-empregador acaba por se tornar uma constante nas empresas contemporâneas.

A quinta categoria conceitual do discurso se refere à preocupação da organização com o indivíduo e sua saúde física e psíquica: está cada vez mais em voga o discurso de que as organizações se preocupam com a saúde dos seus funcionários, desde problemas de depressão até obesidade. Não é difícil perceber, no entanto, que ao mesmo tempo em que é necessário compreender o que existe por trás desse discurso, encontrar elementos que mostrem como são ambíguos alguns discursos que no mesmo momento em que se preocupam com a saúde dos indivíduos, as empresas também abordam os custos financeiros ocasionados pelos inúmeros problemas de saúde de seus empregados. Do mesmo modo, ao lado da preocupação com a saúde do indivíduo, a empresa ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquelas relacionadas ao ambiente de trabalho que elas ignoram, por exemplo, o imaginário organizacional moderno e os ambientes internos e externos em que as pessoas trabalham estão, cada vez mais levando-as a chegar a seu limite físico e, sobretudo, psíquico.

Por fim, a sexta categoria conceitual do discurso diz respeito às listas das melhores empresas onde se trabalhar. Como se sabe, algumas revistas de negócios, tais como a *Exame*

dedicam publicações anuais para a consolidação de pesquisas relacionadas a esse tópico. Alguns critérios são definidos para posterior avaliação dos empregados das empresas pesquisadas. Também, busca-se conhecer, a partir do referencial da performance e do funcionalismo, empresas em que possa ser bom trabalhar. Para estar presente nos primeiros lugares dessas pesquisas, supõe-se que, na empresa, as pessoas são felizes, e que a empresa apóia seus recursos humanos, ou melhor, como se lê nos artigos, seu capital humano. De modo que é necessário que compreendamos o que existe de oculto nesses critérios, o que é aceito como sendo fundamental para que uma empresa seja considerada um lugar bom de se trabalhar.



### **3.O superexecutivo de sucesso nas organizações**

#### **3.1 Considerações iniciais sobre o discurso do sucesso e o executivo ideal**

Um dos principais fatores que motivam o executivo nas organizações modernas é o sucesso e o reconhecimento desse sucesso por parte de outras pessoas. Para alcançá-lo, não importa o esforço despendido, nem o número de papéis a que se é obrigado representar na empresa, no curto prazo, tudo acaba valendo a pena: o indivíduo busca o paraíso perdido, a concretização do desejo de fama e reconhecimento, um espaço para viver seus sonhos e projetos. A empresa, por sua vez, vai “propiciar-lhe uma identidade social privilegiada, um lugar de que ele se orgulhe de pertencer, a conquista dos símbolos de status, um projeto que dê sentido à sua vida de mortal, a emoção de ser parte de um clube de raros” (FREITAS, 2000, p.110). Ou seja, a empresa oferece a possibilidade que ele seja percebido pela sociedade como um homem bem sucedido, que ele se torne uma pessoa admirada. É necessário, contudo, que ele tenha aderido aos valores da organização e esteja comprometido com seus objetivos, aceitando todas as demandas organizacionais. Como afirma O’NEIL (1999, p.20), que nos diz quanto a muitas pessoas bem-sucedidas, que, “seus corpos (das pessoas bem-sucedidas) podem voltar para casa todas as noites, mas psicologicamente e espiritualmente, elas permanecem aprisionadas pelos papéis que tanto se esforçaram por construir para si mesmas”.

Como se nota, o indivíduo está disposto a se dedicar e se sacrificar cada vez mais à organização como para alcançar seus próprios objetivos. Neste sentido, cada uma das partes, indivíduo e empresa, em diferentes momentos, tentará seduzir a outra, aprofundando os jogos de poder e de desejo. A empresa, por seu turno, exigirá do indivíduo um perfil e um comportamento de super-herói, de uma pessoa por assim dizer acima do normal, que possa preencher as demandas da empresa. E, de sua parte, o indivíduo irá se embrenhando no mundo da empresa, em seus valores, suas normas de conduta e sua ética, que ele deve seguir dentro e fora dela.

É necessário que entendamos, portanto, o discurso dominante e como, e por que, o empregado deixa-se envolver num imaginário de sucesso, colocando a empresa, e conseqüentemente, o trabalho, como a dimensão mais importante de sua vida. Importa compreender, também, o que é dito e o que não foi dito, na perspectiva crítica, no discurso organizacional moderno, sobretudo que se refere às dimensões do sucesso, de como ele está

presente nas relações empresa-indivíduo, e, a busca desse executivo ideal, de uma pessoa que possa ser o protótipo de um herói, pronto a fazer com que a empresa brilhe, e como está presente no discurso, brilhe com ela.

O'NEIL (1999) aponta alguns aspectos do sucesso mítico, isto é, do sucesso como mito, a saber: a) a ilusão de que o sucesso é absoluto e definitivo, ou seja, de que uma vez alcançado, ele permanecerá eterno; b) o dinheiro e o poder aquisitivo são fundamentais para o sentido do sucesso, sendo que o homem passa a valer de acordo com sua conta bancária; c) o anseio por novas riquezas, motivado especialmente em virtude de que não basta ter, mas é necessário ter mais que os outros, mantém acesa a competitividade contínua; d) a reação ódio-amor diante do sucesso, pode levar ao isolamento as pessoas sem sucesso financeiro; e) a ilusão de que o sucesso o libertará do tédio, do trabalho rotineiro ou de excessivo controle por parte da organização.

É comum ouvirmos nas empresas ou lermos em revistas especializadas em negócios a respeito da dificuldade de se encontrar um executivo ideal, aquele que poderá ser destinado ao sucesso. Os requisitos são os mais variados possíveis e, muitas vezes, paradoxais. As empresas querem, antes de tudo, pessoas dispostas a se dedicar integralmente a elas, indivíduos que desejem loucamente o sucesso e façam disso a sua missão de vida. O sucesso deve ser colocado em primeiro lugar. As organizações, por sua vez, utilizam-se desse desejo para conseguir, em parceria com seus empregados, o que precisam do indivíduo. Assim, conforme escreve PAGÈS (1987, p.137), a empresa, não pede, “de início, ao indivíduo, para trabalhar por dinheiro, ela lhe propõe um objetivo mais nobre, lhe pede para vencer, para ser o melhor”. E no que se refere ao excesso de trabalho e à exclusividade de dedicação à empresa, “ninguém lhe diz que é obrigado a trabalhar. É dito apenas que para progredir é preciso trabalhar muito. A partir desta mudança de foco, a exploração pela empresa torna-se um objetivo para o indivíduo: basta transformar a obrigação em valor pela via do sucesso”. Nesse contexto, o indivíduo, maravilhado pela promessa do sucesso, via trabalho árduo e amor à organização, deverá se dedicar de tal forma à empresa, tornando-se quase um modelo ideal de funcionário desejado por ela

De fato, o indivíduo, extremamente desejoso de alcançar o sucesso, não é capaz, muitas vezes, de refletir e analisar o quanto perde ao entrar nesses jogos de poder e de desejos. De acordo com ENRIQUEZ (1997, p.11, tradução nossa), “os homens arriscam em perder sua estima, sua própria identidade, seu desejo de criação. Em uma palavra, sua vida.

Quanto de mortos físicos e psíquicos na empresa para um pequeno número de indivíduos triunfantes”. A empresa exige do indivíduo qualidade total, e tal demanda de excelência faz com que ele tenha de mudar constantemente suas qualificações, habilidades e comportamentos, de acordo com as exigências do mercado e dos inúmeros modismos gerenciais do momento. Segundo o alerta de FREITAS (2000, p.63),

“perseguir a excelência mutante e mutável não é mais apenas a melhor opção, mas a sina de todos, já que é condição de sobrevivência. As empresas são o lugar onde se há de se viver essa sina e elas vão cobrar rigorosamente de cada indivíduo que ele não seja somente, mas também queira ser esse herói incansável [...] Esse patamar, sempre reajustável para o alto, é o único que o indivíduo deve almejar, pois é o único que lhe permite realizar-se, o único onde ele pode existir para os outros e para si mesmo”.

As empresas querem transformar seus funcionários em super-homens, e o discurso da ordem e da disciplina auxilia nesta tarefa. O indivíduo deve estar disposto a dedicar horas de trabalho intenso à empresa, comprometer-se 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.

### **3.2 O discurso do superexecutivo nos artigos analisados**

Um artigo que serve como ilustração e fonte de análise das exigências feitas pela empresa para que um indivíduo obtenha sucesso e tenha uma carreira de destaque intitula-se “Sucesso mesmo sob a tempestade” (ROSSETO, Exame, 03/04/91, p.78-81), e nele, comenta-se o sucesso obtido por jovens executivos e como eles vivenciam esse sucesso dentro e fora da empresa. Os depoimentos dos jovens deixam clara a visão da empresa como mais do que o local do “ganha pão”, trata-se de um local de dedicação quase que absoluta. Esse é o segredo do sucesso: a dedicação, o comprometimento com tudo aquilo que em momento algum vai ser uma garantia de estabilidade para ele. Por exemplo, de acordo com a dona e principal executiva da Phytoervas, Cristiana Arcangeli, “sobra trabalho para as poucas horas do dia”, mas, “quando você gosta do que faz, não pesa”. “A Phytoervas não é um emprego, mas uma

religião na qual é preciso acreditar, se dedicar e investir forças. É isso que faz uma pequena empresa crescer”. Como se vê, trabalhar excessivamente é o que é valorizado e exigido dos empregados para que façam parte da empresa. O jovem executivo Bellino, da agência de modelos Elite, é exemplo de ansiedade e de agitação. “Bellino, por exemplo, tem a ansiedade no sangue. Não pára um minuto, a não ser para respirar fundo e tocar adiante”. Do mesmo modo, lê rapidamente os jornais, possivelmente para não entrar em contato com a realidade social. Dos jornais, só percorre os títulos, uma vez que não se quer contaminar pelo que considera uma “pílula diária de depressão”. Um terceiro executivo, Carlos Miele, dono da M.Officer ainda não conseguiu “um equilíbrio entre o lado pessoal e o profissional, mas, diz ele, esse é um defeito que pretendo corrigir”; seria realmente possível esse equilíbrio, principalmente no contexto sócio-econômico atual?

Em termos gerais, o artigo em questão tem “sucesso” como palavra chave, insistindo no fato de que é possível alcançá-lo mesmo em tempos de crise. O jovem, ali, é valorizado, especialmente pela sua ânsia por sucesso, característica que passa a dominar o indivíduo e que se tornou amplamente valorizada na sociedade moderna; assim, sua vida passa a ser a organização em que trabalha, ou o negócio que conduz.

Não satisfeito com a auto-exigência, o jovem executivo exige dedicação também das outras pessoas da organização, insistindo que “vistam a camisa” e se empenhem nos trabalhos em equipe – dois lugares-comuns das relações de trabalho nas empresas na sociedade moderna. Percebe-se ainda, nos depoimentos dos executivos, algumas dúvidas em determinados discursos. Ao mesmo tempo, um deles afirma que “quando sentir que a empresa me conduz, e não ao contrário, deixo tudo”. Questiona-se, entretanto, se em tal posicionamento de independência não estaria uma certa utopia, uma vez que sair de uma estrutura organizacional que lhe propicia uma série de vantagens, especialmente em termos de reconhecimento social e de fama é de fato muito difícil, nos dias de hoje.

Invariavelmente, o funcionário dedicado torna o trabalho e a empresa os grandes referenciais de sua vida, sua grande fonte de identificação e onde é possível desenvolver sua identidade, a qual, por consequência, vai também estar ligada à cultura da empresa em que ele trabalha. De acordo com FREITAS (2000, p.63), “a carreira e o status profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal”. O sucesso que interessa ao indivíduo refere-se à dimensão profissional e os benefícios

decorrentes do status obtidos que vão desde o carro com motorista à participação das principais decisões da empresa. O principal para o indivíduo é vencer, sua necessidade primordial – é preciso vencer para ser reconhecido e admirado. E a carreira se relaciona intimamente com esse desejo, que mais tarde se torna uma prisão da qual o indivíduo não mais consegue sair. Ele já internalizou um dos principais valores das empresas – o sucesso. Ele não consegue mais canalizar suas energias para qualquer outra coisa que não se direcione para o alcance do sucesso que ele se propôs alcançar. Na busca do sucesso, é também possível identificar um processo que se baseia na glorificação deste e faz com que cada indivíduo veja no outro não apenas um parceiro no alcance dos objetivos organizacionais, mas também, e principalmente, um competidor que pode lhe tirar a qualquer momento, por exemplo, a promoção que tanto almejava.

Não são raros os artigos que tecem elogios e supervalorizam o executivo que vive quase inteiramente em função da empresa, trabalhando 14, 16 horas por dia. É o caso do artigo “Manter a pilha acesa. Eis a questão!” (BERNARDI, Exame, 12/10/94, p. 104-106). Lê-se, ali, que, “um número considerável de executivos se submete a jornadas de 10, 14 e até de 16 horas de trabalho, consequência de um ambiente profissional cada vez mais competitivo” No nosso entender, esse tipo de atitude não se justifica apenas pelo ambiente competitivo, mas também pelo fato do executivo querer se submeter a esse processo. Segundo o artigo, para Rosa Neto, diretor da consultoria de comunicação Dainet “a grande maioria dos executivos que se tornam importantes tem de pagar o preço exigido. É um engano pensar, no entanto, que isso é encarado sempre como uma obrigação. Na verdade, muitos desses executivos se sentem felizes assim. Certamente um grande número de executivos trabalharia muito mais de 12 horas por dia se pudesse, pois suas motivações não se limitam ao conforto financeiro”.

O executivo busca, de maneira geral, estar no centro das atenções, estar no centro das decisões e desenvolver sua carreira. Ele busca reconhecimento, ele tem desejo de reconhecimento, de aplausos constantes (FREITAS, 2000). E não apenas isso, o indivíduo busca desenvolver crescente influência na vida de outras pessoas, por meio de relações assimétricas, que caracterizam as relações de poder. Na busca da admiração, o indivíduo busca ser símbolo de veneração, respeito e amor.

O discurso usual refere-se especialmente à necessidade de se trabalhar intensamente, ao fato de que o ambiente profissional está cada vez mais competitivo. Esse discurso é bem

mais valorizado que o do desejo de reconhecimento, do qual se depreende que o trabalho árduo é objeto de admiração, principalmente quando ele leva ao sucesso.

O artigo traz outros depoimentos interessantes para a nossa análise. Há o de um executivo que se orgulha em mostrar o quanto é ocupado, algo amplamente valorizado na sociedade atual. Valoriza-se o sujeito que vive na rotina e na repetição típicas da pulsão da morte, cuja vida está não apenas em função do trabalho, mas também em função do relógio.

A esse respeito, Freitas afirma que o tempo é cada dia mais medido e pesado. “não podemos mais perder um minuto, em alguns casos é a perda de um segundo considerada fatal” (FREITAS, 2003, p.04). O tempo deve ser utilizado e vivenciado rapidamente, com velocidade “aproveitando-se” tudo da vida. Um aproveitamento da vida que nega, muitas vezes, o prazer, o usufruto profundo e pleno de momentos que passam e não os vemos, pois estamos eminentemente preocupados em pular, incessantemente, de desejo em desejo. No campo empresarial, busca-se utilizar o tempo da maneira mais produtiva possível. Executivos de grandes empresas têm, não raras vezes, comportamento singular: “ar agitado, serram os dentes, apertam dez vezes o botão do elevador, cortam a palavra dos outros para concluir o raciocínio, sentem-se culpados por descansar 5 minutos, lêem vendo televisão e comendo, se barbeiam dirigindo; enfim, buscam executar várias coisas ao mesmo tempo para não perder tempo”. (FREITAS, 2003, p.08).

Outro elemento que nos chama a atenção no texto é a hipervalorização do esporte, sempre citado como prioridade, seja este a caminhada, o *jogging*, a academia de ginástica, o tênis, ou qualquer outro. O executivo herói é também um esportista, um indivíduo que é vencedor também no esporte, que cuida da saúde e é feliz, envolvido dia e noite, com o trabalho e com o esporte. Observa-se, inclusive, o quanto o esporte vem sendo utilizado por executivos, inclusive na busca de uma melhoria de suas relações pessoais e no desenvolvimento de suas habilidades competitivas. A estrutura estratégica de grandes empresas, como bem acertadamente nos diz ENRIQUEZ (2000, p.29), valoriza e exige, em seus quadros indivíduos que sejam ganhadores, esportistas, verdadeiros guerreiros que estejam dispostos a tudo pela vitória. O “matador *cool*”, termo utilizado pelo autor, não elimina “um adversário ou um concorrente com paixão, é preciso fazê-lo, ao contrário, com doçura”. Assim, para ser esse “matador”, o indivíduo deve valorizar o corpo, ser um esportista, ou seja, ele não apenas trabalha o seu corpo e o controla, mas busca também a vitória, continuamente e incessantemente. De acordo com ENRIQUEZ (2000, p.29), “a

empresa estratégica tem, com efeito, por fundamento uma equação simples: energia física=energia psíquica=aptidão para o sucesso individual=aptidão para a utilização social”. Assim, são importantes não apenas o controle do pensamento e da psique, mas também o controle do corpo, cujo funcionamento é essencial para o bom funcionamento do sistema. Escreve ENRIQUEZ (2000, p.30) que “um dirigente frágil, com problemas, que não se sente bem na própria pele, que é incapaz de se superar fisicamente e de controlar seu corpo (de controlá-lo totalmente), não pode ser mais que um *looser* (um perdedor) do qual a empresa deve se livrar o mais rápido possível”. O executivo deve incorporar o perfil do esportista e estar sempre preparado para combater e vencer. A competição torna-se um termo chave para o sucesso, sendo uma estratégia cada vez mais utilizada pelas organizações para seu próprio crescimento e ganhos.

Não é difícil encontrar em revistas especializadas em negócios, a metáfora do esportista, em que se abordam a procura da performance plena, do melhor desempenho, por parte dos executivos, associando-se corpo, mente e espírito. Trata-se de dimensões controladas pela empresa no sentido de se aumentar o desempenho de seus funcionários e os resultados obtidos, esperando-se manter o executivo pronto para lidar com o número excessivo de horas trabalhadas, tornando-o, assim, um atleta corporativo.

O atleta corporativo é visto como sendo diferente do *workaholic*, o que questionamos. A diferença entre os dois é vista em função da presença ou não do vício no trabalho, mas acreditamos que, se existir alguma diferença, ela é muito sutil. O artigo “Procura-se atleta corporativo” (CORREA, Exame, 06/02/2002, p. 32-41) nos apresenta o atleta corporativo como sendo capaz de produzir muito durante 12 horas por dia. “Ele gosta do trabalho, é muito produtivo”. E as empresas, inclusive as grandes, tais como: IBM, General Motors e Merrill Lynch,, estão treinando seus executivos em equilibrar estresse com recuperação, no intento que esse atleta corporativo seja um vencedor, e não um estressado. “O atleta corporativo aprende a recarregar as energias e a se tornar mais produtivo”. As empresas desenvolvem ações para se alcançar esse objetivo, como refeitórios com comida saudável e academia de ginástica na empresa. É realmente necessário ser um atleta para agüentar a jornada de trabalho. A concepção é de que “trabalhar só oito horas por dia não leva nenhum empresário para a frente”, como nos diz o presidente da maior distribuidora do país, Panarello. E, ainda, “nenhum dos entrevistados *workaholics* ou ‘recuperados’ acredita que poderia ter alcançado a posição que ocupa hoje na carreira se não tivesse colocado o trabalho em primeiro lugar. Nem

mesmo quem enfrentou problemas de saúde ou familiares por causa do vício mostra arrependimento”. Pensamos então, qual é a qualidade de vida que falamos nos dias de hoje. Se empresa significa muito trabalho, qualidade de vida poderia ser considerada como ter uma alimentação saudável no restaurante da empresa? Ou mesmo, uma academia de ginástica super equipada na empresa?

Voltando às temáticas do tempo, e da rotina tratadas anteriormente, lemos, não poucas vezes que os executivos dizem não terem tempo para dormir, ou que nem mesmo precisam dormir, que suas agendas estão sempre ocupadíssimas e que não conseguem ficar parados. E o mais interessante é que tendem a ver a falta de tempo como algo positivo. No artigo “Brilho nos olhos. Você tem?” (ALFREDO, *Exame*, 08/09/99, p. 72-74), o executivo citado no artigo “acorda por volta das 5 horas da manhã para ler ou caminhar. Três vezes por semana ele participa de reuniões com sua diretoria. Uma delas dura todo o expediente. Mesmo com a agenda lotada de compromissos, Lewis, presidente da filiar brasileira de uma multinacional, conversou pessoalmente com a *Exame*, na mesma terça-feira em que havia retornado de Zurique”. O artigo é repleto de índices que ilustram o quanto o excesso de trabalho e a agenda cheia são admirados e valorizados na atual sociedade. E, junto a isso, lemos também os conselhos de um especialista da área de recursos humanos, o qual fala da necessidade da pessoa conectar sua missão pessoal com a empresa: “as empresas mais competitivas não querem mais saber de gente que segue para o trabalho motivado apenas pelo salário. A realização também deve ser pessoal”. Assim, como já foi dito, o perfil valorizado é aquele do funcionário que dedica a vida à empresa. Essa é a motivação que as empresas querem de seus empregados: pessoas que aceitem abrir mão de sua própria vida, de seus próprios sonhos tendo em vista a missão da empresa em que ela trabalha. É colocado para o indivíduo, que se ele não se dedicar, se não houver a abertura para o sacrifício e a renúncia, ele não vencerá. É necessário que o executivo trabalhe muito, e o discurso é que esse esforço será bem recompensado por sua organização. E o indivíduo vai se inserir nessa dinâmica de trabalho, especialmente pelo fato do trabalho ser cada vez mais valorizado na sociedade atual, e o indivíduo encontra nele, a possibilidade, talvez única de transformar seus sonhos em realidade. Perder o emprego representa não apenas perda financeira, mas também perda de vários aspectos de sua vida, como a possibilidade de se realizar ou de ser reconhecido, admirado e amado pelas outras pessoas. E a empresa sabe fazer uso dessas necessidades para



conseguir com que o indivíduo esteja engajado em seus objetivos e em sua cultura organizacional.

O tema do controle pelo amor pode ser observado no artigo em questão como um mecanismo eficaz para que a empresa consiga, ao menos em tese, o comprometimento do indivíduo. Ela busca no líder, o sedutor de que necessita para ser o catalisador do processo de “gestão do afetivo” na organização. De sua parte, a empresa também seduzirá o indivíduo, às vezes, lançando mão de artifícios bastante fúteis. A empresa sedutora entrega rosas, chocolates e outros pequenos presentes com o objetivo das pessoas se sentirem queridas por ela e fazendo parte de uma comunidade, de uma verdadeira família. Pois o indivíduo deixa-se seduzir e é seduzido não apenas por elevados salários e pelo poder, mas também por presentes e mimos que têm forte valor simbólico para ele e, muitas vezes, representam baixo custo para a empresa. No artigo analisado, que estamos comentando, o executivo que lhe serve de exemplo cria incentivos mensais para seus funcionários e dá atenção a eles. “Essa maneira de demonstrar atenção pode ser por meio de uma rosa, um panetone ou uma mochila”, como nos sugere da Cruz, presidente da Teletrim, maior empresa de Pager do país.

FREITAS (1991), em seu estudo sobre os elementos da cultura organizacional, trata de tal prática, quando analisa os ritos, rituais e cerimônias no contexto organizacional. A autora cita alguns exemplos que vão ao encontro ao que aparece nos artigos analisados anteriormente. É o caso da convenção da Mary Kay Cosmetics, que “distribui prêmios milionários, como Buicks e Cadillacks cor-de-rosa, diamantes e casacos de pele para as campeãs de vendas. Durante a solenidade, que tem duração de 13 horas, as líderes de equipes e futuras diretoras promovem uma programação que ‘educa, motiva, inspira e diverte’”. (FREITAS, 1991, p.23). Trata-se, segundo Freitas, da celebração pública de resultados positivos, no contexto dos “ritos de reforço”; um segundo exemplo é a entrega de uma placa de homenagem, em determinada empresa, realizada em um ambiente tão teatralizado em que o vencedor, “depois de ser cumprimentado por todos, volta ao seu escritório, onde, muito provavelmente, colocará o seu ‘troféu’ na parede ou na mesa”. (FREITAS, 1991, p.22). Outro exemplo é o “funcionário do mês” ter a sua foto emoldurada pela empresa e ser colocada na frente de todos.

Como se nota, a empresa faz uso de determinados mecanismos no intento de seduzir seus empregados; sedução essa que também está presente na perspectiva que o indivíduo deve ter do trabalho que ele realiza. O trabalho é visto como fonte de prazer. De acordo com

executivo citado no último artigo citado: “tento fazer com que eles encarem o trabalho como um hobby”. E ainda, como diz o executivo da Cruz: “é mais fácil trabalhar quando se faz com prazer”. O executivo tenta, além de tudo isso, descaracterizar o trabalho em vários aspectos fundamentais, especialmente em sua forte carga de sofrimento e de angústia inerente ao próprio trabalho e à vida na empresa. E o discurso do executivo não pára aí, ele fornece ricos elementos para a nossa análise, citando, por exemplo, a necessidade de se melhorar a cada dia, de melhorar o desempenho a cada dia que se passa. “Me pergunto todas as manhãs como posso ser melhor do que fui ontem”. Todos esses elementos – a sedução, a busca pela melhoria contínua do trabalho e a fragmentação do fator trabalho acabam por caracterizar o discurso do executivos de pequenas, médias e grandes empresas.

Retomando o tópico do excesso de trabalho e de suas conseqüências para o executivo, devemos nos referir também ao problema da vida privada que acaba sendo colocada em segundo plano, inclusive no que diz respeito às relações familiares. Vejamos, nesse sentido, que se o discurso do sucesso aparece em muitas dos artigos da revista analisada, ele pode significar na carreira do executivo o fracasso deste como pai ou como marido. Em outras palavras, o preço a ser pago na busca do sucesso profissional e do reconhecimento acaba sendo muito caro para boa parte dos executivos. E eles sabem que se não houver uma preferência pela empresa frente à família, eles não conseguirão vencer. De acordo com PAGÈS (1987, p.137), “se ele não vence é porque dedica muito tempo à sua família”. Segundo o artigo “Executivo nota 10. Mas como pai...” (BERNALDI, Exame, 07/12/94, p.106-113), “nesse período de enxugamento geral das empresas, seja sob o nome de reengenharia, *downsizing* ou o que for, as jornadas podem ser longas. As tensões são certamente maiores. Tudo isso contribui para reduzir ainda mais o já comumente exíguo tempo dedicado aos filhos”. É justamente nesse universo altamente competitivo e repleto de inúmeros modismos e modelos de gestão que se exige cada vez mais tempo, esforço e dedicação dos indivíduos, e no qual eles tendem a se entregar à empresa. O artigo é realista ao analisar que “fracassar como pai é algo capaz de reduzir às dimensões de ninharia, todo o sucesso conquistado pelo executivo”, mas, salienta-se que, boa parte dos executivos está disposta a pagar esse preço. A dificuldade em equilibrar vida profissional e vida familiar leva, em detrimento da família, quase sempre, o indivíduo a optar pelo trabalho, mesmo que isso fragilize as suas relações familiares. Voltamos aí, no artigo “Procura-se atleta corporativo”, que nos traz, segundo depoimentos de executivos, que não existe, para eles, arrependimento

quanto a problemas familiares ocasionados pelo trabalho excessivo, desde que eles tenham alcançado a posição almejada. Como disse o presidente de uma companhia da área de telecomunicações: “se quiserem subir na vida, vão ter que pisar na lama”.

No estudo de JOB (2003, p.82), alguns depoimentos podem ilustrar essa problemática e todo o sofrimento relativo à falta de equilíbrio entre a vida profissional e a familiar. Vejamos o primeiro deles: “Devido a minha obsessão ao trabalho, por causa de viagens de trabalho me distanciei de minha família e acabei me divorciando. Esta foi uma experiência muito ruim para mim”. O segundo depoimento, também é de um executivo:

“sinto-me culpado às vezes pelo fato de que não posso desenvolver algumas atividades com a minha família pela limitação do tempo e ao mesmo tempo eu sempre consigo arranjar tempo para as coisas da empresa. Ao ganhar um celular da empresa fiquei primeiramente muito feliz pelo *status* que ele me conferia. Outro dia eu ia começar a jantar quando o celular tocou e fiquei cerca de trinta minutos para solucionar um problema. Quando fui jantar, minha esposa estava triste pois a comida estava fria e ninguém havia comido para me esperar”.

Lemos aqui dois exemplos que demonstram o quanto o indivíduo está se deixando seduzir pela empresa e pelo que ela pode proporcionar a ele, e o como isso pode vir a ser um conflito para o indivíduo, especialmente no que concerne às suas relações familiares.

O artigo Executivo nota 10. Mas como pai..., analisado anteriormente, traz alguns exemplos de executivos que têm optado pela família em vez do trabalho. Ressalta-se, entretanto, a dificuldade de tal opção, e o quanto que, determinadas atitudes como diminuir a carga de trabalho ou eliminar almoços e jantares de negócios são ilusórias. Como já dissemos anteriormente, com a crise de empregos e com o excesso de trabalho, resultantes, também, da aplicação de modismos gerenciais, o executivo se vê, muitas vezes, sem saída, especialmente devido a seus próprios desejos de realização profissional. Ele se entrega à empresa e ao trabalho, fornecedores de significado e identidade para sua vida, inclusive em termos de realização profissional. Citamos ainda alguns depoimentos levantados por JOB (2003, p.110): “Certamente a balança entre a família e trabalho pende para a família, embora eu tenha que reconhecer que durante a minha carreira eu abri mão da família muitas vezes por causa do trabalho. É inevitável”. E ainda: “Deveria ser para a família, mas na prática pende mais para o

trabalho” ou “Família é a base, mas todo o resto advém do trabalho e por isto eu me dedico ao meu emprego”.

No artigo “Não basta ser executivo, tem que ser pai” (ALFREDO, Exame, 11/08/99, p. 101-104), lê-se que para se ter sucesso profissional é necessário trabalhar muito, mesmo que a família acabe em segundo plano, que é o que normalmente ocorre. Esse sacrifício da família pela empresa foi intensamente abordado por PAGÈS (1987) que demonstra o quanto a fé na empresa e a adesão a seus valores podem levar o indivíduo a sacrificar sua vida familiar. Aliás, a empresa está presente também na vida da família do executivo, havendo, cada vez mais, programas de integração de empregados e familiares dentro da empresa, no sentido destes partilharem as atividades que o indivíduo realiza. Inclusive, para gozar de mais tempo ao lado dos seus, os executivos entrevistados no artigo acabam envolvendo seus filhos no dia a dia do trabalho, fazendo com que compreendam a ausência do pai, devido a contingências relacionadas a seu trabalho. Mas é bom que a criança ou o jovem assumam determinados hábitos do mundo do trabalho e da empresa? É bom que entrando em contato com a ideologia de mercado e com o trabalho realizado nas empresas, a criança, depois de ter visitado os pais na empresa algumas vezes, utilize-se de determinadas linguagens do campo da gestão dentro de sua casa e em sua vida? No caso do artigo, a criança, devendo arrumar seu quarto por ordem do pai, concordou e disse ainda “tem razão, pai. Se um auditor viesse inspecionar meu quarto para um ISO 9000 eu levaria um monte de não conformidades”.

O artigo aborda também alguns aspectos referentes ao mundo do trabalho, mas que poderiam, igualmente, tornar-se referências para as relações familiares e em especial para as crianças. Segundo um empresário enfocado no artigo, “os executivos passam sua vida profissional exercendo quatro atividades: busca de informações, tomada de decisões com base nas informações, execução das decisões e gerenciamento de pessoas. Essas atividades são as mesmas do dia-a-dia, e servem perfeitamente para criar os filhos com sucesso”. Neste sentido, as relações de poder presentes no mundo do trabalho começam a ser reproduzidas na vida familiar, levando para dentro de casa a ideologia dominante e a definição de como as coisas devem ser feitas, de modo específico, nas empresas e de maneira geral, na sociedade. A vida familiar começa, assim, a ser conduzida a partir de determinadas regras e normas internalizadas pelo indivíduo na organização em que ele trabalha, reproduzindo-se, em casa, a cultura organizacional por ele interiorizada. As relações familiares começam a assumir um perfil mais “artificial”, e guiado por metodologias e mecanismos gerenciais utilizados na

empresa. Então, a vida dentro de casa assume cada vez mais os contornos da vida profissional e os membros da família passam a se desenvolver dentro desse contexto. Em resumo, a criança passa a ser cliente, colega de trabalho, fornecedor, superior e subordinado.

O ponto é que a empresa acaba ocupando um espaço tão intenso na vida do indivíduo, que ele começa a achar natural todas as renúncias feitas para o bem da empresa. Toda sua vida pessoal acaba sendo prejudicada, assim como suas relações sociais acabam restritas àquelas estabelecidas dentro da organização, interagindo-se, então, nas relações extra-trabalho com colegas, clientes e fornecedores. Outras vezes, os executivos procuram também – e são incentivados a – desenvolver redes de relações pessoais – *networking* –, - ampliando o seu círculo de amizades dentro e fora da empresa em que trabalham, incluindo executivos de outras empresas. De acordo com o autor do artigo “Seus amigos são seu maior patrimônio” (GOMES, Exame, 14/08/96, p.76-78), “o cultivo de uma boa rede de relacionamentos faz parte das regras da empregabilidade, pela qual cada um deve ser capaz de gerenciar sua própria carreira”. “Hoje o executivo que não tem sua *networking* não sobrevive”, nas palavras de *headhunter* Gunter Kieseberg. Essa rede de relacionamentos auxilia no aumento das informações a que o executivo passa a ter acesso e aumenta a sua capacidade de decisão: o interessante, porém, é que o autor do artigo em questão, depois de mostrar todos os pontos positivos e os benefícios em manter uma boa rede de relacionamento, afirma cinicamente que o “*networking* não é sinônimo de relacionamento por interesse”, como se o indivíduo não almejasse, a partir dos seus contatos, um melhor desempenho na organização, com o objetivo de alcançar o sucesso. E, ainda, como diz Jardim, vice-presidente da Kaiser, “o executivo que não monta uma rede de informação reduz em 50% sua capacidade de tomar decisões corretas”. Forma-se algumas vezes verdadeiras confrarias que têm como missão auxiliar no processo de interrelação pessoal entre seus membros, inclusive em termos de informações. As relações pessoais que deveriam ter um perfil mais natural e menos estratégico, tornam-se uma função do *marketing* pessoal. Atividades cotidianas são reformuladas para alcançar o melhor nível possível de incremento das relações: o executivo participa de congressos e feiras, procura conversar, quando for do seu interesse, com a pessoa a seu lado nos vãos e participa de associações ou clubes. Todos esses procedimentos podem aumentar o círculo de relacionamentos do executivo e torná-lo mais conhecido, o que pode ser de bastante serventia, inclusive, num período pós-demissão.

No artigo “Quem está no alto da pirâmide” (CASTANHEIRA, Exame, 06/02/91, p. 46-51) também há uma análise do que é necessário para se ter sucesso e uma carreira bem sucedida. Além de identificar alguns problemas causados pela busca desenfreada por sucesso, nos mostra algumas características de superexecutivos admirados dentro e fora da empresa. Uma delas é o número excessivo de horas trabalhadas, com jornadas de trabalho que chegam a 12 ou 14 horas. Os executivos apontam que para se alcançar ao sucesso é necessário perseverança, e principalmente, dedicação ao trabalho – jornadas de 12,14 horas diárias. O artigo aponta os problemas gerados pelo excesso de trabalho e pela entrega, em tempo integral, à empresa. De acordo com uma psicóloga entrevistada pelo artigo, “esses profissionais (os altos executivos) atingiram um nível de vida em que se têm muito a perder [...] há o temor de perda de *status*, do dinheiro. Mas quando o assunto é perda de poder, o temor transforma-se em pânico, em angústia”. Como se nota, anseia-se, por cada vez mais poder, não importando o preço a ser pago para isso. Renunciar à vida particular, à família e aos amigos passa a ser algo comum e natural para boa parte dos altos executivos; perguntamos, porém, quais são os retornos esperados que compensam as renúncias.

E na busca da excelência, as empresas se preocupam em desenvolver seus funcionários, para que eles reproduzam essa excelência. Assim, o executivo deve se dedicar inteiramente à empresa e à sua carreira, definindo estratégias para o alcance do sucesso que ele deseja obter. Nesse caminho, ele se depara com um quadro familiar e emocional cada vez mais complicado. Do âmbito familiar, nós já analisamos os malefícios ocasionados por essa busca frenética pelo sucesso. Já, do âmbito emocional, o indivíduo sofre com o *stress* e com o elevado nível de ansiedade a que é submetido, levando-o, muitas vezes, à desestruturação emocional, a doenças físicas e até à morte. O fato é que o indivíduo é colocado à prova, a todo momento, e isso pode minar suas resistências. E inúmeras vezes o indivíduo não se dá conta de como está vivendo, naturalizando uma vida degradada.

Numa espécie de contrapartida da empresa ao valorizar o funcionário que se exaure no trabalho, esta, por meio de políticas voltadas para seus recursos humanos, tende a valorizar, de acordo com Lima (1996, p.20), “tanto as exigências materiais (através de salários mais elevados, por exemplo) quanto às de ordem psicológica (encorajando, por exemplo, a tomada de iniciativa). Elas conciliam as recompensas econômicas e as recompensas simbólicas, os aspectos formais e os informais da organização”. Tendo em vista as recompensas econômicas, simbólicas ou qualquer outra e levando-se em consideração a ligação afetiva que também está

presente na relação empresa-funcionário, lembramo-nos do já mencionado processo segundo o qual o indivíduo estaria disposto a aceitar determinado nível de sofrimento ou desprazer tendo em vista os benefícios que lhe são prometidos. De acordo com PAGÈS (1987, p.27), “o processo de mediação se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo”. Obviamente, a definição das políticas desses privilégios se dá de acordo com o espírito da empresa, do sistema econômico, do mercado, mas ao fim, sempre com o objetivo de diminuir as contradições existentes das relações de trabalho nas organizações.

As empresas tentam diminuir as contradições, elas adotam dispositivos que visam antecipar os conflitos, na busca da diminuição do grau de insatisfação dos empregados. De acordo com LIMA (1996, p.28), a empresa utiliza determinadas políticas de gestão de pessoal que visam dentre outras coisas, a “adoção de dispositivos visando à antecipação do conflito, especialmente, aqueles que tentam evitar a emergência do descontentamento, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem. Observa-se também a tentativa de administrar as contradições, inerentes a toda empresa capitalista, pela articulação de procedimentos que levam em conta as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica”. Da mesma forma, PAGÈS (1987, p.22) nos coloca algumas exemplificações das contradições que caracterizam as políticas de mediação das empresas, como:

“acredito piamente nos grandes princípios (da empresa), mas são aplicados imperfeitamente; mas é formidável tê-los enunciado, mas TLTX (a multinacional analisada pelo autor) aí visa seu interesse; mas isso vai em direção aos interesses do indivíduo, mas TLTX é uma grande empresa americana, multinacional etc; mas o dinheiro governa o mundo, mas TLTX não é filantrópica; mas seu poder nos dá segurança, mas é duro; mas acabaremos a carreira descendentemente, num emprego interessante e bem pago, eu gosto da mudança, mas quando eu for mais velha [...]”.

Esses são alguns exemplos de contradições analisadas em uma entrevista com uma funcionária que nos apresenta um quadro bastante claro das contradições existentes na lógica do mercado, o que acaba por se tornar foco da utilização do sistema de mediação pela empresa.

Mas, é importante lembrar que, para usufruir das recompensas que a organização estaria disposta a conceder, o indivíduo deve estar quem sabe, disposto a mudar de cidade, ou de país, a permitir a interferência da empresa na sua vida particular. É o caso de um alto executivo de um banco francês, em foco na reportagem “Carreira, casamento e...uma agência?” (BERNALDI, Exame, p.122-123). Recém separado da mulher, não pôde se candidatar a um cargo mais elevado porque estava solteiro: “a empresa entendia que a aliança na mão esquerda era um requisito indispensável”, ou seja, parece que para subir na carreira, é necessário ser casado. Frisa-se que o casamento facilitaria o compromisso do indivíduo com a empresa. Além disso, sobre alguns aspectos do casamento cujos efeitos poderiam ser positivos para o bom desempenho das atividades dos empregados, lemos por exemplo, que: “assim como acontece na vida a dois, o trabalho também exige concessões e respeito às diferenças”.

O fato é que a empresa pode interferir não apenas nas atividades rotineiras do indivíduo, mas também na maneira como ele deve conduzir sua vida, se deve se casar ou não, se pode, por exemplo, revelar uma orientação homossexual ou não. Tudo depende dos interesses da empresa, que deve, de acordo com o discurso organizacional, vir sempre em primeiro lugar. O mais intrigante é que o indivíduo se coloca em papel submisso frente a essas exigências. A sua fome por *status* e por uma carreira bem sucedida, muitas vezes, é tão grande que faz com que ele se submeta aos mais variados absurdos.

O indivíduo se insere cada vez mais na cultura da organização, e vislumbra, por meio de promessas, que é possível chegar ao sucesso. Aos poucos, o sucesso e a sua carreira tornam-se a missão de sua vida: suas atividades são coordenadas e pensadas estrategicamente, suas amizades são definidas sob determinados critérios que estejam de acordo com o que possa levá-lo a atingir o degrau mais alto de sua carreira. De acordo com PAGÈS (1987, p.135), o importante em sua vida é vencer, é obter vantagens sobre outras pessoas, ser objeto de admiração. Considerando que o trabalho exerce hoje papel extremamente importante em nossas vidas e que é por meio dele que as pessoas buscam destaque na sociedade, o executivo, ou o empregado de maneira geral, preenchem, trabalhando, o vazio que tornou as suas vidas: daí a necessidade de vencer, de ser reconhecido como exemplo de vida, não importando o que tenha sido renunciado e feito para se alcançar tal objetivo. De acordo com PAGÈS (1987, p.135), “a partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal do indivíduo,



o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único”.

E um dos problemas que surgem é o indivíduo precisar estar sempre atualizado, e adaptando-se aos diversos modelos e modismos de gestão existentes. Sua vida começa a girar em torno dessas atualizações, capacitações e treinamentos. Entretanto, não conseguimos nos atualizar infinitamente. Chega um momento em que estaremos saturados e que não teremos mais condições de competir, até o ponto em que seremos trocados por outros competidores, talvez mais jovens e com mais energia para seguir em frente.

Essa questão foi também analisada por FREITAS (2000, p.63), que afirma que na busca por sucesso e excelência, requisitos impostos pela empresa, pela sociedade e pelo próprio indivíduo, este, quando fracassa, torna-se um “morto-vivo, sem identidade, sem auto-imagem, um ser que não se reconhece a si mesmo”. Ainda segundo a autora, “a carreira e o *status* profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal”. Como podemos notar, a sua identidade se confunde com a da empresa, e o fracasso em sua atividade profissional é o fracasso de sua própria vida pessoal. E como é impossível ser perfeito, ou seja, como é impossível ser, como desejam as empresas, o profissional, quase sempre, se seguir por esse caminho, estará fadado ao fracasso.

De qualquer modo, o indivíduo é sempre incentivado a ser um herói, um verdadeiro super-homem organizacional. De acordo com ENRIQUEZ (1997, p.118), “demanda-se a cada indivíduo se tornar um lutador, um herói, uma pessoa capaz de se adaptar a todas as circunstâncias e demanda-se a populações inteiras, de ter como única palavra de ordem, o sucesso econômico e pessoal”. E para ser um herói é necessário, como disse um executivo, em um artigo anterior – é necessário dedicação, muito trabalho para se chegar ao sucesso.

No artigo “Quem está no alto da pirâmide” (CASTANHEIRA, Exame, 06/02/91, p. 46-51) e conforme pesquisa realizada com presidentes de empresas brasileiras, alguns fatores são levantados como sendo determinantes para o sucesso do executivo: dedicação ao trabalho, experiência, arrojo, conhecimentos específicos, perseverança, competência, visão de longo prazo, criatividade, obtenção de resultados e liderança. E no que tange as principais características que deve possuir um superexecutivo, vejamos algumas: espírito empreendedor, agilidade nas decisões, autoconfiança, senso de estratégia, capacidade de delegar a autonomia. Ainda, das características que compõem o perfil do executivo desejado pelas empresas,

podemos citar, de acordo com o artigo “Gravatas com adrenalina” (EXAME, 25/11/92, p. 82-83), as seguintes: o executivo deve ter uma cultura geral para a compreensão do ambiente em que vive, deve ser orientado para resultados, deve estar preocupado com o desenvolvimento de suas equipes, deve ser flexível e com capacidade de iniciativa. Com efeito, não é fácil encontrar esse executivo, protótipo de herói, esse indivíduo que busca o sucesso, mas que está mais preocupado com a empresa do que com si mesmo.

No artigo “Há um abismo entre intenção e gesto” (EXAME, 26/05/93, p.78-81), algumas das características dos executivos sonhados pelas empresas são definidas dentro do texto. Ali, diz-se que a iniciativa, a criatividade, a capacidade de negociação, o trabalho em equipe, a visão de conjunto e o comprometimento com o cliente são aplaudidas quando encontradas em um executivo. O artigo trata ainda das dificuldades encontradas quando o executivo assume suas funções gerenciais e da passividade e falta de planejamento de carreira no executivo brasileiro. Percebe-se, a partir do artigo, que o executivo brasileiro está sempre de olho na formulação e implementação das políticas de recursos humanos de grandes empresas fora do país, inspirando-se nestas: “O que é bom para eles, é bom para a gente”. Tenta-se implementar as mais diversas tendências em termos de melhoria das relações de trabalho nas organizações, fazendo-se com que o executivo e a empresa brasileira se adaptem a pressupostos de culturas distintas, mas que, muitas vezes, não servem para as empresas brasileiras. Nesse sentido, quando se diz que o executivo brasileiro está muito defasado em relação a seus colegas no exterior, é necessário analisar os critérios que são utilizados nessa comparação e como eles se articulam com os distintos contextos culturais. No artigo “Como arrancar o sim do outro lado” (GOMES, Exame, 17/07/96, p. 108-110), vemos que as empresas têm optado constantemente, por executivos que tenham habilidades de negociador. É importante que os executivos saibam negociar bem com clientes, com fornecedores, com funcionários, com chefes ou bancos. Assim, o executivo deve ter, além de talento, charme – deve ser um sedutor, sabendo compreender os desejos e necessidades das pessoas com quem negocia. De acordo com Minarelli, consultor em *outplacement*, “os negociadores de sucesso estão sendo procurados tanto quanto os líderes”.

Um outro perfil de executivo em voga atualmente é aquele que domina a dramaturgia corporativa, que sabe envolver e “motivar” os funcionários de acordo com as vontades da empresa. No artigo “O incrível Firmin” (BLECHER, Exame, 26/01/2000), que conta a história, descrevendo o perfil do executivo Firmim da Accor, o segredo da boa relação dos

funcionários com a empresa está no fato de, dentre outras coisas, esta lançar mão do emocional do funcionário. O executivo, que a representa, deve ser carismático e transpirar energia para seus subordinados, fazendo com que eles estejam envolvidos com as expectativas da empresa. Em convenções da empresa, ele se torna um animador de auditório: “Estão felizes em estar aqui?”, ou, “Acham que essa convenção vai ser um sucesso?” - pergunta ele para seus funcionários. Ele utiliza seu carisma para fazer com que as pessoas estejam engajadas nos objetivos da empresa. Por meio da fascinação, ele fomenta nas pessoas o culto ao herói. De modo que a empresa se desenvolve, também, por meio da admiração por ela, que o executivo-chefe passa aos outros funcionários. Este aqui pensa o seu discurso de modo estratégico: “Firmin jamais comparece a uma reunião sem ter refletido por dias, semanas até, sobre o que e como dizer. Meia hora antes de entrar em cena, como um ator, isola-se para um ensaio concentrado”. Assim a organização passa a ser palco para o desenvolvimento da teatralidade nas relações de trabalho e muitos de seus participantes não têm consciência de que participam efetivamente de uma tragicomédia.

Ainda, o executivo em questão cultiva seu perfil carismático e “transpira energia típica de vendedores e relações públicas”. O ator principal cuida de sua imagem de tal forma que se vê como todo poderoso, um super-herói que deve ser admirado e amado. A sua imagem exerce um papel estratégico no desempenho e alcance dos objetivos organizacionais. Ela é trabalhada para mostrar seu dinamismo, uma pessoa em constante movimento, um homem alinhado e bem vestido, um modelo ideal, em que as pessoas se espelham e depositam confiança. Tanto que as relações de trabalho tornam-se, de certo modo, relações paternalistas, não existindo espaço para demissões, ao menos no discurso. “Na Accor, demissão rima com palavrão. Firmin vê nessa prática a pior demonstração de incompetência de um empresário. A promessa de segurança no emprego é um item importante de sua cartilha”. Também faz parte da cartilha do executivo a definição de metas elevadas. Ele pode, utilizando-se do princípio de que é necessário colocar uma cenoura na frente de um coelho, e à medida que ele for alcançando a cenoura, deverá ultrapassar os padrões de desempenho pré-estabelecidos: “pense grande, estabeleça metas além das possibilidades. É provável que, agindo assim, você ultrapasse as previsões”.

Da mesma forma, este tipo de líder deseja se cercar de pessoas leais, mesmo que se mostrem eventualmente, incompetentes, necessitando, na verdade, ter súditos que se disponham a servir voluntariamente. Para ele, o ser humano é um dos principais atores desse

espetáculo. Mantendo um estilo particular e bem próximo de grandes estrelas do mundo dos negócios, Firmin acredita que “os resultados são decorrentes do fator humano”. Os indivíduos são trabalhados, inclusive por meio da gestão do afetivo, para se comportarem de acordo com o que a organização espera deles, impondo-lhes novos desafios, a todo momento, e fazendo com que os executivos se sintam constantemente devedores e inseguros, objetivando sempre o aumento do rendimento. Trata-se de, em resumo, técnicas e procedimentos para se tornar uma celebridade do mundo dos negócios.

No artigo “Adeus super-homem” escrito pela antropóloga Livia BARBOSA (Exame, 17/11/99, p. 120-121) temos uma análise crítica do excesso de qualidades que se espera que um líder deva ter e/ou desenvolver:

“Um bom *coach* ou líder tem que ter presença de espírito, ser feliz e bem humorado, pois quem é feliz tem muito mais chance de triunfar na carreira. Tem que ter alto astral, garra e determinação. Ser maduro e responsável, mas ao mesmo tempo não ter medo de deixar a imaginação correr solta para encontrar o melhor resultado. Precisa ser crítico, ou seja, essencial e decisivo. Isso tudo não basta, porém. O novo gerente tem que ser pontual, focado em objetivos. Precisa encontrar e organizar as informações, de modo a transformá-las em conhecimento. Tem que ter iniciativa, autonomia, desenvoltura, determinação, demonstrar confiança em si mesmo. Precisa ser intuitivo, deixar fluir o seu potencial, estimular o autodesenvolvimento, o autoconhecimento e a criatividade. Tem que saber ouvir, dialogar, comunicar e estimular a ousadia de terceiros. Tem que saber liderar e lidar com pessoas, estar presente como se estivesse ausente. Ser sensível às necessidades dos que o cercam, ter capacidade de trabalhar em equipe e fazer alianças. Tem que ser competitivo, firme, ousado e empreendedor, gostar do que faz, mas ao mesmo tempo não pode ter vergonha de expressar dúvidas e medos. Ele ainda tem que ser capaz de fazer projetos e planos, vender idéias, estar voltado para resultados, captar recursos financeiros, encontrar soluções alternativas. Precisa por a emoção para fora, sem jamais perder a calma, aumentar permanentemente a sua empregabilidade e ao mesmo tempo demonstra comprometimento e motivação com a empresa. Tem que falar inglês e pelo menos outra língua. Tem que ter experiência de vida no exterior e pós-graduação. Tem que ter boa aparência e saúde cintilante”.

Esse é o executivo esperado nas empresas de um mundo globalizado ou pseudoglobalizado: um super-homem, isto é, um ser perfeito e que atenda a todas as expectativas da empresa, um indivíduo que tenha algumas características que são encontradas não apenas em uma pessoa, mas em um conjunto de pessoas altamente qualificadas. Assim, no nosso entender, é correta a seguinte colocação crítica da autora do artigo: “o conjunto de atributos e habilidades é tão grande que temos que supor duas hipóteses: ou já se nasce com elas – e, neste caso, estaríamos falando de um habitante do planeta Krypton, como o Super-homem, ou se passa o resto da vida em treinamento intensivo para alcançar o perfil desejado”.

É necessário que o executivo tenha aquelas características já citadas, tais como coragem, competitividade e determinação, sendo chamado, inclusive, a fazer a diferença na empresa, o que também vai de encontro ao discurso da cooperação e do trabalho em equipe. Trabalha-se muito para alcançar o sucesso, e o executivo tenderá a definir estratégias que possam levá-lo ao estrelato. As horas no trabalho devem ser aumentadas significativamente, “fazendo o máximo o mais rápido possível”.

A partir do artigo “Superexecutivo dos anos 90” (CASTANHEIRA, Exame, 13/06/90, p.82-85), vemos que os empregadores da época querem ousadia, criatividade e dinamismo de seus executivos, embora uma pesquisa mostre que os profissionais ainda não cabem nesse figurino. De acordo com o texto, as empresas, na década de 90, querem indivíduos que se distingam dos demais, que tenham ousadia para um risco planejado e calculado e que sejam empreendedores na medida certa, buscando novos negócios para a empresa. Furine, responsável da área de recursos humanos da uma grande empresa, diz: “queremos gente preocupada com resultados, tecnologicamente atualizada e com visão ampla de negócios”, tanto que, com um toque de padronização, “dos 100 profissionais de primeiro e segundo escalões, trinta foram substituídos”. De acordo com o executivo: “precisávamos uniformizar o perfil desse grupo para adequá-lo aos novos objetivos”.

As empresas, por sua vez, preferem executivos criativos, abertos e arrojados; mas o que notamos, de fato, é que querem que seus executivos dêem-lhes um retorno significativo. É interessante notar que ao mesmo tempo em que o artigo a pouco referido cita como características básicas dos executivos requeridos a criatividade, dá o exemplo da empresa que diz ter demitido 30% de seus executivos em determinado momento com o seguinte discurso: “precisávamos uniformizar o perfil desse grupo para adequá-lo aos novos objetivos”. Ora, a

arte é o que escapa à uniformização considerando que ela deve compor, também, o perfil de executivo desejado pela empresa, é no mínimo incongruente o discurso de uniformização dos perfis dos executivos da empresa. Para uniformizar o comportamento dos indivíduos o treinamento é fundamental. A idéia é “moldar” os indivíduos de acordo com os desejos da organização, sem a preocupação com a sua criatividade, com o seu empenho pela inovação ou com a sua diversidade. Sabemos, enfim, que organizações criam uma fôrma e colocam nela seus executivos, os que mais respeitaram os moldes permanecem na empresa, enquanto aqueles que se mostraram em desacordo com o que havia sido determinado pela empresa, acabam por ser, na maior parte dos casos, isolados e desligados da empresa.

Outra das principais características que as empresas apreciam seus gerentes é a habilidade de liderança. Lemos no artigo “Tire seu diploma em liderança” (THOMAS, Exame, 04/12/19, p. 140-142), que “os líderes efetivos sabem confiar e inspirar confiança”; ou seja, que o executivo ideal é aquele capaz de seduzir eficazmente seus subalternos e liderar a formação de uma comunidade de empregados envolvidos com os valores e objetivos da organização. Da mesma forma, o líder é visto pelo autor como alguém contestador: – “eles questionam continuamente as normas e os pressupostos, visando acabar com as restrições desnecessárias e irreais impostas às pessoas e às organizações que lideram”. Há algo de estranho aqui, tendo-se em vista o fato de o líder não poder ser, de modo algum, um contestador, um transgressor das regras impostas pela empresa, já que a organização busca constantemente manter e reproduzir seus valores. Como já dissemos, a organização baseando-se na pulsão de morte, vai sempre viver a contradição de querer a manutenção e a repetição e ao mesmo tempo se embrenhar na busca da inovação e da criatividade. O líder trabalha na manutenção da cultura organizacional, devendo inspirar ou seduzir as pessoas para que elas estejam engajadas de corpo, pensamento e psiquismo no alcance dos objetivos organizacionais. E o líder pode ser um modelo de poder, que se encarna na sua figura, seja embasado na perversão, seja na megalomania, ou na paranóia. A sedução e a fascinação tornam-se então, mecanismos úteis, fazendo com que os subordinados obedeçam seus superiores, sem questionamento.

As empresas também esperam que seus executivos sejam competitivos e, ao mesmo tempo, cooperativos e éticos, demandas a princípio contraditórias, e que pressupõe do executivo um equilíbrio acima do normal, para manter sua honestidade, sua saúde, sua eficiência, seus resultados e sua carreira. PAGÈS (1987, p.80) coloca que “valores

tradicionais, como a noção do sacrifício, o respeito do indivíduo, a integridade, são misturados com elementos contraditórios, como o espírito de competição, a eficácia e o individualismo”. Lendo o artigo “Competir não é pecado. Não?” (BERNALDI, Exame, 12/02/97, p. 82/85), vemos que as empresas estão incentivando algumas qualidades gerais contraditórias em seus empregados:

“coragem para assumir riscos, disponibilidade total para serviços extras, capacidade de gerar resultados, garra, ambição, disposição para competir dentro e fora da empresa [...] e cada vez mais os executivos são incentivados pelas empresas e pelo próprio mercado a ser pessoas competitivas individualmente. Não apenas perante a concorrência, quando estão representando a companhia, mas perante seus pares e colegas, no dia-a-dia, dentro do ambiente de trabalho”.

E ainda, “agressividade, ambição, ocupação de espaço, articulação, disposição para incomodar, capacidade de executar tarefas que outros não estejam executando e – por que não? – certas doses de egoísmo”. As empresas acreditam deveras enormemente nos benefícios da competitividade e o discurso dominante é o de que “só competindo seriamente o executivo vai ser um profissional melhor, capaz de trazer mais resultados – resultados que vão traduzir em benefícios concretos para ele, a família, a empresa, chefes, subordinados”. Porém, ao mesmo tempo, a sociedade, a empresa, a família, os amigos e os colegas exigem que “ele tenha sucesso – mas que, ao mesmo tempo, seja uma pessoa desprendida, generosa, tolerante, conciliadora, diplomática, agradável [...]”. Não é fácil.

Um aspecto que pode ser importante, além de ser um diferencial para o executivo, é a beleza física, podendo ser influência tanto positiva quanto negativa. Essa é a temática do artigo “Beleza ajuda a por a mesa?” (COHEN, Exame, 22/04/98, p. 110-111) que nos coloca que, de acordo com pesquisa realizada e publicado pela *American Economic Review*, em 1994, “pessoas bonitas costumam ganhar salários em média 10% mais altos do que as feias, para ambos os sexos”. Se considerarmos que o culto do corpo é uma das tendências da modernidade, as empresas assumem a beleza como sendo um dos fatores que podem levar ao aumento da competitividade, ou ao menos fazer com que a pessoa que é bonita e se sente bonita desenvolva como se lê no texto, de acordo com o que é dito pela professora de psicologia Betiol: “uma confiança maior, e isso reforça sua atitude [...] em geral, uma pessoa

bonita é mais segura de si e por causa disso deixa fluir com mais facilidade a sua competência”. É neste sentido que, sem entrar na discussão ética (o que levaria a uma outra discussão, inclusive devido à questão levantada por Barro, da Universidade de Harvard, se a beleza não pode ser considerada um critério, por exemplo, de contratação, a inteligência também não poderia também, ser considerada um desses critérios de contratação), que alguns autores como Robert Barro justificam a importância que pode ser dada à beleza. Por outro lado, a beleza pode ser fator de não contratação, devido à inveja que uma pessoa pode sentir da beleza de outra, como o caso citado no artigo em que uma mulher bonita não foi contratada por um banco porque a diretora a achou “bonita demais”.

E nunca época em que a juventude está em alta cotação, as empresas, também, desejam se manter sempre jovens, conquistando novos e seguros espaços. Nesse contexto, elas buscam indivíduos jovens que substituam os empregados da geração anterior. Elas acreditam que a agilidade e a força de trabalho devem vir antes da experiência. No artigo, “A jovem guarda sobe ao olimpo” (GOMES, Exame, 01/03/95, p. 56-61) está escrito que, devido às transformações gerenciais nas empresas modernas, tais como a reengenharia, a dinâmica organizacional sofreu uma mudança em termos de substituição de altos escalões da empresa por pessoas mais jovens, como a Pepsi e a Black e Decker, em que a idade média dos diretores é de 36 anos. A escolha destes jovens está relacionada à audácia, à agilidade, à impetuosidade e à agressividade qualidades típicas da juventude. “as empresas passaram a buscar sangue novo, de gente com capacidade para o trabalho árduo e, mais importante, idéias novas”. O artigo nos coloca que, assim, os jovens são vistos como os mais capazes de se adequar às constantes mudanças ambientais, mostrando-se mais aptos em lidar com a incerteza do que as pessoas mais experientes, muitas vezes, temerosas do risco: “os jovens têm mais gás para agüentar esse clima estressante de constantes transformações”, diz Donadão, executivo de uma consultoria. Interessante citar, ainda, uma afirmação de um *headhunter*, Dobroy, que vem ao encontro do que analisamos em artigos anteriores – o tempo e a pressa do executivo, especialmente do jovem. Diz ele: “Os jovens de alto potencial colocam em caráter de urgência em tudo o que fazem”. E principalmente, o jovem tem energia suficiente para realizar sozinho o trabalho que antes era feito por várias pessoas. Porém, sobre esse ponto, o autor do artigo se mostra incoerente quando escreve que: “para a nova geração de executivos que está chegando ao poder, tão importante quanto à carreira é a qualidade de vida”. Se o autor louva a qualidade de vida, como pode louvar, também, o fato



do indivíduo arcar sozinho com um trabalho que era, antes, executado por várias pessoas? Não seriam incompatíveis a dedicação praticamente integral ao trabalho, e a idéia de qualidade de vida? Não seriam incompatíveis a dedicação praticamente integral ao trabalho e a idéia de qualidade de vida?

Abordando, ainda, a questão da juventude no mundo dos negócios, vale notar que as empresas vêm implantando, como critério de admissão e permanência de seus quadros, idades limite, que as empresas vêm criando para admitir e manter o pessoal. No artigo “Um de 40 por dois de 20” (GOMES, Exame, 25/09/96, p. 116-117), Queiroz, de uma empresa de *outplacement*, afirma que “os convites para entrevistas escasseiam conforme avança a idade do executivo”. E ainda, “aqui a idade é a primeira coisa que se pergunta numa entrevista de emprego”. De modo geral, começam a optar por um executivo de perfil mais agressivo e com força e flexibilidade no trabalho, cuja idade limite é, aproximadamente, os 40 anos. Acreditam que o executivo mais velho não tem o perfil do executivo dos tempos atuais, “agora dizem que os executivos mais velhos não sabem trabalhar em equipe. Ora, eu passei minha vida formando equipes” – diz Fontenelle, ex-executivo da Mesbla. O problema é que na procura por executivos mais jovens que venham a substituir os mais velhos, as empresas acabam perdendo a experiência e a sabedoria dos mais velhos. Assim, nos inúmeros cortes efetuados por grandes empresas, jovens executivos vêm tomando o lugar dos mais antigos. Todavia, “em muitos dos cortes de pessoal efetuados, o preparo e conhecimento prático, individuais, foram deixados de lado”. É um dos problemas desta busca de eterna juventude.

A questão referente à idade também está presente no artigo “A morte começa aos 40” (COHEN, Exame, 23/02/2000, p. 140-148). Temos no artigo a análise do quanto é difícil se manter e/ou conseguir emprego com mais de 40 anos, em um cenário de busca das grandes empresas, por juventude e “oxigênio”, trazido pelos mais jovens (até 35 anos). Neste empenho pela “oxigenação”, a média de idade da Volkswagen passou de 51 para 44 anos, em 4 anos (1996-1999). E no processo de contratação, não são raras as vezes em que, ninguém fala da questão de idade, mas como nos diz Stetison, ex gerente regional de um banco, em sua busca por emprego: “quando há um processo de seleção, ninguém fala de idade [...] depois você vai ver e a vaga foi preenchida por alguém de 32, 35 anos. Pela metade do salário. Do mesmo modo, o executivo Bogmann com 51 anos diz que “em um dos processos seletivos de que participou, numa multinacional de eletrodomésticos, ele foi descartado na última fase com a justificativa de que a empresa queria alguém de no máximo 35 anos”. Riche, 48 anos,

ex executivo com farta experiência tem sido preterido em entrevistas de seleção de pessoal, em função da idade. Diz ele: “Quem tem mais de 40 anos tem muito mais vivência, mas, tecnicamente falando, um sujeito de 35 anos tem o que a empresa precisa, e sai mais barato”. Questiona-se, então, quais serão os limites desse processo, os limites do desejo da eterna juventude.

Outro problema referente à relação da empresa com seus empregados é o do aumento dos índices de demissão de executivos da linha intermediária e da cúpula estratégica. É sabido que as empresas desejam superexecutivos comprometidos com a organização, pessoas que possam aumentar seus retornos no mercado. E os executivos, por sua vez, na ânsia de atingir seus objetivos e ser reconhecidos “entram no jogo”, dispostos a tudo, ou quase tudo, para a efetivação de seus objetivos. Chega o momento, entretanto, em que o executivo é expulso, em que acredita estar se saindo bem; ele acaba sendo demitido, aposenta-se ou é aposentado. Sua saída da empresa lhe causa não apenas problemas financeiros, mas também emocionais, chegando inclusive ao suicídio. A partir da década de 90, o indivíduo começa a ser visto como um ativo, e mesmo que tenha se dedicado intensamente à empresa, poderá ser demitido a qualquer momento. “A cultura do descartável ou da obsolescência atingiu todos os níveis: saberes, idades, carreiras, competências, grupos etc.” (FREITAS, 1999, p.06). Assim, não é de espantar que, segundo Freitas, “muitas demissões foram feitas por e-mail, por telefone, no meio das férias, no final do expediente quando o indivíduo já estava no estacionamento e por atos covardes semelhantes”. Nesse contexto, o indivíduo que não é desejado pela empresa é rapidamente descartado, aquele que fica é estimulado e obrigado a servi-la, cada vez mais inserido no contexto do “matador *cool*” (da eliminação do adversário com doçura).

Então, a prática das demissões, inserida no modismo do enxugamento tornou-se uma constante da empresa nos últimos anos. O número de cortes foi, e continua sendo, significativo. Segundo CALDAS (2000, p.19), “a onda de cortes de pessoal que temos presenciado no mundo ocidental desde a década de 80 já provocou a perda de emprego em uma proporção de indivíduos só igualada pela grande depressão dos anos 30”. E esse processo de enxugamento é realizado de maneira direta, ou indireta, como aposentadorias prematuras. O Brasil não ficou fora dessa onda de cortes, com uma difusão profunda em grandes empresas no início da década de 90, tais como a Alcatel, Brastemp e a Andrade Gutierrez, gerando também um grande temor na sociedade em termos de perda de emprego.

Agora, o que leva uma empresa a implementar um processo de enxugamento, demitindo em massa empregados que em sua maioria estiveram sempre comprometidos com ela? Segundo Caldas estão em jogo determinados objetivos almejados pela empresa: o primeiro deles é a redução de despesas, especialmente de custos de pessoal, o que, ao fim, nem sempre ocorre, porque a empresa é obrigada a recontratar novos funcionários e “consultores”. Os demais objetivos são os seguintes: a busca do aumento de lucro, sendo que “a maior parte das evidências sugere que dificilmente enxugamentos de pessoal são seguidos de aumentos de lucro” (CALDAS, 2000, p.83), a expectativa de aumento do valor da empresa no mercado, mesmo que essa possível valorização tenha apenas um efeito temporário; o anseio do aumento da produtividade, mesmo que, de acordo com determinada pesquisa analisada pelo autor, “menos da metade (e em muitas ocasiões somente um terço) das empresas relata ganhos de produtividade dos trabalhadores ou aumento dos lucros operacionais e da eficiência na empresa” (CALDAS, 2000, p.86); e o aumento da competitividade da organização, o que nem sempre é, de fato, alcançado.

Apesar desses objetivos, segundo relata Caldas, não terem sido alcançados de maneira satisfatória, as empresas se valem, assim mesmo, da demissão mesmo que ela traga inúmeros efeitos negativos para a organização e para o indivíduo. Caldas cita alguns efeitos dos enxugamentos na organização, dentre os quais podemos citar a queda de participação em programas de envolvimento de pessoal, a redução do trabalho em equipe, a deterioração do clima organizacional, a perda da experiência, a perda da memória organizacional, as crises de comunicação, a perda de controle interno, a queda na qualidade de produtos e serviços, o foco excessivo no curto prazo, o aumento do índice de doenças entre os funcionários, a deterioração das relações trabalhistas e o prejuízo à imagem institucional da empresa. E no que se refere aos efeitos sentidos no indivíduo, o autor enumera e analisa vários deles, como os de aspecto emocional e comportamental, tais como a insegurança e o medo, a queda da auto-estima, o estresse e a ansiedade, o absenteísmo, a perda da criatividade, a queda do desempenho, a sobrecarga de trabalho, a queda da motivação e da satisfação, a resistência a projetos e iniciativas da empresa e o cinismo em relação a esforços de envolvimento de pessoal. Em suma, os efeitos negativos aos funcionários são negativos, também, à organização de maneira geral, dificultando processos de mudança que exijam a participação dos empregados, assim como a criação de um clima organizacional, que seja no mínimo, ameno. De modo que “diversas empresas estão começando a entender que a única forma

realmente humana de reduzir o quadro de pessoal é não fazer enxugamento nenhum” (CALDAS, 2000, p.147). Só que, obviamente, as empresas não têm essa atitude por humanismo ou caridade, mas por questões estratégicas e em benefício próprio.

É justamente com base nessa questão complexa que é a demissão que temos, a seguir, a análise de alguns artigos que permitem, por meio de experiências reais, uma visão mais aprofundada do tema.

Depois de se tornar um superexecutivo, admirado, sempre no centro das decisões, o indivíduo poderá, também, vivenciar o sofrimento ocasionado pela perda dessa posição. Então, ele estará longe do mundo que criou e que moldou para si. A ruptura com o mundo do superexecutivo, que pode se dar, seja pela aposentadoria, seja pela demissão, o levará à perda do poder de decisão, de símbolos de *status* tal como do carro com motorista, ou do reconhecimento de seus pares. O poder como lembra Enriquez, (1991) é totalitário e seu possuidor se nega de todas as formas a abrir mão dele, buscando sempre a manutenção e a estabilidade. O superexecutivo, no caso, assume vínculos estreitos com a empresa, em que a afetividade para com sua posição hierárquica deverão ocupar papéis centrais, até o final de sua vida. Um ex-presidente de uma multinacional depois de demitido ainda continua a referir-se a sua ex-empresa como “a minha companhia”. Segundo ele, “é meu coração que me manda falar assim”. O artigo “O quanto custa cair do monte Everest” (MENDES e BREITINGER, Exame, 25/11/92, p. 74-78) traz vários efeitos decorrentes da demissão de um superexecutivo, sendo um deles, o sofrimento. De certa maneira, os demitidos não aceitam ser mandados embora de sua própria “casa”, isto é, de um local a que dedicaram parte considerável de suas vidas, em suas jornadas freqüentes de 12 horas de trabalho. Resistindo em não aceitar sua condição de demitido, o indivíduo pode começar a desenvolver doenças graves, cujos sintomas seriam a depressão, a insônia, a taquicardia, a impotência sexual; isso sem falar nos vários problemas emocionais e de relacionamento, como a perda de identidade e necessidade de redefini-la.

Ainda no mesmo artigo, de acordo com um psicoterapeuta, Ruy Barboza, especializado em executivos, “os executivos caídos passam por uma séria crise de identidade [...] é como se, de repente, tivessem de ser outra pessoa”. E quanto maior a perda da identidade pessoal para com a empresa, pior é para o indivíduo se reestruturar emocionalmente; colocando-se em situação estressante, que pode levá-lo ao desespero. E o “que leva essas pessoas ao desespero não é o medo de ficar sem dinheiro ou de ter de baixar

seu padrão de vida. O que mais abala é a sensação de fracasso”, diz Barboza. Fracasso por não ter conseguido, mesmo com dedicação exclusiva à empresa, manter o seu próprio trabalho. E transformar-se num superexecutivo é difícil, mas perder sua posição é muito mais complicado. “Sair de um lugar onde trabalhei mais da metade da minha vida foi uma decisão muito dura para mim”, diz Freyre, um ex-executivo de uma multinacional. Ou seja, perde-se não apenas o carro com motorista, mas também os sonhos, os projetos e a expectativa de contribuir para o crescimento de algo que o sujeito julga ser importante. É necessário, então, que o indivíduo busque se inserir em uma nova ordem a que ele não estava acostumado até então. E, assim no caso de relação afetiva que acaba, o indivíduo resiste e o sofrimento apenas aumenta. “Ele custou a assimilar a nova situação [...] Volta e meia tocava no assunto”, diz o amigo de um ex-executivo da Credicard.

O indivíduo se depara com o que nunca imaginou - a demissão. Sempre objeto de sensibilizações, internalização de valores e de engajamento às metas organizacionais, considerados pelo discurso organizacional moderno como sendo o que de mais importante existe para a empresa, o indivíduo perde o referencial que ele tinha não apenas no que se refere ao lado profissional, mas também perde a segurança que ele tinha no fato de uma empresa ser uma espécie de comunidade, de uma família de que fazia, por quem jamais seria abandonado.

A reconstrução da auto-estima é fundamental para um superexecutivo demitido e, no caso, ele deverá recorrer ao auxílio médico ou psicológico. Já dissemos que a empresa, por meio da constante reprodução de sua ideologia, faz com que a identidade do indivíduo se confunda cada vez mais com a identidade da organização. O mundo do sujeito se torna o mundo da organização. Seus objetivos se entrelaçam com os da organização e sua vida começa a depender cada vez mais da empresa em que trabalha. As organizações são amplamente competentes ao realizarem tal procedimento, mas não estão dispostas, em sua maioria, em criar algum mecanismo que não faça uso, de modo tão incisivo, da gestão do afetivo. Não estão interessados, de modo geral, em fazer com que o indivíduo desempenhe eficientemente suas atividades, auxilie no alcance dos objetivos organizacionais, sem que se vincule psiquicamente e profundamente à empresa e à sua cultura organizacional. É necessário, portanto, reavaliar a utilização da sedução, da manipulação e de outros instrumentos que objetivem o aumento da fascinação do indivíduo por seus líderes e pela empresa.

Cabe ao indivíduo definir os limites de atuação da empresa na sua vida, definir também os padrões de conduta que considere adequados, e equilibrá-los com as normas e regras da organização para que sua vida seja mais o harmônica possível. É necessário que o indivíduo esteja constantemente preparado para agir e responder de maneira habilidosa e centrada às dificuldades relacionadas à demissão. Um exemplo claro do desespero que pode acometer um indivíduo que tenha dedicado sua vida a determinada empresa e depois tenha sido demitido sumariamente pode ser verificado no artigo “O executivo é o próprio negócio” (EXAME, 12/05/93, p. 74-76). De acordo com o artigo, a partir do depoimento de um empresário e consultor de uma empresa de *outplacement*, um executivo com 27 anos de empresa e um salário de 500.000 dólares por ano foi demitido numa sexta-feira à tarde sem muita cerimônia, para ceder o cargo para um amigo de um importante acionista da empresa. O choque foi tão grande que o indivíduo nem de casa sai. Cabe, fazer a citação deste caso: na saída de uma reunião, o presidente diz: “preciso demitir você. Um de nossos principais acionistas tem um amigo que ele precisa colocar na empresa. O único lugar que nós temos é o seu. Sinto dizer...Olhe não é nada pessoal”. Esse executivo demitido nem mais de casa sai, sem se recuperar do impacto da demissão.

É possível elencarmos inúmeros exemplos do que ocorre, todos os dias, nas empresas mundo afora. As organizações só querem o superexecutivo, o super-homem organizacional, até o momento em que este interessa a ela, quando não mais existe o retorno esperado por parte dele, ele é demitido sumariamente. É claro que tudo é um palco em que as relações de poder são exercidas e que não existe o “coitadinho”: o indivíduo só pode ser dominado, se ele se deixar dominar. É um jogo em que ele quis entrar, mas pode ter se envolvido de tal forma que não mais consegue sair sem seqüelas, seja pela intromissão exagerada da empresa em sua vida pessoal, seja pelo temor da demissão, ou por qualquer outra razão.

Além do mais, o executivo, no caso da demissão, tende a sofrer mais impacto do que um funcionário do nível hierárquico mais baixo, uma vez que recebe um conjunto de benefícios e símbolos de *status* que tornam mais penosa a perda do emprego. De acordo com o artigo recém referido, “O operário sempre teve uma vida mais dura em sua relação com a empresa. O executivo, não. Ele sempre foi mimado, atendido pela empresa, orientado pela empresa. Então ele se sente terrivelmente perdido e traído pela empresa”. A saída do executivo é repleta de revolta e pode levar a uma mescla de alienação e de depressão. E com a crise mundial e os processos continuados de demissão em massa, o indivíduo terá muitas

dificuldades em alcançar a posição que ele tinha, e não será difícil ele se tornar um empregado do núcleo operacional de uma pequena empresa.

Repitamos: o indivíduo não perde apenas o emprego, mas a empresa, algo em que ele acreditava e se identificava. FREITAS (2000) analisa alguns pontos essenciais em termos da relação indivíduo - empresa, que acabam atingindo mais ao executivo do que ao operário. Fatores tais como a identificação e o vínculo que se formam entre as duas partes acabam tendo forte impacto no momento da demissão de um executivo, também por conta dos discursos que foram internalizados pelo indivíduo. Os executivos

“são as maiores vítimas de seus próprios discursos, da própria encenação da identidade social, da própria dependência criada pela necessidade de alimentação contínua do reconhecimento dos pares (mesmo os odiados), do prestígio, das relações sociais relevantes, do status evidente [...] Os executivos se identificam mais com a imagem grandiosa e sedutora da empresa do que o chão de fábrica, ou seja, enquanto o operário perde o emprego ao ser demitido, o executivo perde a empresa” (FREITAS, 2000, p.165).

Ou seja, perde-se a referência, o sucesso, o reconhecimento e tudo aquilo em que sonhava e que acreditava que seria, um dia, realidade: o castelo de cartas se desfaz.

Outro aspecto que deve ser abordado refere-se à tendência de muitos executivos em basear a sua carreira não em sua empresa, mas na organização que oferece melhores salários, melhores condições de trabalho, maior possibilidade de realização de seus projetos e incremento de seu desenvolvimento profissional. “Se surgir uma oferta de trabalho melhor, o executivo tende a aceitá-la mais rapidamente”. De acordo com Drake Morin, em seu depoimento à Exame no artigo, “O executivo é o próprio negócio”, previamente analisado, “os profissionais estão valorizando muito mais o seu trabalho e não a relação que têm com a chefia e o tempo de casa”. Neste sentido a possibilidade de que ele venha a ser demitido deve fazer parte de seu cotidiano, estando, ao mesmo tempo, mais preparado para essas situações. Apesar das empresas exigirem a lealdade de seus funcionários, a lealdade será, primeiramente, consigo mesmo. Isto é, o executivo irá, antes de tudo, desenvolver um compromisso com sua vida profissional e com sua própria carreira.

De fato, em um ambiente repleto de reestruturações e de empresas que passam por reengenharia, a lealdade é compreendida constantemente como sendo algo atrasado, ou ainda,

como nos coloca FREITAS (1999, p.06), *old-fashioned*. De acordo com a autora, “uma espécie de pacto silencioso foi assinado: não espere a minha lealdade, o que temos em conjunto é um acordo de convivência temporária, posso trocá-lo por quem me der mais a qualquer momento”. Salienta-se, entretanto, que, de acordo com o contexto sócio-econômico atual, é muito difícil que essas mudanças constantes se implementem, principalmente se ele tiver mais do que 35 anos. Nesse sentido, durante o período que ele estiver na empresa, que pode ser longo, satisfeito ou não, ele deve manter certo nível de lealdade ou ao menos a empresa deve perceber essa lealdade, esse compromisso com ela. Caso contrário, ele pode ser o próximo nome da lista negra. Neste contexto, o indivíduo passa a ser considerado, como já analisamos anteriormente, um recurso à disposição da organização, podendo ser demitido por email ou por telefone, sem nenhum dilema.

Ainda no que se refere à demissão nas organizações, o artigo “Afim, há vida depois da morte?” (GOMES, Exame, 20/11/96, p.144-145) nos trás depoimentos de alguns executivos que foram demitidos, vejamos um deles. “Eu pensava que a empresa era minha. Larguei minha família, me afastei dos amigos, abri mão, enfim, de quase tudo na minha vida, só para me dedicar a ela”, diz Wimert, ex-executivo da Oracle. De acordo com o psiquiatra Figueiró, professor da USP,

“as decepções na carreira são como a morte para o executivo. Eles vivem para o trabalho e canalizam para a empresa toda a sua energia, atenção e interesses. Se ‘jogados de volta à terra’, numa demissão ou quando são preteridos numa promoção, a crise se instala...Primeiro, nega-se a realidade. Depois, vem o inconformismo, a pior fase. A seguir, a raiva. Por fim, a aceitação” e ainda “eles se enraivecem com a desconsideração com que foram enterrados, com o esquecimento de antigos amigos”.

Assim, eles são esquecidos, menosprezados, considerados como obsoletos, estagnados, sofrem descaso das empresas quanto a seu currículo. Enfim, o indivíduo começa a ter de refletir sobre tudo aquilo em que acreditava, questionar o ideal de comunidade que é criado na empresa, o ideal do comprometimento organizacional, reproduzido diariamente na empresa e, por fim, o orgulho em dedicar praticamente sua vida inteira a uma empresa que agora o está demitindo.



### 3.3 Artigos em síntese

Segue um quadro de alguns artigos analisados no estudo, ilustrando a pesquisa realizada.

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
“Sucesso mesmo sob tempestade”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho e dificuldades de jovens executivos para alcançar o sucesso.</li> <li>- O sucesso depende do trabalho exaustivo.</li> <li>- Necessidade de “vestir a camisa” da organização.</li> <li>- A pressa é fundamental para o crescimento.</li> <li>- Falta de maior contato com a realidade externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que é renunciado ao se deixar o trabalho ser a grande e única fonte de vida e dedicação do indivíduo.</li> <li>- As consequências, em nível psíquico, no indivíduo, no momento em que ele faz do trabalho a sua grande e praticamente única razão de viver.</li> <li>- Falta de equilíbrio nas várias dimensões da vida;</li> <li>- As dificuldades em se abrir mão do reconhecimento social, levando o indivíduo a se dedicar mais intensamente ao trabalho e à empresa, para que não haja nenhuma perda;</li> <li>- A empresa como grande fonte de identificação para o indivíduo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Mire a lua e o mínimo que você vai acertar é uma estrela.”</li> <li>- “Não tenha medo do fracasso porque a cada vitória você esquecerá dez derrotas.”</li> <li>- “Aprendi na minha trajetória que não há o impossível.”</li> <li>- “Desafiei o limite e consegui conquista-lo.”</li> <li>- “A Phytoervas não é um emprego, mas uma religião na qual é preciso acreditar, se dedicar e investir forças.”</li> <li>- “Aconteça o que acontecer, é preciso tocar em frente, sempre crescendo para enfrentar a concorrência.”</li> </ul>
“Manter a pilha acesa”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho excessivo para o alcance do sucesso.</li> <li>- Considera-se natural o excesso de trabalho, a questão fundamental é encontrar o que possa amenizar o que já existe.</li> <li>- Muitos executivos se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As razões, além da competitividade do mercado externo, que levam à pessoa a dedicar sua vida inteira apenas ao trabalho.</li> <li>- As consequências do excesso de trabalho no que se refere às relações familiares e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Certamente um grande número de executivos trabalharia muito mais de 12 horas por dia se pudesse, pois suas motivações não se limitam ao conforto financeiro”.</li> <li>- “Movido por um enorme desejo de</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
	<p>sentem felizes em trabalhar mais de 12 horas por dia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hipervalorização da disciplina.</li> <li>- Valorização dos sacrifícios em função do trabalho.</li> </ul>	<p>sociais do indivíduo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em determinado momento no artigo, um determinado executivo diz que o segredo para se tomar decisões importantes é o de se estar feliz em todas as dimensões da vida.</li> </ul> <p>Pergunta-se: e quando o trabalho ocupa o núcleo central, prolongando-se por mais de 12 horas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O executivo começa a viver baseado na rotina e nas repetições típicas da pulsão de morte.</li> </ul>	<p>provocar transformações, ele (o executivo) se joga de cabeça no trabalho”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “O segredo para estar apto a tomar decisões importantes é estar feliz – em casa, no coração, na vida e no trabalho”.</li> </ul>
<p>“Brilho nos olhos. Você tem”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É necessário motivar-se para realizar metas pré-definidas, especialmente os grandes objetivos.</li> <li>- Hipervalorização e admiração de indivíduos que têm a agenda lotada, especialmente quando recheada com compromissos, considerados importantes, e que propiciem status.</li> <li>- A empresa deve vir antes do indivíduo, até mesmo em questões rotineiras, como abrir mão do almoço para terminar alguma atividade.</li> <li>- O indivíduo deve conectar sua missão pessoal com a da empresa.</li> <li>- O funcionário deve ser premiado na medida em que apresenta novas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que existe de oculto, em termos psíquicos, que leva o indivíduo a estar conectado ao trabalho 24 horas por dia.</li> <li>- Os efeitos do empenho em se fazer com que os objetivos do indivíduo estejam em consonância com os objetivos da empresa.</li> <li>- Não é dito que a flexibilização do horário de trabalho pode fazer com que o indivíduo trabalhe mais para a organização, e esteja submetido a novas formas de controle.</li> <li>- Perder o emprego representa não apenas perda financeira, mas também perda de vários aspectos de sua vida, como a possibilidade de se realizar ou de ser reconhecido, admirado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Preciso gerar idéias o tempo todo”.</li> <li>- “O que as pessoas motivadas [...] fazem é conectar sua missão pessoal com a da empresa. Está ao alcance de qualquer um. Basta focar na essência do que você está fazendo”.</li> <li>- “As empresas mais competitivas não querem mais saber de gente motivada apenas pelo salário. A realização também deve ser pessoal”.</li> <li>- “Cada vez mais as empresas vão investir na capacitação de funcionários que já estejam nesse nível de realização (ou seja, aquele em que o indivíduo se empenha no trabalho de tal modo a deixar de almoçar para concluir um</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
	<p>contribuições.</p> <p>- A importância em se demonstrar atenção pelo funcionário, mesmo que seja dando uma rosa.</p> <p>- O trabalho deve ser visto como algo prazeroso, um hobby.</p>	<p>e amado pelas outras pessoas;</p> <p>- A sedução envolvida nas relações de trabalho.</p>	<p>relatório).”</p> <p>- “As pessoas precisam sentir que os prêmios são proporcionais às suas contribuições”.</p> <p>- “Todos os funcionários recebem no dia do seu aniversário, uma caixa de chocolates”.</p> <p>- “Tento fazer com que eles encarem o trabalho como um hobby”.</p> <p>- “O segredo, para quem persegue o sucesso, é permanecer desmotivado o mínimo de tempo possível”.</p>
<p>“Executivo nota 10, mas como pai...”.</p>	<p>- Afirma-se que é possível ser bem-sucedido tanto na carreira quanto na paternidade.</p> <p>- O medo do desemprego faz com que o empregado suporte amplas jornadas de trabalho.</p> <p>- Os filhos e a família compõem o que há de mais importante na vida dos executivos, ao menos esse é o discurso.</p>	<p>- Até que ponto são compatíveis uma vida familiar e tudo aquilo que a empresa exige.</p> <p>- Em que medida o executivo pode recusar participar de almoços e jantares de negócios.</p> <p>- Qual a frequência com que os filhos perdem espaço para os objetivos profissionais de seus pais e das empresas em que eles trabalham.</p> <p>- As reais intenções que levam os executivos a trabalharem, sem cessar, especialmente na busca do sucesso.</p> <p>- Em que medida, o indivíduo é obrigado, com certa regularidade, a participar dos inúmeros compromissos relacionados ao trabalho nos finais de semana, que seriam</p>	<p>- “O sucesso profissional costuma ser inversamente proporcional ao sucesso familiar”.</p> <p>- “Almoços e jantares de negócios? Nunca mais. Negócio se faz em horário comercial”.</p> <p>- “Ora, o executivo arruma tempo para tudo [...] Por que não encontra tempo para os filhos?”</p>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
		dedicados aos filhos, até mesmo para eventos internos da empresa.	
“Quem está no alto da pirâmide”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para o sucesso: trabalho duro e excessivo.</li> <li>- Salários elevados para compensar todos os sacrifícios.</li> <li>- Dificuldade em se compatibilizar jornadas de mais de 10 horas de trabalho com uma convivência mais estreita com a família.</li> <li>- Características necessárias para o sucesso: dedicação ao trabalho, experiência, arrojo, conhecimentos específicos, competência, visão de longo prazo, criatividade, liderança.</li> <li>- Ênfase no pânico quanto à possibilidade de perda de poder;</li> <li>- A busca do sucesso prejudica a convivência familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que leva a pessoa a dedicar a sua vida para o alcance do sucesso.</li> <li>- A razão da existência de tanto apego pelo poder, porque ele é tão especial, principalmente para executivos.</li> <li>- Possibilidade do indivíduo desenvolver problemas emocionais, <i>stress</i>, ansiedade.</li> <li>- O indivíduo ser colocado a prova a todo momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O presidente deve sentir-se permanentemente desafiado”.</li> <li>- “Há o temor da perda do status, do dinheiro, mas quando o assunto é perda de poder, o temor transforma em pânico, em angústias”.</li> <li>- “A figura do alto executivo como pessoa segura, que não se abre para assuntos pessoais e chega a ser um tanto exibicionista [...], não passa de produto de encenação.”</li> </ul>
“Carreira, casamento e...uma agência”?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar casado é requisito fundamental para a ascensão profissional, especialmente no que diz respeito aos cargos mais elevados.</li> <li>- Ter uma família, além de ser uma obrigação social, é vista como amortecedor de pressões que o indivíduo vivencia no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O texto não diz explicitamente o nível de interferência da empresa na vida de seus empregados, especialmente os de alta posição organizacional.</li> <li>- O quanto a família é vista como mecanismo de se atenuar os problemas do dia-a-dia no trabalho.</li> <li>- A Forte submissão do indivíduo às exigências da empresa, especialmente em</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A empresa entendia que a aliança na mão esquerda era um requisito indispensável”.</li> <li>- “Para a carreira de um executivo não soa bem ser sozinho”</li> <li>- “O executivo que tem família para dar retaguarda e suavizar as pressões do dia-a-dia é mais feliz e produtivo”.</li> <li>- “Quando mudei de emprego senti que, para as empresas, ser casado tinha importância.”</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
		<p>função da carreira e do status.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O trabalho funcionando como forma de se preencher o vazio do executivo.</li> <li>- O indivíduo abre mão de sua vida particular, em função do trabalho e da carreira, sem se dar conta de que, existem poucos lugares no topo, para muitos candidatos.</li> </ul>	
<p>“O incrível Firmin”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O texto mostra a importância da dramaturgia corporativa, os grandes encontros, e toda a força, por meio da dramatização, de se mover grandes grupos de pessoas.</li> <li>- A valorização do executivo enquanto animador de auditório.</li> <li>- Internalização dos valores da empresa como sendo fundamental para o indivíduo na organização.</li> <li>- Valoriza-se a pessoa capaz de exprimir sua individualidade.</li> <li>- O executivo é analisado como tendo imensa necessidade de realizar, de construir um novo mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é dito o quanto se utilizam mecanismos de sedução no processo de internalização dos valores da empresa.</li> <li>- As consequências para o indivíduo que tem a sua subjetividade manipulada pela organização.</li> <li>- Ao mesmo tempo em que, no discurso, as pessoas que são capazes de exprimir suas individualidades são valorizadas, a empresa tenta manipular a individualidade do indivíduo, fazendo com que ele esteja totalmente envolvido com a cultura da organização;</li> <li>- Não é dito quais são os mecanismos psíquicos presentes no contexto em que o indivíduo pretende usar todos os seus minutos para criar novas coisas;</li> <li>- Utilização do carisma para fazer com que as</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Se conseguir energizar pessoas, serei como a princesa do formigueiro”.</li> <li>- “Um livro amarelo que contém a missão, os princípios, a história e as metas da empresa foi distribuído aos 20.000 funcionários. É a bíblia do evangelizador.”</li> <li>- “Sem exagerar, prefiro uma boa e calorosa discussão com subordinados do que conviver com pessoas incapazes de exprimir suas individualidades”.</li> <li>- “Sinto tal necessidade de justificar, dar sentido à minha existência, de usar o poder para influenciar [...] Quero ser realizador, usar todos os minutos para criar coisas novas”.</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
		<p>pessoas estejam engajadas nos objetivos da empresa;</p> <p>-A organização passa a ser um palco para a teatralidade nas relações de trabalho.</p> <p>- Até que ponto é possível prometer a não demissão a funcionários no atual contexto social (como ocorre na empresa analisada).</p> <p>-A Forte gestão do afetivo existente na empresa.</p>	
<p>“Superexecutivo dos anos 90”.</p>	<p>- Resultado acima de tudo.</p> <p>- Necessidade do indivíduo de desenvolver um conjunto de competências para se tornar um líder nota 10: obter resultados extraordinários de pessoas comuns, assegurar uma linguagem comum, ver a realidade como ela é.</p>	<p>- como é possível, se ter ou adquirir em curto ou médio prazo todas essas competências.</p> <p>- As empresas buscam integridade de seus funcionários, ao menos no discurso, mas o indivíduo pode ser, freqüentemente, estimulado pela empresa a gerar ganhos para ela, mesmo que isso leve a comportamentos anti-éticos, como corromper órgãos governamentais.</p>	<p>- “O executivo que faz a diferença é aquele que obtém resultados excepcionais, de forma consistente, de qualquer equipe que lidere”.</p> <p>- “O executivo que faz diferença quebra muros e pisos, enxergando e mostrando a todos a realidade como ela é”.</p> <p>- “O executivo que faz diferença investe na liberação dos sentimentos”.</p> <p>- “O executivo que faz diferença sabe que a única coisa que pode impedi-lo de fazer acontecer são as suas barreiras internas: comodismo, pessimismo, inércia, medo”.</p>
<p>“Tire seu diploma em liderança”</p>	<p>- O líder confia nas pessoas.</p> <p>- O líder é um questionador de normas.</p>	<p>- Até que ponto a confiança é um valor presente em grande parte das organizações.</p> <p>- Se essa confiança</p>	<p>- “Os líderes efetivos sabem confiar e inspirar confiança”.</p> <p>- “Os líderes efetivos criam um clima de</p>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
	<p>- É possível aumentar a efetividade da liderança de um gerente, por meio de alguns passos, como buscar constantemente novas soluções e observar-se em ação.</p>	<p>fosse assim tão presente, será que o número de controles não seria menor?</p> <p>- As regras são cada vez mais usadas como mecanismo de controle do indivíduo na organização.</p> <p>- A organização vai sempre viver a contradição de buscar a manutenção e a repetição e ao mesmo tempo se embrenhar na busca da criatividade e da inovação.</p> <p>- O líder trabalha na manutenção da cultura organizacional, devendo inspirar ou seduzir as pessoas para que elas estejam engajadas de corpo, pensamento e psiquismo no alcance dos objetivos organizacionais.</p>	<p>confiança que permeia a empresa inteira”.</p> <p>- “Os líderes questionam continuamente as normas e os pressupostos, visando a acabar com as restrições desnecessárias e irreais impostas às pessoas e às organizações que lideram”.</p>
<p>“Competir não é pecado. Não”?</p>	<p>- O perfil do executivo buscado pelas empresas.</p> <p>- A competição deve se dar também internamente, com os colegas, inclusive com agressividade.</p> <p>- A falta de competição pode levar à estagnação.</p> <p>- O sucesso depende do desenvolvimento de um espírito competitivo.</p>	<p>- Não são enfatizados os inúmeros problemas que podem surgir com o incentivo da competitividade interna dos empregados na empresa;</p> <p>- Há uma supervalorização da competição e se esquece da cooperação e da ética.</p>	<p>- “A sociedade, de maneira geral, espera que o executivo tenha sucesso – mas que, ao mesmo tempo, seja uma pessoa agradável, depreendida, generosa, tolerante, conciliadora, diplomática [...]”.</p> <p>- “Coragem para assumir riscos, disponibilidade total para serviços extras, capacidade de gerar resultados, garra, ambição, disposição para competir dentro e fora da empresa”.</p> <p>- “A falta de</p>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
			competição leva à estagnação, à incompetência, ao não progresso”. - “Pessoas competitivas e ambiciosas acabam mesmo sendo mais bem sucedidas”.
“A jovem-guarda sobe ao Olimpo”	- O apogeu dos jovens executivos e a valorização desse perfil: ambiciosos, descontraídos e obviamente, a jovens. - O sucesso bate à porta da juventude. - O jovem é visto como tendo muita energia para alcançar todos os objetivos que a organização exige para si mesma.	- As perdas da empresa ao colocar à parte pessoas experientes, que conhecem a história da empresa. - A falta de ênfase nas dificuldades que um jovem inexperiente pode viver em determinada empresa.	- “Experiência no trabalho é um paradigma que caiu.” - “Os jovens de alto potencial colocam em caráter de urgência em tudo o que fazem [...]. As empresas necessitam disso para competir numa economia globalizada;” - “As empresas passaram a buscar sangue novo, de gente com capacidade para o trabalho árduo e, mais importante, idéias novas”.
“O quanto custa cair do monte Everest”	- As dificuldades em perder o emprego e o sucesso dele decorrente. - O sentimento de fracasso no executivo demitido. - O indivíduo não está preparado para ser demitido.	- O que leva o indivíduo a desejar tanto o sucesso, criando um mundo dependente da empresa e de suas vontades. - O medo de perda do reconhecimento que o indivíduo tinha na empresa não é enfatizado no texto.	- “Transformar-se num superexecutivo é difícil: requer suor, talento, sorte, tudo em grandes doses, mas muito pior é deixar de ser”. - “Os executivos caídos passam por uma série crise de identidade [...] É como se, de repente, tivessem de ser outra pessoa”. - “Despencar de um alto cargo é uma das situações mais estressantes que um executivo pode atravessar”. - “De acordo com um psicoterapeuta



Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
			entrevistado, o que leva essas pessoas (os executivos) ao desespero não é o medo de ficar sem dinheiro ou de ter de baixar o padrão de vida. O que se abala é a sensação de fracasso. Quanto mais a identidade pessoal se confundir com a profissional, maior o desespero. Ninguém deve canalizar todas as energias para o campo profissional”.
“O executivo é o próprio negócio”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com os frequentes enxugamentos das empresas, o indivíduo está cada dia mais vulnerável no trabalho.</li> <li>- A dor da demissão.</li> <li>- O profissional está valorizando mais o seu trabalho, do que a relação que tem com a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A hiper valorização do vínculo do indivíduo com a empresa e o que isso acarreta para o indivíduo.</li> <li>- o indivíduo só pode ser dominado, caso deixe-se dominar.</li> <li>- O principal compromisso do indivíduo é com a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O operário sempre teve uma vida mais dura na relação com a empresa. O executivo, não. Ele sempre foi mimado, atendido pela empresa, orientado pela empresa”.</li> <li>- “O funcionário da década de 90 deve estar preparado para ser demitido. A relação permanente com as empresas é coisa do passado”.</li> </ul>
“Seus amigos são seu maior patrimônio”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As relações sociais que podem gerar frutos para a empresa são incentivadas por ela, e fundamentais para o sucesso do executivo.</li> <li>- As relações sociais podem ser fundamentais para a sobrevivência do executivo no mercado de trabalho, especialmente em momentos de recessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almejando o sucesso, o executivo começa a fazer amizades com indivíduos que possam dar algum retorno para ele, deixando de lado as amizades verdadeiras, e com bases mais sólidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O cultivo de uma boa rede de relacionamentos faz parte das regras da empregabilidade, pela qual cada um deve ser capaz de gerenciar sua própria carreira”.</li> <li>- “Hoje, o executivo que não tem sua <i>networking</i> não sobrevive”.</li> </ul>

## **4. O discurso do comprometimento organizacional nas empresas na sociedade moderna**

### **4.1 O discurso do comprometimento organizacional – uma primeira análise**

Falar em comprometimento organizacional é tarefa difícil na sociedade moderna, especialmente a partir da década de 90. Se antes havia uma preocupação em manter o funcionário na organização, desde que ele fosse leal e estivesse plenamente comprometido com ela, passou a existir uma preocupação cada vez mais restrita da organização em manter, prioritariamente, os principais talentos, isto é, aqueles que propiciem a ela, efetivamente, um maior retorno e desempenho. O fato é que as empresas e seus empregados vivenciaram uma transformação drástica e repentina, a partir da década de 90, causada, em parte, por ferramentas gerenciais como a reengenharia.

A reengenharia de acordo com HAMMER (1994) pode ser entendida como a reestruturação radical de processos empresariais na busca de um melhor desempenho. Todo esse replanejamento drástico leva, por consequência, a que se repense, também, o número de empregados de que a organização realmente necessita. Por isso, é que a demissão em massa surge como um dos principais fatores organizacionais presentes nas empresas nos últimos anos.

Quanto ao indivíduo que fica, ou seja, que resiste à reengenharia, ele é instado, de tanto ver colegas de mais de vinte anos de empresa serem demitidos por telefone, a mudar de postura. Como argumenta FREITAS (1999, p.06), “o profissional sério, consciencioso, leal e de longo prazo foi trocado ou estimulado a ser o jogador, o estrategista, o cara que contabiliza os ganhos do dia e que tem compromisso em primeiro, em segundo e em terceiro lugar apenas consigo e com o seu caminho de sucesso”.

Paradoxalmente, o indivíduo se depara, de um lado, com a demissão em massa, isto é, com a possibilidade do desemprego; e de outro, deseja que suas necessidades, sonhos e projetos sejam satisfeitos e alcançados. A organização, por sua vez, quer seduzir e manipular o indivíduo, tornando-o cada vez mais comprometido com a empresa, com os valores, convicções e cultura desta. Assim, a idéia do comprometimento organizacional surge como possibilidade de ganho para a empresa, que terá um indivíduo cada vez mais envolvido em termos multidimensionais com ela; e para o indivíduo, talvez haja um “pseudoganho”, ou ao menos, promessas de sucesso e de realização.

As empresas almejam, portanto, que seus funcionários - os que restaram - assumam um maior compromisso com a organização e com seus valores, concedendo inúmeros benefícios para que eles alcancem seus objetivos. Nas grandes empresas, sobretudo, a idéia do comprometimento organizacional ocupa posição de grande importância, caminhando lado a lado com a busca frenética da satisfação do cliente externo e com o aumento constante de produtividade. O ponto é que depois da redução dos níveis organizacionais, de novas arquiteturas organizacionais e do trauma deixado naqueles que não mais acreditam na empresa como uma provedora fiel, é necessário apagar minimamente a “má impressão” deixada pelas transformações; é necessário reconquistar o indivíduo, fazer com que ele esteja cada vez mais identificado com a cultura organizacional e possa se engajar, como um matador cool, aos projetos da empresa.

De um lado, o indivíduo será objeto de atenção por parte da empresa, que trabalhará os aspectos motivacionais e a satisfação de necessidades. Ao menos no nível do discurso, a empresa estará disposta a desenvolver novos procedimentos que levem em consideração a qualidade de vida no trabalho e o alcance do sucesso. De outro lado, a empresa exigirá o comprometimento do indivíduo, de maneira integral, em suas propostas. Ameaçado pelo desemprego, o indivíduo se comprometerá com a empresa. Outras vezes, ele, simplesmente deixará se envolver pelas promessas da empresa, “comprando” o seu projeto. Outras vezes, ainda, o indivíduo se comprometerá apenas aparentemente, de maneira teatral, pois seu compromisso é, apenas, com seu sucesso; “escaldado” com as demissões em massa as quais assistiu temeroso o indivíduo se lança em um projeto individualizado. E neste seu caminho para o sucesso, não importam quantas cabeças serão pisadas ou quanto de “comprometimento” deverá ser gerado em prol da organização; o que importará, mais do que tudo, é o retorno pessoal. A organização, por sua vez, será obrigada, apesar de gostar e de manter, dentro de determinados limites, a competitividade na organização, a buscar mecanismos que possam fazer com que as pessoas trabalhem em equipe, cooperarem com a empresa e gerem retornos significativos para ela. Segundo FREITAS (1999, p.06), que faz uma análise precisa desse momento:

“a empresa passa a dizer que quem fica parado é poste e todo mundo tem que correr para pegar o seu filão. De um lado, carreiras rápidas, avaliação diária de valor agregado; de outro, passe sempre à venda e lealdade ao corpo que está dentro da camisa, a ninguém mais. A empresa sabe que existem muitos

talentos disputando o mercado, e as pessoas talentosas sabem, que, se forem realmente boas, podem conseguir ofertas sempre melhores. Empresas e talentos correm em raias diferentes, mas se sondam, se espiam, se namoram [...]”.

O comprometimento pode ser reduzido à sua dimensão organizacional e compreendido, simplesmente, como engajamento, como adesão a um projeto, como um envolvimento forte com a organização em que o indivíduo está inserido. BASTOS (1994, p.28) nos apresenta algumas dimensões do termo, a partir de estudos organizacionais. De acordo com este autor, o comprometimento está relacionado ao desejo de permanecer como membro da organização, ao orgulho de pertencer a ela, à identificação com objetivos e valores da organização e ao próprio engajamento que faz com que o indivíduo se empenhe em favor da empresa. Na perspectiva atitudinal ou afetiva, apresentada por BASTOS (1994, p.43), a partir dos estudos de Mowday, o termo comprometimento “seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”.

Numa segunda vertente, a análise do comprometimento organizacional pode ser feita a partir da instrumentalidade. Tal vertente define o comprometimento como “a tendência a se manter nela engajado – uma linha consciente de atividade – devido aos custos associados à sua saída”. A principal diferença entre as duas versões do conceito refere-se às razões que levam os indivíduos a permanecerem na organização: ou porque eles desejam – comprometimento afetivo - ou porque eles necessitam – comprometimento instrumental.

Além dos componentes afetivos e instrumentais, o comprometimento conta ainda com o componente normativo, que pode ser compreendido a partir dos trabalhos realizados por Allen e Meyer, e abordados por Barbosa e Faria (2000, p.08). Para estes autores é possível que “o indivíduo se comprometa quando internaliza as normas e padrões adotados pela organização, pois haverá então a congruência entre valores pessoais e organizacionais, entre desejos inconscientes e imaginários dos sujeitos e aqueles representados na e pela organização”.

Em suma, o comprometimento está relacionado com apego à empresa, como a disposição integral em trabalhar pela empresa, em auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. Está ligado ao desejo e à responsabilidade pela consecução plena dos

objetivos a serem atingidos, à aplicação de esforços a fim de ser bem sucedido nessa empreitada.

Esse engajamento do indivíduo na organização é o fundamento da análise do discurso, que analisamos nas próximas páginas a partir de artigos publicados na revista Exame. A idéia é de que a organização tem como um de seus principais desejos o de contar com indivíduos que estejam comprometidos com ela, com seus objetivos e planos, e estejam envolvidos positivamente com as atividades realizadas por ela.

#### **4.2 O discurso do comprometimento organizacional nos artigos analisados**

Hoje em dia, as empresas estão cada vez mais preocupadas com seus recursos humanos, principalmente com a conservação dos empregados bem-sucedidos. As pessoas tornaram-se os principais ativos das empresas. As empresas pretendem fazer com que as pessoas brilhem no desenvolvimento de seus trabalhos, envolvendo as equipes na elaboração das estratégias da organização. Devem, também, visar o comprometimento organizacional, que somado à educação corporativa e à gestão de competências conferem ao “ativo humano” papel de importância na busca da empresa por seus objetivos organizacionais. No artigo “Superexecutivo dos anos 90” (CASTANHEIRA, Exame, 13/06/90, p.82-85), lemos que as empresas estão enfatizando cada vez mais os seus recursos humanos, muito embora não percebamos nenhuma preocupação efetiva delas para com o ser humano, uma vez que o que importa é o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos. O artigo frisa, embasado em programas de recursos humanos desenvolvido pela American Express, a necessidade de se investir no recrutamento, na seleção e no treinamento dos empregados, para “moldar executivos dos anos 90”.

O que importa é que a empresa deve “ser mais ágil e envolver seus funcionários nas decisões”. Partindo dessa afirmação, pode-se dizer que uma das principais funções da área de recursos humanos é a de auxiliar na criação de um ambiente de envolvimento do empregado para com os objetivos da organização – criar o comprometimento organizacional. Assim, o treinamento tem papel fundamental, pois, por meio de cursos, “vivências participativas” ou tudo aquilo que estiver na moda, o indivíduo mergulha no universo da empresa.

A lógica do comprometimento organizacional pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária de seus funcionários. No caso da sedução, o sedutor emprega os mais diversos mecanismos para alcançar o engajamento do indivíduo, participando, muitas vezes, da vida de seus funcionários. O discurso da felicidade também é utilizado pela empresa, cabendo ao líder o papel de cuidar da felicidade de seus funcionários, na expectativa de que eles lhe sejam constantemente agradecidos.

Por sua vez, o indivíduo acredita que participando da comunidade formada pelos membros da empresa, especialmente da dos detentores de poder, ele será reconhecido e alcançará o seu ideal de ego. O que ocorre é que o indivíduo não acredita apenas no sucesso e no reconhecimento por parte da empresa, ele acredita que ela, instituição sagrada do capitalismo, merece sua dedicação, seu empenho e qualquer renúncia da sua parte.

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. No artigo “Uma questão que vai além do dinheiro” (BERNARDI, Exame, 24/05/95, p.118-121) aborda-se o esforço dos empregados para se alcançar os objetivos organizacionais mediante determinados incentivos dados pela empresa. O artigo é rico em exemplos de empregados felizes em trabalhar 12 horas por dia, sem final de semana, viajando a trabalho toda semana durante todo o ano e principalmente dispostos a fazer tudo pela empresa. Encontramos, no artigo, algumas passagens interessantes, como: “O dia-a-dia do meu trabalho me realiza. Sempre gostei de estar no centro das decisões e de participar da realização das coisas que eu mesmo decidi”, diz Musa, presidente da Rhodia; “A empresa pretende criar uma mentalidade de sócios no negócio. Queremos que nosso funcionário passe a ser um miniempresário, um sócio do negócio”, diz Westin diretor da Monsanto; “Nunca me imaginei fora do McDonald’s [...] cresci junto com a empresa e tenho orgulho de trabalhar na melhor da área”, diz Íris, consultora do McDonald’s. Íris trabalha 10 horas por dia e tem uma folga semanal que nunca cai nos fins de semana; sou feliz porque faço o que gosto e me realizo com a satisfação dos clientes”, continua ela. A tática de Francisco dos Santos, gerente de *marketing* da Antarctica, é o de “conseguir que as pessoas dêem o máximo de si é o conhecimento a fundo da personalidade de cada um e aplicar a técnica que funciona”; “Importante também em termos de motivação, é estabelecer um compromisso entre os funcionários e o futuro da empresa”; “Sou exigente, mas participo muito da vida dos meus funcionários”, nos coloca, ainda, Tabuaço do Citibank. E para fechar essas ricas e auto

explicativas citações, cabe a do Nizan Guanaes da DM9: “eu não conseguiria manter profissionais brilhantes, mesmo com salários altíssimos, se não cuidasse da felicidade deles”.

Como se vê, o comprometimento organizacional, em muitos casos, pressupõe a formação de laços afetivos na e com a organização. A idéia é formar uma comunidade que possa desenvolver mecanismos de adesão do indivíduo aos valores e objetivos da organização. O indivíduo está disposto a dar a alma pela empresa, como é o caso da Microsoft, empresa na qual, segundo o artigo, as pessoas trabalham felizes mais de setenta horas semanais, não se importando com a remuneração, visto que muitos dos empregados já seriam ricos. As pessoas, na empresa, “não hesitam em trabalhar em fins de semana e dão a alma para a companhia”. Resta analisar as estratégias utilizadas pela empresa para alcançar o comprometimento organizacional de seus funcionários, que devem ser extremamente eficazes.

Também o líder carismático exerce papel importante para o comprometimento organizacional e engajamento do indivíduo aos objetivos organizacionais. Sedutor, o líder carismático consegue que as pessoas façam o que ele quer porque elas assim desejam. O indivíduo é seduzido e se deixa seduzir de tal modo que eles façam tudo para não decepcionar a empresa. Esse líder é admirado e consegue mais facilmente o compromisso do indivíduo para com o que a organização deseja que este faça, influenciando ainda, direta ou indiretamente, na vida pessoal dos colaboradores. Da mesma forma, o líder carismático também utiliza da teatralização para ter maior influência sobre seus subordinados, como o de comer, eventualmente, no restaurante dos operários, ou auxiliando em operar um trator, ou mesmo, colocar tijolos em uma parede. Ora, trata-se de atitudes que auxiliam na busca do comprometimento organizacional. E além de todas essas práticas, a formação de grupos de trabalho, e principalmente, de uma comunidade em uma organização possibilita uma maior proximidade afetiva do indivíduo com a empresa, criando vínculos menos temporários, pelo menos de sua parte, com a organização.

Visando criar uma comunidade na empresa, algumas organizações tentam modificar estilos gerenciais. No artigo “O salvador da pátria” (NETZ, Exame, 21/03/90, p.96-97) tem-se um executivo, ex Alpargatas e atual Tupy, que afirma que “o que vale agora é a palavra da pessoa”, o cartão de ponto foi abolido e “os controles burocráticos não controlam nada (na empresa)”. Além disso, a empresa, à época, implantou algo que está um pouco em desuso atualmente, a saber, um sistema de interferência da empresa no desenvolvimento profissional do empregado, em nível de consultoria. O lema da empresa é “banzai” e ele está implícito

uma atitude de investimento agressivo em novos mercados, interessando o fato de tal lema ter sido usado tanto para unir as pessoas na busca dos objetivos da empresa quanto como forma de comunicação interna. E, no limite, o indivíduo é incentivado a se comportar como se o negócio fosse seu, dedicando-se inteiramente a ele e auxiliando a organização na obtenção dos retornos desejados: “o principal foi buscar transformar cada funcionário num empreendedor interno, capaz de assumir riscos e agir como se estivesse à frente do próprio negócio”, diz o porta-voz da empresa.

Já no artigo “Baixo-Astral nas fábricas” (EXAME, 02/05/90), encontramos a seguinte frase de efeito, muito comum nas empresas de maneira geral: “Em nossa empresa, os funcionários formam uma grande família”. Ocorre, porém, que a empresa tem uma lógica diferente do mundo empresarial. A Levi Strauss tenta desenvolver um trabalho de relacionamento entre os operários e seus chefes imediatos, acreditando que “os principais problemas de relacionamento começam no chão de fábrica [...]. É ali que as empresas constroem sua imagem nos corações e nas mentes de seus funcionários”. Trata-se, aqui, da mesma atitude gerencial do artigo acima, que visa o envolvimento integral do empregado, que busca atingir seu coração e sua mente. Na Levi Strauss, o gerente é incentivado a desenvolver a gestão de pessoas ao lado dos subordinados, conseguindo assim, uma melhoria nas relações de trabalho e no envolvimento dos indivíduos com os objetivos da empresa.

As empresas e, mais ainda as de grande porte, querem, cada vez mais, ter em seus quadros pessoas leais à organização, à sua missão; estão atrás de indivíduos que se envolvam com seus objetivos e com seus valores, pois, no fim das contas, é o que pode garantir um diferencial competitivo no mercado: de acordo com o discurso organizacional, o grande fator competitivo é o empregado. As empresas então, desejam comportamento uniforme, mesmo que muitas digam o contrário, no sentido de sempre poder prever atitudes, e eliminar os possíveis transgressores da cultura dominante. O ideal, portanto, é desenvolver lealdade, valores e normas de conduta, a ponto do indivíduo, do seu imaginário ser substituído pelo da empresa. Em suma, espera-se uma comunidade de iguais, mas sem muito espaço para a liberdade de pensamento. E o controle do indivíduo se dá, paradoxalmente, por meio da concessão de benefícios que objetivam incentivar o indivíduo a manter-se comprometido com os objetivos da empresa.

Sobre os benefícios é importante dizer que se o funcionário é visto por grandes empresas como sendo um dos seus principais “ativos”, vale à pena conceder a ele benefícios



para que se empolgue no comprometimento organizacional e na formação de uma equipe motivada e conectada com os objetivos que ela pretenda alcançar. Por isso, as empresas vêm investindo maciçamente na ampliação de benefícios para o empregado, tais como: alimentação, transporte, lazer, fundo de previdência privada, treinamento etc. Da mesma forma, é necessário mostrar, promover tudo o que a organização oferece a seus funcionários. A Duralex, por exemplo, “considera fundamental que os funcionários conheçam seu grau de importância para a empresa”. E quanto mais envolver a família do indivíduo em seus benefícios mais a empresa entrará na vida dele. Este é o tema do artigo “Tudo pelo social – mas na calculadora” (EXAME, 15/09/93, p.84-85), que enfoca empresas, como a Gerdau e a Duratex em que as famílias participam de programas de qualidade de vida relacionadas a prevenção de doenças. Um outro benefício das empresas à família do funcionário que acaba dificultando a sua saída da empresa e, com isso, levando junto, todo o investimento nele efetuado é o auxílio moradia como o da Gerdau. Trata-se de um empréstimo para a compra ou reforma da casa do funcionário cujo objetivo implícito é o fortalecimento dos laços entre, aumentando assim os laços criados entre o indivíduo e a empresa: “é justamente para reforçar os laços com os empregados que muitas empresas procuraram não mexer na lista de benefícios quando a recessão as obrigou a diminuir suas despesas”, nos levanta o artigo. Vale citar, ainda, que “a Duratex considera fundamental que os funcionários conheçam seu grau de importância para a empresa, diz um de seus diretores”. Não podemos deixar de ressaltar, que as empresas sempre conseguem um certo alívio em impostos, tendo em vista determinados benefícios, detalhe lembrado pelo artigo.

Como se sabe, a criação de novos e melhores programas de comprometimento organizacional está cada vez mais na pauta das organizações modernas, pois, esse tipo de comprometimento é importantíssimo para o sucesso dos planos de qualidade total. Assim, em grande parte das empresas, é área de recursos humanos a responsável pela implementação desses programas. “Há vantagens em colocar os profissionais de RH na vanguarda desses programas. Graças à proximidade com os funcionários, eles sabem a melhor maneira de torná-los aliados”. É esta a idéia central do artigo “Máquinas não vestem a camisa da empresa” (EXAME, 07/07/93, p.76-77): “Se a produtividade depende do engajamento do trabalhador, por extensão uma empresa que descuida da satisfação e da motivação dos funcionários conseguirá poucos resultados nessa área”, nos coloca o artigo. Trata-se da primazia do fator

produtividade, portanto, e qualquer ferramenta que leve a uma melhoria da performance do indivíduo será amplamente valorizada pelas organizações.

Visando criar uma espécie de comunidade na empresa, o que pode ser fundamental para o alcance do comprometimento organizacional, esta desenvolve vários mecanismos. Um deles é a reunião periódica do chefe com seus funcionários, no intuito de motivá-los a partir do convívio. No artigo “Adivinhe quem veio para o café?” (CAETANO, Exame, 08/04/98, p.119-120), lê-se que “tomar café informalmente com os empregados é uma prática de gestão importante para motivá-los e estar próximo deles, em especial da turma do chão de fábrica. As pessoas se sentem valorizadas e fica mais fácil dirigir a companhia”, como nos diz Olsen, presidente da Tigre. Na reunião, a religião ainda se mistura à promoção do aumento de produtividade da empresa, fazendo-se orações no início dos “trabalhos”. Assim como os cafezinhos podem melhorar o ambiente de trabalho: “é na melhoria do ambiente que está o retorno mais valioso dos cafezinhos. É um programa do qual as pessoas gostam e ajuda a formar uma alma da companhia” afirma, ainda, Olsen. E, eventualmente, nessas reuniões informais reside no fato da expectativa de que o funcionário proponha soluções de melhoria que levem a empresa ao aumento de produtividade. Outro aspecto interessante no artigo diz respeito à referência feita pelo diretor da empresa analisada sobre o fato do concorrente levar seus melhores vendedores, pagando melhores salários. Nesse trecho do artigo, percebe-se claramente o intuito de seduzir os empregados, fazendo com que eles vistam a camisa e estejam comprometidos com a organização, mesmo que ela pague salários mais baixos que os da concorrente. De acordo com o representante da empresa, “nós perdemos bons vendedores para a Fortlit, que ofereceu pagar mais a eles, mas não vamos perder todos. Quem tem camisa não sai”. Outra questão importante que o artigo introduz tem a ver com o uso da emoção como artifício para seduzir os empregados. O diretor da empresa faz questão de dizer que entrou na empresa como office-boy e hoje ele é um homem de sucesso: “O presidente usa sua história pessoal como exemplo. De origem humilde, começou na Tigre como Office-boy e alcançou o posto de principal executivo aos 45 anos de idade e 27 de casa”. Também como o artigo anterior, a empresa em foco neste se faz presente o tempo todo na família de seus empregados, incentivando visitas periódicas dos familiares dos empregados à empresa aos sábados.

Outro artifício que pode levar a um maior comprometimento do funcionário é o das narrativas de sucesso pessoal de grandes executivos a seus empregados. Pode ser uma forma

de inspirar estes e levá-los a aderir aos valores e objetivos da empresa: quanto mais histórias de sucesso pessoal circularem pela organização – a partir do topo – mais as pessoas da organização enxergam o que fazer nas situações semelhantes.” Apesar disso, lê-se no artigo “O exemplo vem de cima” (MANDELLI, Exame, 30/06/99), que “muito embora essa seja uma grande ferramenta para vender a mudança, não tenho visto muitos dirigentes contando histórias de sucesso pessoal. Os que contam, em geral, o fazem de maneira rígida, meio solene, não sabem traduzi-las em chama geradora de energia”, no diz o consultor e autor do artigo. Compreende-se, então, que as empresas buscam nas sagas, às vezes sem sucesso ou de modo equivocado, meios de inspiração para o indivíduo se envolver com a organização e se engajar em suas propostas, visando seu próprio sucesso pessoal. Especialmente em processos de mudanças, em que sempre existem resistências a elas porque podem gerar demissões, é necessário fazer com que o indivíduo esteja comprometido com essa mudança e sinta orgulho em participar desse processo, daí a utilidade das histórias de sucesso, cujo intuito é “inspirar pessoas a compartilhar da obra da organização”. Além desta, o artigo dá a dica de uma outra técnica usada para se conseguir maior adesão por parte de funcionários. Utilizando-se do desejo de reconhecimento do indivíduo, os detentores do poder promovem, publicamente, em público os nomes daqueles que estiveram engajados no alcance dos objetivos organizacionais. “Todo mundo luta para obter espaço e reconhecimento, nada melhor do que os centros de poder mencionarem o nome dessas pessoas nas reuniões da empresa [...] quando a pessoa descobre que está sendo apontada pelos centros de poder como referencial de excelência em alguma coisa, vai para casa feliz e louca para comemorar” diz o consultor. Em suma, a organização pretende dar reconhecimento público a alguns de seus empregados de sucesso, motivando-os e incentivando-os a continuarem cada mais envolvidos com a empresa, e, com isso, pode também alcançar os outros funcionários, a partir da idéia implícita de que “se dedicando à empresa, você também será reconhecido por ela”.

Ora, uma das primeiras decisões de grandes empresas em um processo de mudança organizacional é o de analisar sua relação com seus funcionários e buscar alternativas que possam aumentar seus retornos. Trata-se de envolver o funcionário e motivá-lo de forma que esteja comprometido com os valores e objetivos da organização. De acordo com o artigo “Desafio número 1” (VASSALO, Exame, 12/06/2000, p.156-159), “percebemos que teríamos de mudar tudo, criar uma nova forma de gerir nossos gastos, envolver as pessoas como se elas fossem realmente donas do negócio”, nos afirma Magim Rodrigues da Brahma. E, “tão

importante quanto a existência de um processo proprietário são os valores, a atitude e o espírito empreendedor de cerca de 3000 funcionários que o suportam”. Como se vê, novamente, espera-se do indivíduo o engajamento em tudo que seja importante para a organização, inclusive no corte de custos, participação que pode comprometer seus próprios ganhos.

Ainda sobre o tópico mudança, um importante aspecto a ser analisado refere-se à mudança cultural, considerada como fundamental em qualquer processo de transformação organizacional. Examinando-se o artigo “O cheiro do lugar” (GOSHAL, Exame, 08/03/2000, p.124-128), lê-se que “nos últimos anos cada vez mais empresas no Brasil e no resto do mundo tem adotado programas de mudança cultural claros e ambiciosos, com o objetivo de modificar a mentalidade e a atitude de seus empregados. A idéia básica é que você não pode renovar um negócio sem mudar o comportamento das pessoas, que não se pode alcançar uma melhoria radical no desempenho de uma empresa sem revitalizar seus funcionários”. Sendo que, nessa revitalização, a autodisciplina é incentivada como fonte de comprometimento do indivíduo com a organização. “Quer dizer que todos fazem aquilo com que se comprometeram. Se alguém promete uma redução de 14% no estoque, dará a vida para cumprir a meta”. Ainda segundo o artigo “revitalizar pessoas não passa por mudar suas atitudes fundamentais. Consiste muito mais em mudar o contexto que os executivos criam em torno de seu pessoal. Em outras palavras, para revitalizar pessoas, é preciso que os altos executivos mudem sua visão sobre a gestão e suas ações no local de trabalho, influenciando no comportamento de seus subordinados”. Assim, “a fonte real de vantagem competitiva está no comportamento das pessoas, na construção de uma organização na qual cada indivíduo colabora, tem autoconfiança. Vantagem competitiva vem de pessoas que se comprometam consigo mesmo, com suas equipes, com suas unidades, com suas organizações”.

De acordo com o artigo “Criando raízes na empresa” (PEIXOTO, Exame, 18/04/2001, p.126/127), “em tempos recentes, a palavra comprometimento não sai da boca dos empregadores americanos. Motivo: o prolongado crescimento econômico dos anos 90 aumentou muito a procura por mão de obra qualificada. Com isso, a prática de atrair e reter funcionários talentosos se tornou condição para atingir bons resultados”. Ainda de acordo com o artigo, “o comprometimento tem de estar presente em qualquer relação social duradoura. Ele se traduz em ligação emocional, confiança mútua e dedicação. Não é muito diferente de um casamento feliz: quem está comprometido pode agüentar curtos períodos de

sacrifício e sempre toma decisões pensando no que vai ser melhor para o futuro das duas partes”. O artigo traz ainda um questionário, do consultor O’Malley, para mensurar o grau de comprometimento dos funcionários com uma empresa. Vejamos quais são as questões levantadas: 1. Outras empresas não são tão boas quanto esta; 2. Eu gostaria de passar o resto da carreira nesta empresa; 3. Gosto de falar aos outros sobre a empresa em que trabalho; 4. Frequentemente faço sacrifícios pelo bem da empresa; 5. As diferenças entre mim e a empresa são conduzidas de modo construtivo; 6. Dou o melhor de mim no trabalho; 7. Muitas das minhas necessidades profissionais e vocacionais são preenchidas nesta empresa; 8. Faço com satisfação tudo o que a empresa me pede; 9. Quando ajo, considero os interesses da empresa; 10. Seria emocionalmente difícil para mim deixar esta empresa; 11. Quando cometo um grande erro, comunico à empresa; 12. Gosto de usar roupas e outros itens com o nome ou o logotipo da empresa; 13. Minha empresa é a melhor do ramo; 14. Eu não estaria tão satisfeito trabalhando em outro lugar; 15. Penso no meu emprego como uma espécie de título de um clube a que pertenço.

Pode-se dizer ainda que o comprometimento organizacional tem algumas características fundamentais, tais como: os interesses dos indivíduos devem estar congruentes com os interesses da empresa; os indivíduos devem sentir como amados e queridos em seu ambiente de trabalho; o empregado deve se sentir parte integrante da empresa; deve existir confiança entre empregado e empregador; o empregado tem satisfação em seu trabalho; existência de incentivos para entrar na empresa e barreiras criadas para sua saída. No que tange a esses incentivos, vários aspectos podem ser considerados no que se refere à busca do comprometimento organizacional, assim como recompensas inerentes à própria tarefa realizada, e recompensas financeiras e sociais.

Como temos ressaltado neste trabalho, visando o comprometimento organizacional e retornos mais substanciais, as empresas se fazem cada vez mais presentes nas vidas dos indivíduos, inclusive exercendo papéis que, antes, eram de outras instituições. No limite, as empresas contemporâneas desejam manter laços filiais com seus empregados. De acordo com Enriquez (1997), a empresa é uma realidade viva onde os sujeitos humanos vivem seus desejos de afiliação, visam realizar um certo número de seus projetos, sendo que, na empresa está presente o jogo com a identidade dos indivíduos. A afiliação é um dos principais fatores motivadores do indivíduo na organização. O fato do indivíduo se sentir inserido na cultura organizacional e ter um local para brilhar e levar adiante seus projetos pode trazer o aumento

do comprometimento organizacional. Ainda segundo o autor, as pessoas, de maneira geral, apesar de se ressentirem pelo trabalho impedi-las de viver, acreditam que ele, o trabalho, pode dar sentido às suas vidas.

Dessa maneira, a empresa se apresenta para o indivíduo como um local em que ele poderá realizar seus sonhos e de diminuir suas tensões e angústias, sobretudo nos dias de hoje, de forte crise de identidade. Porém, mesmo tentando passar ao indivíduo uma imagem de força e de proteção, a empresa, como bem lembra Enriquez (1997), não tem uma unidade tão evidente e segura. Segundo o autor, a empresa constrói uma estrutura de poder que visa assegurar sua imagem para si mesma e para os outros, como para empregados e clientes. Para tanto, a empresa necessita formalizar comportamentos e padronizar tarefas a serem executadas, ou seja, desenvolver diferentes formas de controle.

Mas, voltando ao ponto, empresas tem cada vez mais importância na vida dos indivíduos, e muitas das corporações modernas estão se transformando em “instituições totais”, tema do artigo “O centro do universo” (Exame, 04/04/2001, p.108-110) da antropóloga Livia BARBOSA. Esse artigo apresenta conexões estreitas com nosso trabalho e, neste sentido, caberia levantar algumas observações importantes levantadas pela autora.

Para Livia Barbosa, as empresas vêm passando por transformações estruturais que as tornam praticamente independentes do espaço social. Trata-se de

“ambientes transparentes que refletem a filosofia gerencial das empresas, espaços amplos e compartilhados igualmente, cuidados estéticos com o ambiente de trabalho, acesso generalizado à informação, participação nos lucros, integração entre execução e concepção entre ação e decisão. Não podemos nos esquecer também de todo um lado social e recreativo composto de restaurantes, clube, creches, serviços médicos [...] grupos de apoio psicológico, clubes de vídeo, universidades corporativas, academias de ginástica, aulas de relaxamento e atividades de voluntarismo social...investimento na vida social de seus funcionários. Happy hours, idas a karaokês e saídas à noite de grupos de funcionários para dançar são alguns exemplos. Concentradas em um único espaço físico e institucional, essas atividades e serviços nos fazem perguntar se estamos efetivamente falando de um local de trabalho ou de pequenas comunidades auto-suficientes”. Segundo ela, “as empresas modernas rompem cada vez mais com as fronteiras

institucionais, atraindo para o seu interior atividades que na sociedade mais ampla ainda estão sob a responsabilidade de outras esferas, e estabelecem novos arranjos institucionais”.

Lê-se, ainda, no texto que as universidades corporativas são alguns exemplos de como as empresas estão produzindo conhecimento próprio, a partir de sua própria ideologia. “O mesmo pode ser dito das filosofias de motivação, de incentivo à auto-realização, de apoio psicológico e emocional aos indivíduos: todas elas são voltadas a suprir carências atendidas ou pela família, pela religião ou pela psicanálise”.

Assim, cada vez mais, as empresas vêm “suprindo seus membros com todo o conjunto de serviços e necessidades que fazem parte da vida contemporânea. O espaço público da atuação individual é escolhido e as demandas da sociedade são transformadas em parte do negócio, funcionando como diferencial competitivo e marketing institucional”, diz a autora. O voluntariado corporativo é também citado neste artigo, e é visto como sendo muito benéfico para as empresas. No artigo “Chame os voluntários” (CORREA, Exame, 02/05/2001, p. 122-123), há observações essenciais sobre esta idéia de empresa total. Veja-se o fragmento logo abaixo, dito pelo consultor e especialista em voluntariado, Ken Allen: “Os funcionários que fazem trabalhos voluntários pela empresa se tornam mais leais, motivados e melhores no que fazem”. E temos outros benefícios para as empresas: saber como a comunidade percebe o negócio, conhecer a realidade do consumidor, desenvolver habilidades – devidamente acompanhadas pela área de recursos humanos. O artigo é rico, também, em exemplos de como a empresa pode se beneficiar da comunidade em que está inserida. O que se deve observar, no entanto, é que essas empresas totais são amplamente aplaudidas pela mídia e pela sociedade por causa deste “relevante” papel social. Por isso, elas mereceriam nossa confiança, nossa lealdade com seus produtos e nossa admiração pela sua filosofia. No caso, com o voluntariado corporativo, espera-se não apenas melhorar a imagem institucional da empresa, mas também, fazer com que sua relação com o funcionário torne-se, ao menos teoricamente, mais estreita justamente por causa de sua preocupação com o social. Assim, mesmo sendo, hipoteticamente, uma poluidora do meio ambiente ou produtora de bens que não fazem bem à saúde, a empresa será aplaudida, basta que empregue um montante financeiro irrisório em alguma atividade social.

Finalmente, cabe abordarmos os trabalhos de doutrinação nas organizações, que iniciam já na socialização organizacional daqueles indivíduos que estão entrando na empresa,

especialmente dos *trainees*. Elas formam um grupo especial de funcionários, que devem estar totalmente inseridos na cultura organizacional. No que se refere à formação de executivos estreitamente veiculados aos desejos e necessidades da empresa, o artigo “É de pequeno que se torce o pepino” (CASTANHEIRA, Exame, 21/03/90, p.100-102) pode ser um bom exemplo. Coloca-se, ali, que uma das principais vantagens para as empresas em se ter *trainees* está no fato delas mesmas formarem seus futuros executivos, desde o início imersos na cultura organizacional, agindo de acordo com os códigos de ética e de conduta desta. Os *trainees* são “mergulhados num intenso esquema de treinamento cuja duração pode chegar a 24 meses. Integrados à cultura e aos padrões de trabalho de seus empregadores, eles podem dar o tiro de largada para suas carreiras”.

Como se sabe, os programas de *trainees* são bastante difundidos atualmente e o número de interessados em ingressar nas grandes empresas como *trainees* está crescendo a cada ano. As empresas buscam indivíduos ágeis e que estejam prontos a assimilar a cultura da empresa em que se estão se inserindo, nada mais do que as empresas desejam. De sua parte, os futuros executivos buscam segurança em uma carreira mais estruturada e que possa levá-los a ter seus desejos atendidos, mesmo que isso signifique a doação total de sangue, suor e lágrimas para a empresa, que nem sempre será recompensada: a demissão pode acontecer mesmo depois de 20, 30, ou mais anos de trabalho.

De qualquer modo, ser *trainee* é enfrentar um rito de passagem que pressupõe aprender a trabalhar em equipe, especialmente ao lado de outros colegas *trainees*, devendo o grupo, ou melhor, a equipe, estar voltada constantemente para a vitória, para o sucesso, pois competitividade e agressividade são elementos fundamentais de um ritual que imita a realidade, em que poucos sobreviverão e chegarão ao topo. É necessário, portanto, cooperar e competir ao mesmo tempo – são essas algumas das contradições com as quais os indivíduos são obrigados a conviver.

O fato é que o jovem executivo, especialmente depois do *boom* da reengenharia, tornou-se mais agressivo, cedeu a novas formas de controle, tais como celulares e *notebooks* da empresa, devendo ele estar conectado e à disposição da empresa, inclusive nos finais de semana. Ele se deparou com a flexibilização organizacional e conseqüentemente, com mais trabalho e menos segurança no emprego. Por outro lado, passou a estar mais preocupado consigo mesmo, com a implementação de seus projetos, com o alcance do sucesso e da admiração por seus pares e sociedade. É o jovem que se veste de acordo com um padrão da



marcas caras e exclusivas; exclusividade que ele pretende ter para com o sucesso. O sucesso pertence a ele. Assim, está disposto a tudo para chegar ao topo, mesmo que tenha de perder a ética para defender os interesses da empresa.

Outras vezes, o jovem é incentivado a se inserir na prática de responsabilidade social da empresa, trabalhando em equipe e desenvolvendo sua liderança, por exemplo, em alguma ação de assistência social. Utilizando a mesma análise realizada por Freitas (2000, p.63) para o estudo dos indivíduos na organização, no contexto do imaginário organizacional moderno, podemos caracterizar o jovem executivo como aquele cuja, “a carreira e o status profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal”. Este, em suma, é o jovem executivo, aquele que luta pelo sucesso, continuamente estimulado pela empresa.

Mas, de acordo com o último artigo analisado, se há empresas que buscam, desenvolver a lealdade do indivíduo e a permanência deste em seus quadros, fazendo com que esteja cada vez mais afinado aos valores e objetivos da organização, existe, por outro lado, a tendência de outras empresas preferirem em seus quadros indivíduos com passagens por várias outras organizações. Permanece, então, cada vez mais, a dúvida referente ao desenvolvimento da carreira do indivíduo e quanto ao nível de influência que a organização deve ter sobre ela. Temos aí duas políticas distintas: incentiva-se o indivíduo a ser responsável por sua carreira, e aí a organização tende a investir um pouco menos nas tentativas de alcançar o maior comprometimento do indivíduo; ou, apóia-se, por meio de programas especiais o desenvolvimento da carreira do indivíduo na própria empresa, aumentando o vínculo deste com ela.

No artigo “Negociar em causa própria não é feio” (SGANZERLA, Exame, 25/10/1995, p. 70-72), aborda-se a tendência contemporânea do executivo ser responsável por sua própria carreira e definir, ele mesmo, seu valor no mercado, negociando periodicamente posições em diferentes empresas. De acordo com a autora do artigo, “os executivos têm trocado de emprego com frequência cada vez maior, a norma que vigorou por décadas e décadas, no mundo todo, de que o bom profissional deveria entrar numa empresa, fazer carreira e ali ficar até a aposentadoria, tornou-se velha, obsoleta e completamente incompatível com o mercado de trabalho de hoje” E ainda, “o executivo tem de pensar no que é melhor para a sua carreira porque esse é seu maior patrimônio”, diz Dale, executivo de uma

empresa de *headhunting*. Assim, para alguns, o executivo deve ser leal apenas com ele mesmo, para outros, o que importa é a lealdade à empresa, sendo que o desenvolvimento de sua carreira deverá ficar a cargo da organização na qual ele está inserido. Mas, seguindo o artigo supracitado, a tendência de negociar com várias empresas a mudança de emprego torna-se prática cada vez mais comum, deixando-se de lado, então, a lealdade ao emprego.

Da parte das empresas, já foi dito que um dos principais mecanismos para “conquistar” o coração do funcionário é o treinamento e a doutrinação, estratégias de ação capazes de atingir o funcionário e até mesmo, por extensão, seus familiares, aprofundando os laços que unem o empregado à organização. Para algumas empresas, a necessidade de se encontrar e manter bons funcionários se tornou total. De modo que as grandes empresas disputam, literalmente, nomes que possam compor seus quadros, embora o desafio não esteja apenas em encontrar essas pessoas, e sim, em evitar que saiam rapidamente da empresa. De acordo com O’Malley (2000), para se conseguir sucesso na organização, é necessário capturar talentos, desenvolve-los e usar estes talentos para alcançar os objetivos organizacionais. E esses talentos são, muitas vezes, formados na própria organização, doutrinando o indivíduo de acordo com o credo da empresa.

De fato, quando a escola está, diretamente, a serviço de uma determinada empresa, ela acaba sendo um instrumento de doutrinação de crianças ou jovens em prol da empresa. Veja-se o caso do Bradesco. O banco mantém uma fundação, que, entre outras coisas, busca formar o jovem de acordo com sua cultura, seus valores e principalmente, seus interesses. De acordo com Segnini (1996, p.97), “a moralização da criança para o trabalho se dá concomitantemente ao processo de assimilação de valores da classe dominante”, ou ainda, “a instituição procura estabelecer uma rede de controle sobre o educador, impossibilitando desvios que possam comprometer a formação do educando para o trabalho”. A autora faz ver, também o quanto é proibido discussões na formação política dos alunos, o quanto o aluno começa desde cedo a estar em contato com o ideário da empresa, assimilando seus valores e muitas vezes se aniquilando enquanto ser humano crítico e cidadão. A educação se torna, pois, um investimento, objetivando a formação de “trabalhadores docilizados, não questionadores da realidade por eles vivenciados, produtivos e de baixo custo”.

A universidade corporativa é outro exemplo de doutrinação e assimilação por parte dos funcionários dos valores e crenças da empresa. De acordo com Leal (2003, p.39),

“as Universidades Corporativas surgem como uma tecnologia de capacitação de pessoas para as contingências de um novo modelo de gestão, inserido num ambiente extremamente competitivo e mutável. Ademais, passam a responsabilizar-se, juntamente com a gestão, por resultados, pela internalização do controle nos sujeitos, não mais nos processos, visto que a flexibilidade assim o exige”.

Tal tipo de universidade é, também, instrumento a disposição da organização para criar uma nova mentalidade entre seus membros uma nova relação deles com a cultura da organização. A universidade corporativa “emerge num contexto organizacional atual como um instrumento de controle social a serviço da gestão pela capacitação [...] além de explorar estratégias de controle do pensamento por meio da inculcação de uma ideologia da empresa, percebe-se um esforço de controle da psique que apóia a gestão do afetivo” (2003, p.164). É a educação a serviço da empresa, do controle do indivíduo e de seu maior comprometimento com a organização.

### 4.3 Artigos em síntese

Segue um quadro de alguns artigos analisados no estudo, ilustrando a pesquisa realizada.

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
“O superexecutivo dos anos 90”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas buscam executivos inovadores e arrojados, mas não encontram essas características no executivo brasileiro.</li> <li>- As empresas querem indivíduos comprometidos e que tenham riqueza em diversidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O quanto o indivíduo deve renunciar para estar inserido em tudo aquilo que a empresa deseja dele.</li> <li>- Ao mesmo tempo em que o discurso da diversidade está presente nas empresas, elas buscam intensamente a uniformidade de comportamento.</li> <li>- A presença da sedução no processo de envolvimento do empregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Dos 100 profissionais de primeiro e segundo escalões, trinta foram substituídos. Precisávamos uniformizar o perfil desse grupo para adequá-lo aos novos objetivos”.</li> <li>- “Queremos gente preocupada com resultados, tecnologicamente atualizada e com visão ampla de negócios”.</li> <li>- “A empresa deve ser mais ágil e envolver seus funcionários nas decisões”.</li> </ul>
“Uma questão que vai além do dinheiro”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização da realização pelo trabalho.</li> <li>- Hipervalorização do comprometimento organizacional.</li> <li>- Valorização do “orgulho em pertencer à organização”.</li> <li>- Indivíduo faz parte da “família empresa”.</li> <li>- Busca-se fazer com que a pessoa doe o máximo de si mesmo.</li> <li>- Quebra da fronteira entre a vida no trabalho e a vida particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O custo do comprometimento para o indivíduo.</li> <li>- Fazer com que o empregado se veja como um sócio do negócio pode levar a manipulação do indivíduo e à utilização de outros mecanismos como a sedução.</li> <li>- Desenvolvimento de afeição pela empresa, de amor por ela.</li> <li>- Desenvolvimento do indivíduo como se ele fizesse parte de uma verdadeira comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O dia a dia do meu trabalho me realiza. Sempre gostei de estar no centro das decisões e de participar da realização das coisas que eu mesmo decidi”.</li> <li>- O que a empresa pretende é criar uma mentalidade de sócios no negócio. Queremos que nosso funcionário passe a ser um mini empresário, um sócio do negócio.</li> <li>- “Nunca me imaginei fora do McDonald’s”.</li> <li>- “As pessoas são</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa se vê como uma mãe para o indivíduo, o protegendo e cuidando de sua felicidade.</li> </ul>	<p>treinadas o tempo todo, sem parar, e participam de competições nas quais são avaliadas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Cresci junto com a empresa”.</li> <li>- “Sua tática para conseguir que as pessoas dêem o máximo de si é conhecer a fundo a personalidade de cada um e aplicar a técnica que funciona”.</li> <li>- “Importante também, em termos de motivação, é estabelecer um compromisso entre os funcionários e o futuro da empresa”.</li> <li>- “Sou exigente, mas participo muito da vida dos meus funcionários”.</li> <li>- “Eu não conseguiria manter profissionais brilhantes, se não cuidasse deles”.</li> </ul>
“O salvador da pátria”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fim dos controles burocráticos.</li> <li>- Empregado deve perceber a empresa como sendo seu próprio negócio.</li> <li>- A empresa cuidando da carreira do funcionário.</li> <li>- Utilização de expressões motivacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se o controle burocrático foi extinto – ao menos no discurso, o que foi colocado no lugar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Buscar transformar cada funcionário num empreendedor interno, capaz de assumir riscos e agir como se estivesse à frente do próprio negócio”.</li> </ul>
“Tudo pelo social – mas na calculadora”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O empregado é fundamental para a empresa.</li> <li>- A empresa coloca o fato de beneficiar seus empregados com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A intensidade com que a empresa se torna cada vez mais presente nas relações familiares.</li> <li>- A preocupação excessiva da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A Duratex considera fundamental que os funcionários conheçam seu grau de importância para a empresa”.</li> <li>- “Um dos itens que</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
	<p>alimentação como algo grandioso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxílios para familiares dos empregados como fator importante para a empresa.</li> <li>- Busca do incremento dos laços afetivos da empresa com seus funcionários.</li> </ul>	<p>em se incrementar o comprometimento organizacional de seus empregados.</p>	<p>mais pesam entre os benefícios concedidos pela companhia é a alimentação”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Também participam de programas de saúde preventivos destinados aos funcionários e a seus familiares, nos quais se incluem campanhas para evitar hipertensão e ensinar crianças a escovar corretamente os dentes”.</li> <li>- “É justamente para reforçar os laços com os empregados que muitas empresas procuraram não mexer na lista de benefícios quando a recessão as obrigou a diminuir suas despesas”.</li> </ul>
<p>“Adivinhe quem veio para o café”?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do indivíduo como forma de se conseguir o comprometimento organizacional.</li> <li>- Busca da formação de uma comunidade unida em torno da missão da organização.</li> <li>- As pessoas são estimuladas a sentir orgulho da empresa.</li> <li>- Utilização da saga do presidente para demonstrar que é possível chegar ao topo, saindo de baixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O indivíduo é levado e deixa-se levar pela sedução da empresa e se insere totalmente em sua cultura.</li> <li>- Utilização do comprometimento como forma de manipulação do indivíduo.</li> <li>- Utilização da gestão do afetivo como forma de se manter os talentos na organização, assim como pagar menos, dando mais afeto.</li> <li>- Muitos tentam chegar ao topo, mas poucos conseguem chegar a ele</li> <li>- A promessa não é cumprida na maioria das vezes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [...]Tomar café informalmente com os empregados é uma prática de gestão importante para motivar os funcionários e estar próximo deles, em especial da turma de chão de fábrica. As pessoas se sentem mais valorizadas e fica mais fácil dirigir a companhia”.</li> <li>- “É na melhoria do ambiente que está o retorno considerado mais valioso dos cafezinhos. É um programa do qual as pessoas gostam e ajuda a formar uma alma da companhia”.</li> <li>- “Somos agora uma</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
			<p>multinacional com sede aqui. E devemos ter orgulho disso”.</p> <p>- “Nós perdemos alguns bons vendedores para a Fortlit, que ofereceu pagar mais a eles, mas não vamos perder todos. Quem tem camisa não sai”.</p>
<p>“O exemplo vem de cima”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de inspirar constantemente os indivíduos – para o trabalho.</li> <li>- Utilização de histórias pessoais de sucesso para estimular as pessoas na organização.</li> <li>- Utilização do reconhecimento como forma de envolver o indivíduo.</li> <li>- O indivíduo deve ser levado a sentir orgulho da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensa presença da gestão do afetivo.</li> <li>- Pretende-se que os indivíduos estejam fascinados com a organização e com o que ela oferece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Mas se você quiser inspirar pessoas, vai ter de transpirar muito. Lidar com gente já é difícil. Levar gente a enxergar o futuro é ainda mais difícil”.</li> <li>- “Uma característica muito interessante que observo em vários processos bem conduzidos de transformação é a habilidade de alguns dirigentes em criar imagens com a divulgação de histórias pessoais de sucesso”.</li> <li>- “Todo mundo luta para obter espaço e reconhecimento. Nada melhor do que os centros de poder mencionarem o nome dessas pessoas nas reuniões da empresa”.</li> <li>- “Levar pessoas a sentir orgulho de participar de um processo de mudança é uma tarefa árdua, que não pode ser delegada aos níveis intermediários da organização”.</li> </ul>
<p>“É de pequeno que se torna o</p>	<p>- Fortalecimento do processo de contratação</p>	<p>- Socialização organizacional como</p>	<p>- “Depois de um rigoroso processo de</p>

<b>Artigo</b>	<b>O que é dito</b>	<b>O que não é dito</b>	<b>Citações</b>
pepino”.	de trainees para se ter futuros executivos devidamente engajados com a cultura organizacional.	forma de uniformização do comportamento em torno do que deseja a organização.	seleção, os escolhidos (trainees), mergulham num intenso esquema de treinamento cuja duração pode chegar a 24 meses. Integrados à cultura e aos padrões de trabalho de seus empregados, eles podem dar o tiro de largada para suas carreiras”.



## 5. Em busca de modismos gerenciais

### 5.1 O discurso dos modismos gerenciais

Pensar em teoria da administração é refletir, também, nos inúmeros modismos que vêm invadindo as empresas, universidades e a mídia especializada em negócios. Os modismos surgiram nas últimas décadas, fruto de uma nova indústria do conhecimento que faz com que gurus, editoras e consultorias ganhem rios de dinheiro à custa do desespero das empresas e dos indivíduos ligados a elas, estes precisando sobreviver e se desenvolver em um mercado altamente competitivo.

Assim, inúmeros modelos de gestão têm batido, tais como os *downsizing* e treinamentos alternativos, verdadeiras epidemias nas mais variadas empresas, especialmente nas de grande porte, que acabam por reproduzir todas essas técnicas de modo contínuo. Segundo WOOD (1999, p.87), “em ambientes competitivos e turbulentos, em que a incerteza sobre o futuro é grande, as empresas tendem a imitar umas às outras. Elas não adotam novas técnicas administrativas por causa de uma avaliação racional da situação e dos benefícios potenciais, mas porque seus concorrentes estão adotando alternativas similares”. WOOD (1999, p.88) nos coloca ainda que “organizações que adotam inovações são vistas como adaptando-se aos novos tempos. Organizações que não adotam inovações são vistas como inertes, passivas, ignorando as mudanças e isolando-se do ambiente [...] O resultado é proliferação de receitas e pacotes de curta duração”.

WOOD arrola um conjunto de modismos gerenciais que contaminaram o mundo empresarial nas últimas duas décadas, entre as quais, planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional, sinergia, círculos de controle de qualidade, unidades estratégicas de negócios, cultura organizacional, *just - in - time*, espírito empreendedor, *downsizing*, ISO 9000, reengenharia e *learning organizational*. Embora, para o autor, em algum momento elas proporcionaram certos resultados, foram, na verdade, supervalorizadas.

Um dos principais efeitos dos “modismos” foi a demissão em massa, presente de modo considerável em grandes empresas no mundo inteiro, de modo que, atualmente, procuram-se novos modismos que possam contrabalançar os efeitos ocasionados tanto pela demissão em massa quanto pela busca constante e irrestrita por maior desempenho e melhores resultados. Neste sentido, as empresas lançam mão de qualquer prática para conquistar novamente o indivíduo, fazer com que por meio de cerimônias e celebrações em conjunto,

eles possam desenvolver um sentimento de equipe, direcionando-os em termos do alcance dos objetivos da organização. A idéia, então, é que os inimigos sejam, no caso, os competidores do mercado.

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

Nesse contexto, os gurus da administração prometem resolver todos os problemas e fazer com que a empresa seja eternamente bem sucedida. De acordo com MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE (1998,XXVI), “os gurus da administração são artistas da persuasão, os curandeiros de nossa era, que brincam com as ansiedades dos profissionais de negócios a fim de lhes vender poções mágicas”. Já de acordo com WOOD (1999, p.82),

“num tempo de incertezas e mudanças, os gurus podem ser totalmente incompetentes para prover soluções milagrosas, mas trazem conforto contra o estresse, o medo e a ansiedade. Suas fórmulas e exortações talvez sejam incapazes de fazer frente aos problemas reais, mas isto parece não ter muita importância para a platéia. O conteúdo é secundário. O essencial é a capacidade de transportar a audiência para um mundo diferente, em que a ordem surge do caos e os problemas têm soluções simples, ao alcance de todos”.

No que se refere a soluções simples que são apresentadas com frequência na literatura apresentada dos gurus de negócios, MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE (1998, p.36) afirmam que “muitas vezes os gurus oferecem a ilusão de que, apesar de todas as complexidades do mundo, as respostas são bastante simples, desde que se sigam os seus conselhos [...] Para encontrar a verdade, não é preciso ter um cérebro gigantesco nem uma varinha mágica”.

Como foi dito, com vistas à melhoria constante da gestão organizacional, as empresas recorrem a todos os mecanismos possíveis, entre eles, os modismos gerenciais, consumidos com voracidade por toda empresa líder de mercado ou que seja, aparentemente, inovadora. E

estes modismos penetram, inclusive, na área de recursos humanos. De acordo com FREITAS (1999, p.07), esta área “talvez esteja sendo mais criativa que a de *marketing* no processo de desenvolvimento de seus novos produtos, como a utilização de “treinamentos exóticos e exotéricos, como por exemplo: imersão na selva, gritos primais de Tarzã, descer corredeiras, fazer esportes radicais [...]”. Utiliza-se, também, a espiritualidade, que serve para otimizar os mais variados processos na organização, ou fazer com que os empregados possam criar uma aura de sagrado na empresa, preocupada tanto com o social quanto com o desenvolvimento espiritual dos funcionários. Por exemplo, no caso, orações e leituras sagradas são realizadas antes de determinadas reuniões. Há, ainda, de acordo com FREITAS (1991, p.21), desde almoços semanais, isto é, almoços de negócios, até fazer com que um indivíduo recém contratado e com excelente formação realize trabalhos “humilhantes” tendo em vista o seu curriculum, no caso citado por FREITAS, fazer com que um recém saído do MIT seja aguardado com uma vassoura para que limpe o chão. Pretende-se, assim, guiar o comportamento do indivíduo, exibir e fornecer experiências a serem lembradas pelos empregados, aproximar as pessoas da cultura organizacional e, entre outras coisas, liberar o lado criativo desta cultura (Freitas, 1991, p.23).

As consultorias são as grandes fomentadoras dos modismos gerenciais. É o caso que se lê no artigo “Uma receita para todos os gostos” (EXAME, 21/03/90, p. 92-93). O artigo em questão tem como tema a adoção do *just in time* por várias empresas no Brasil, no setor de serviços, dando ao indivíduo papel relevante na implementação deste sistema. O funcionário é estimulado a participar com sugestões e críticas, na eliminação de papéis e na busca da pontualidade em cada etapa do processo produtivo. É estimulado, também, a indicar os principais problemas nos fluxos de trabalho, esperando-se que seja capaz de “finalizar sozinho a tarefa que recebeu; nas células os funcionários tornam-se polivalentes, capacitados para executar todo tipo de serviço”, afirmado pelo autor, a partir da experiência do Citibank. Tanto é assim que o treinamento torna-se parâmetro essencial para a organização na inserção de um novo modo de se trabalhar. A idéia base do *just-in-time* é a redução de custos, levando, muitas vezes, ao corte de pessoal. De modo geral, espaços físicos são reduzidos, horas extras e tempo gasto para processar documentos da mesma forma passam a ter seus custos diminuídos, levando, enfim, ao quase que inevitável corte de pessoal. A implantação desse modelo pode levar, de acordo com o consultor, Cogan, citado pelo artigo, a uma economia “de 30% a 60% no tempo gasto para processar documentos, de 40% a 70% em seus volumes, sem falar na

diminuição de até 40% do pessoal”. Trata-se do discurso da modernização e da desburocratização dos processos de trabalho, feitos inclusive com a participação dos funcionários, gerando, não raro, a diminuição de pessoal nas organizações que implementam esses modelos de gestão, inclusive no enfocado no artigo em questão.

## 5.2 O discurso dos modismos gerenciais nos artigos analisados

Junto ao incremento da qualidade dos produtos e dos serviços prestados, estão também a satisfação do cliente e sua fidelidade como os principais objetivos das organizações. E, para alcançá-los, lança-se mão, muitas vezes, das técnicas as mais heterodoxas. Uma dessas técnicas é a utilizada pela Ericsson. De acordo com o artigo “Tem sueco vestido como samurai” (EXAME, 17/04/91, p.08-09), os funcionários da empresa, todos os dias, param seus trabalhos por alguns momentos para fazer exercícios físicos, mais exatamente, ginástica aeróbica, como se vê uma prática menos comum do que as paradas para fazer alongamentos. Segundo afirma Falk, diretor da empresa analisada, a ginástica aeróbica tem sido eficaz, “depois que os operários começaram a malhar, o número de acidentes no trabalho diminuiu. Da mesma forma, caíram as visitas ao ambulatório”. Quanto à dimensão emocional do indivíduo, esta é supervisionada pela Ericsson através de outras práticas, como painéis com a inscrição “como estou me sentindo hoje”, em que o empregado deve colocar seu nome com as cores relacionadas a seu estado emocional: “tanto quanto o estado físico, o lado emocional dos empregados é conferido de perto”, estas atividades fazem parte do processo de melhoria contínua embasada no modelo japonês Kaisen. A empresa, segundo se lê no artigo, está fascinada com o modelo japonês, em que “a mudança precisa da participação e do envolvimento de todos os funcionários para ter sucesso”. Assim, para envolver o funcionário no processo de mudança, a organização faz uso de outras práticas atualmente muito utilizadas, tais como os treinamentos vivenciais com psicólogos em hotéis, e é claro, nos finais de semana. Ainda dentro desse modelo, há lugar para reuniões de fim de semana, o que, nos dá a impressão de que o funcionário tem de participar cada vez mais do espírito da empresa e esta participação está diretamente relacionada a mais trabalho: “a cada fim de semana, grupos de quarenta pessoas das áreas de vendas, finanças e administração reuniam-se com gerentes e líderes da fábrica num dos hotéis da cidade”, lê-se no artigo. E os “novos programas” se

destacam no âmbito da Erickson: ao lado da aeróbica surge o Treinamento Vivencial da Liderança com apoio de psicólogos, cuja intenção, entre outras coisas, é preparar lideranças para uma administração mais participativa. De acordo com o discurso das empresas citadas no artigo, essas mudanças têm funcionado; por causa delas, os empregados não fazem mais determinadas paralizações em conjunto com funcionários de sua categoria, e de outras empresas.

Juntamente com os modismos vindos do Japão, outros modelos de gestão vêm ganhando força e um dos principais daqueles existentes já no começo dos anos 90 refere-se à redução de níveis gerenciais. Trata-se do *downsizing* que virou moda em toda parte, levando as empresas, não raras vezes a enxugar sua estrutura sem critério algum. Tendo como justificativa a necessidade de acabar com os vários níveis de direção, com os mecanismos de controle burocrático e com a centralização do processo decisório, as empresas tentam acabar com suas gerências médias, no sentido de tornar a estrutura mais leve e ágil.

Entretanto, corre-se o risco de mudar por mudar. O artigo “A grande arte de demitir” (CASTANHEIRA, 27/11/91, p.40-42) trata do problema do corte de pessoal. Faz-se, ali, uma análise funcionalista e leva-se em conta os prejuízos que um programa de demissão pode provocar numa empresa, por exemplo, jogando-se fora parte do conhecimento e do treinamento do empregado em que ela investiu: “a cada bilhete azul emitido, as empresas deixam escoar pelo ralo, boa parcela da tecnologia e do know-how acumulados durante anos”, afirma o autor, lembrando que a Xerox gasta 35.000 dólares para formar um profissional e a General Electric precisa de dois anos para formar um operário especializado. O artigo cita exemplos de empresas que procuraram alternativas à demissão, seja por uma reorientação da atividade, seja pela reordenação do horário de trabalho que permitam no sentido de diminuir os custos de produção e, assim, manter o funcionário. Algumas delas, remando contra a maré, investiriam inclusive em treinamento e tecnologia de ponta, minimizando, em termos tecnológicos, o impacto gerado pela demissão. Obviamente, a demissão não é analisada sob a perspectiva humana.

O artigo “Um por todos, todos por um” (EXAME, 11/12/91, p.86-87) traz o exemplo de um outro modismo em gestão, a empresa holística, aquela que busca a integração completa da empresa – entendida em termos de seus clientes, funcionários e fornecedores - tanto pela administração participativa quanto pelo desenvolvimento de parcerias, entre outros caminhos. Uma das empresas citadas como empresa holística, a CSM, tratou, primeiramente, de enxugar

o pessoal e transformar as suas seções em células. Ironicamente, em uma etapa anterior, os funcionários eram treinados em vários seminários mensais mesmo que, posteriormente, pudessem ser demitidos. O texto coloca algumas práticas da administração holística: “a empresa holística procura integrar funcionários, clientes e fornecedores; os funcionários influenciam no dia-a-dia dos negócios e são treinados para exercer mais de uma função; clientes e fornecedores são transformados em parceiros; as chefias intermediárias da empresa são reduzidas; a rigidez da hierarquia é eliminada e o poder de imposição das chefias cede lugar ao diálogo e a estrutura da empresa é dividida em unidades de negócio”. Também a demissão continua sendo nesta, como uma estratégia que gera benefícios para a empresa, pois esta consegue reestruturar seus processos para trabalhar com menos pessoal: “agora, com bem menos pessoal, a produção quase dobra nos meses bons”, afirma o autor do artigo referindo-se à empresa Ajax. Como se vê, é a lógica da competitividade do mercado.

Na busca do aumento da produtividade dos empregados nas empresas, as organizações utilizam qualquer ferramenta que possam levá-las a alcançar seus objetivos. Dessa forma, surgem inúmeros modismos utilizados por elas. No artigo “Um dia de festa agita a fábrica” (EXAME, 27/10/93, p.88), a empresa em foco utiliza um desses modismos, de que estamos falando a partir do qual busca reproduzir da maneira mais efetiva os conceitos da qualidade. Assim, ela incentiva peças de teatro e shows musicais dos próprios funcionários, trabalhando contra o comodismo e a burocracia: “no lugar de consultores engravatados a despejar conceitos e ditar regras a ser seguidas, a empresa oferece peças de teatro e shows musicais [...]”, diz o autor a partir da experiência da empresa Carborundum. E segundo afirma Guimarães, presidente da empresa no Brasil, “essa é a melhor forma de engajar a todos na busca da qualidade”.

Um outro modelo de gestão que talvez possa ser também considerado um modismo, que veio para ficar, é o da formação de equipes de trabalho para a substituição dos chefes imediatos. O controle é feito por resultados que devem ser razoavelmente difíceis de serem alcançados – é o preço que se paga, como lê-se no artigo “Quem precisa de chefe” (LEON, Exame, 29/09/93, p. 90-91). Esses grupos de trabalho podem ter “liberdade para fixar o ritmo de produção, contratar ou demitir colegas e discutir as melhorias no processo”, diz o autor embasado no que é feito na Elida Gibbs da Gessy Lever. E a empresa consegue, por meio de um novo modelo gerencial, que as pessoas se dediquem mais a seus trabalhos, colocando sempre a remuneração, assim como em Taylor, como o grande fator motivador. “Com a

intenção de motivar os funcionários, a Elida Gibbs concedeu aumento real de salário de 30%”. O treinamento também tem função importante para a implementação desse modelo: “é preciso investir em treinamento para que os operários se tornem polivalentes e aprendam a trabalhar em conjunto”. A idéia é que com as equipes de trabalho, compostas por indivíduos multifuncionais, se possa aumentar a produtividade e o retorno da empresa, detendo-se, ainda, algumas outras conseqüências positivas, de acordo com o que é dito no discurso, como por exemplo, a motivação dos empregados, que, de fato, poderão participar mais de todo o processo, normalmente trabalhando mais, de modo mais intenso e com mais disposição. E, sem dúvida, trabalhar mais ele irá, pois a organização exige o cumprimento de metas elevadas: “os 38 times da empresa têm rígidas metas trimestrais, envolvendo entre outras coisas volume de produção, manutenção e segurança”, atesta o porta-voz da empresa de baterias de carro Delco. Retornando ao caso da Elida Gibbs, resta refletir sobre os impactos das mudanças para a empresa a longo prazo, quanto ao enxugamento de seu quadro de pessoal. Quais os efeitos da demissão dos supervisores e dos gerentes que funcionavam como elos de ligação entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica da organização?

Somando-se ao *team work*, um outro modelo gerencial é a denominada energização, uma ferramenta utilizada para buscar, ao mesmo tempo, o comprometimento organizacional e o aumento da produtividade nas organizações. O artigo “Empregados a mil por hora” (EXAME, 29/09/93, p.95) traz o exemplo de uma grande empresa, Amil, que lança mão desse modelo. Ali, a formação de grupos de teatro, fora do horário de trabalho (“os atores não recebem um tostão a mais por conta das horas extras”), e que tem como objetivo a energização e o envolvimento do indivíduo faz parte do processo, enquanto técnica de sedução dos empregados para as idéias de consultores como Tom Peters. A energização procura “motivar os funcionários com a quebra das barreiras que tolhem a liberdade e a criatividade”. Segundo o presidente da empresa, Godoy Bueno, “para trabalhar bem é preciso que as pessoas tenham uma chama acesa dentro de si”. Pretende-se “inspirar” o empregado. É necessário, argumenta o consultor Barbosa, “transformar executivos em líderes e os funcionários numa fonte de idéias”. Há, ainda, continuamente, a realização de shows para maior integração dos funcionários, visando sempre criar um ambiente mais propício para juntar forças e, assim, atingir as metas, “custe o que custar”. A interferência da empresa na vida privada do indivíduo é tão grande, na empresa enfocada pelo texto, a ponto de haver, ali, reuniões periódicas entre o dono da empresa e os filhos dos empregados da organização:

“nessas ocasiões ele faz para as crianças o mesmo discurso repleto de pensamentos positivos dirigido aos pais”, estendendo-se o processo de energização para fora da empresa.

Da mesma forma, visando o aumento de produtividade e, também, uma relação mais “amigável” da empresa com seus funcionários, algumas organizações fazem uso de determinados artifícios tais como deixar com que o executivo termine seu expediente da semana na sexta-feira pela manhã. É claro que para que isso ocorra, o indivíduo deverá cumprir com os seus objetivos. De acordo com o artigo “Que tal uma sexta-feira pela metade?” (BERNARDI, Exame, 31/08/94, p.60-61), o objetivo da empresa em conceder esse “benefício” é o de elevar o entusiasmo dos funcionários, aumentando a sua produtividade. Serrani, diretor da Continental 2001, nos afirma que: “sentindo-se bem, o funcionário produzirá mais e com maior satisfação”. O que pode estar oculto, ou nem tanto assim, nesse discurso é o fato de todo esse processo ser, na verdade, uma estratégia de *marketing*, visto que a empresa tem na coordenação por resultados o ponto central de suas atividades, e que o indivíduo pode ter que trabalhar 14 horas nos outros dias para alcançar as metas estipuladas pela empresa.

O poder vestir uma roupa mais descontraída na sexta-feira, o *casual day*, também é uma das maneiras de se chegar indiretamente aos resultados esperados pela empresa, considerando que ela acredita na força desses instrumentos para realizar suas metas. Em suma, empresas oferecem, na busca de um melhor desempenho de seu “patrimônio humano” (lê-se no artigo), várias formas alternativas de se relacionar com seus funcionários, tais como, ainda, a possibilidade do empregado sair mais tarde na sexta-feira, ou como o oferecimento de cafés da manhã a todos os empregados às sextas-feiras. O McDonald’s justifica sua prática de flexibilidade do horário do trabalho, no escritório central, devido ao fato de que na empresa se “trabalha por objetivos e considera que cada um é responsável para desempenhar suas funções [...]”, nos diz Reis, diretor de recursos humanos da empresa. Ao mesmo tempo, ao lado do que parece ser um ato de bondade da empresa – lobo vestindo pele de cordeiro – determinada empresa, a Continental 2001, afirma que depois de trabalhar 12 horas por dia, contando o tempo gasto em transporte, a empresa libera às 16h às sextas-feiras. É o que a empresa chama de “programa contínuo de qualidade de vida para os empregados”.

Um mecanismo utilizado por algumas empresas, inclusive pelas de grande porte, é o fim do cartão de ponto, visando o aumento da produtividade, pois, ao mesmo tempo em que estimula positivamente o indivíduo, gera um clima de envolvimento e confiança entre



empresa e empregado. O que ocorre, porém, é que o controle no fim das contas, nunca deixa de existir. Ele sempre estará presente de uma forma ou de outra. No artigo “Cartão nunca mais?” (GOMES, Exame, 27/04/94, p.62-63), a Bayer, empresa analisada, aboliu o cartão de ponto, mas não o controle. “O controle é feito pelas exceções. Em cada área, há um funcionário eleito pelos colegas para marcar as horas-extras e as ausências em terminais de computador. Quando o funcionário se atrasa, vai à chefia e se explica. Caso precise sair durante o expediente, negocia a melhor maneira de pagar as horas ausentes. Além disso, a empresa instalou terminais que oferecem extratos pessoais para os funcionários sobre sua ficha no RH. Neles, constam o número de horas trabalhadas, de extras e as faltas”, lê-se no artigo. Como se vê, a empresa, retirando o cartão de ponto, não faz nada mais do que modificar a coordenação e o controle dos trabalhos realizados. Ela, inclusive, continua se utilizando da padronização dos resultados. E ainda, quanto ao controle por resultados: “só é possível abolir o controle de horário nas empresas nas quais os funcionários tenham um envolvimento com as decisões e os resultados”, argumenta o consultor de empresas, Faljone. E normalmente esses resultados, para serem alcançados, necessitarão de um maior esforço por parte dos funcionários, visto que os padrões de desempenho estabelecidos pelas organizações não são alcançados assim tão facilmente. Em suma, utiliza-se da prática de horário livre, reforçando-se a idéia do indivíduo ser responsável e ter consciência das metas a alcançar, concentrando-se, assim, na realização do trabalho, não raras vezes, indo além das horas trabalhadas no modelo anterior. Mais irônico, ainda, é que a confiança torna-se palavra-chave no discurso das empresas que se utilizam desse modelo: “a base de sucesso na abolição do cartão de ponto é a confiança”. Pergunta-se: será ela recíproca?

Na adequação dos funcionários aos objetivos da empresa, organizações vêm desenvolvendo, crescentemente, programas de flexibilização da jornada de trabalho, buscando ainda mais a redução de custos para a empresa. De acordo com o artigo “Um antídoto contra ziguezagues” (VASSALO, Exame, 13/03/96, p.58-60), “a flexibilização da jornada de trabalho segue uma lógica simples. O número de horas trabalhadas varia de acordo com a necessidade de produção de cada período. Isso dentro de limites mínimos e máximos estabelecidos pelas empresas”. A empresa ganha, dessa forma, maior domínio sobre o trabalhador e tem como pressuposto, que se ele não fizer isso ou aquilo, ela não poderá proteger o seu emprego, ou seja, estando-se frente a uma nova forma de coação do empregado pela empresa: “Ou você se adapta, ou eu te demito”. A empresa lucra também por não

precisar se desfazer de funcionários especializados, não perdendo, assim, todo o investimento realizado em treinamento e, principalmente, diminuindo seus gastos em hora-extra dos funcionários, durante os picos de produção: “ao adequar a jornada de trabalho à produção, os executivos da Ford esperam que os gastos com a folha de pagamento sejam reduzidos em cerca de 5%” assinala a autora do artigo. Porém, essa prática acaba sendo bem mais interessante para a empresa do que para o trabalhador, pois com ela, ignora-se a variável da demissão. Isto é, ela preserva funcionários especializados, “nos quais a empresa já investiu muito em termos de educação e treinamento”. O indivíduo, mais uma vez, precisa se adequar às necessidades da empresa e de seu discurso de flexibilização.

Outro modismo encontrado em algumas empresas, no decorrer dos anos 90, é o incentivo ao trabalho em casa. O indivíduo conta com uma estrutura de computador, telefone, fax – *home-office* e desempenha suas atividades principalmente dentro de sua própria residência. Pretende-se, com isso, não só a aumentar a produtividade como também mudar a dinâmica de trabalho. No artigo, “E se você começasse a trabalhar em casa?” (BERNARDI, 20/06/94, p. 96-97), lê-se que “muitas empresas começam a tirar mesas e salas de seus prédios para fazer um melhor aproveitamento do espaço, dar mais autonomia e flexibilidade de horários aos empregados e de quebra, forçá-los a passar mais tempo com os clientes”, sendo uma prática já utilizada em empresas, como a AT&T e a IBM. Aqui, também, a flexibilidade é exigida dos funcionários, forçando-os a se inserir em novas práticas de trabalho. Uma das críticas que pode ser feita a essa prática é a de que o indivíduo perderá a última fronteira que o separa da empresa, aumentando seu vínculo com esta, a partir do momento em que permite que ela se instale em sua casa, fisicamente, no meio de sua família. A empresa, assim, economiza em instalações próprias e faz com que o indivíduo trabalhe mais, definindo metas elevadas. A Kodak é uma empresa que pratica esse modelo, afirmando de que existindo confiança entre ela e o empregado, o modelo pode ser muito eficaz, como argumenta Cavargere, gerente nacional da Kodak. Trata-se, contudo, de uma confiança não tão necessária, pois há metas rígidas que acabam por controlar o indivíduo. E, em virtude do tempo economizado com transporte e conversas informais, as empresas aumentam ainda mais a sua base de retornos: “em casa não perco tempo com conversas de corredor e reuniões que não resolvem nada” nos diz o porta-voz da DuPont, uma das empresas analisadas. O indivíduo, assim, perde laços de amizade construídos na empresa, inclusive na socialização, que inclui as reuniões de trabalho.

Continuando com nossa análise dos diversos modismos gerenciais em termos de relações entre a empresa e seus empregados, vejamos algumas medidas heterodoxas, que as empresas vêm tomando no que se refere ao treinamento de pessoal. O método, TEAL, por exemplo, expõe o participante a situações-limite (andar na corda bamba, subir em árvores altas), trabalhando intensamente com a emoção. De acordo com Dinsmore, consultor de empresas, no artigo “É brincando que se aprende?” (GOULART, 06/07/94, p.82-84): “nosso objetivo é justamente fazer com que as pessoas superem seus limites”. A expectativa é a de que as pessoas repitam a mesma postura de superação no seu ambiente de trabalho. De modo geral, esses programas prometem mudar os corações e mentes dos executivos, aumentando seu desempenho e sua produtividade nas empresas. Esta, por sua vez, acredita ter legitimidade para trabalhar com o lado psíquico do indivíduo, modificando atitudes e comportamentos e, nesse sentido, seu modo de ser. Pois esse tipo de treinamento acaba envolvendo determinadas dimensões do indivíduo sobre as quais a empresa não deveria ter influência, tal é o impacto emocional no indivíduo, que, não raras vezes, termina as provas aos “prantos”. E é cada vez maior o número de empresas que fazem uso de novas metodologias de treinamento para que seus executivos sejam mais autoconfiantes, tenham maior capacidade de liderança e saibam trabalhar melhor em equipe. Vale citar, ainda, alguns depoimentos de executivos: “Sofri no início, mas no cumprimento da tarefa descobri que ela poderia ser prazerosa. Agora no meu cotidiano, achei uma maneira de transformar a tensão em prazer”, diz a gerente de desenvolvimento de recursos humanos da Coca-Cola, Ângela Pulcherio. A diretora Cerqueira diretora da Brazilian Food, nos diz que “o curso mexeu comigo, obrigou-me a encontrar forças insuspeitadas e a trabalhar com mecanismos não-rationais que estavam adormecidos”. Enfim, subir em árvores, andar em uma corda suspensa ou sobre brasas; tudo aquilo que venha a mexer com o emocional das pessoas pode ser utilizado por esses treinamentos, que visam, como sempre, aumentar os retornos que os indivíduos possam dar à organização.

O artigo “Adrenalina na veia” (HERZOG, Exame, 12/12/2001, p.114-117) traz exemplos desses treinamentos heterodoxos que visam motivar e desenvolver a liderança e as habilidades dos empregados. Seriam eles, a prática do *rafting*, palestras motivacionais, participação em ensaios de escola de samba, simulação do funcionamento de uma bolsa de valores, aulas com equilibristas e encenações com ajuda de atores profissionais. O fato é que programas de treinamento alternativos são cada dia mais demandados pelas empresas.

Para as empresas, a palavra de ordem é a inovação. Ou seja, é necessário estar sempre inovando, buscando, desesperadamente, não perder e como que tornar-se imortal. De acordo com MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE (199, p.103), “a maioria das organizações de negócios têm dificuldade de reconhecer o fracasso e de aprender com ele. Essa tendenciosidade pelo sucesso pode ter um efeito prejudicial sobre a capacidade de aprendizado da maioria das organizações”. O fracasso está ligado com a morte. Nessa ânsia de encontrar a fórmula da imortalidade, os gurus se concentram cada vez mais no indivíduo, transformando-se em propagadores da auto-ajuda aplicada ao ambiente de trabalho. A idéia é sempre diminuir a ansiedade e a insegurança presentes no dia a dia das organizações, mas, ao mesmo tempo, desenvolvendo a liderança, o amor-próprio e o trabalho em equipe, na espera de um elevado retorno para as empresas.

Com efeito, os gurus da felicidade estão cada dia mais atuantes, preocupados em lançar novos modismos que energizem e motivem o indivíduo. Por meio de palestras, atividades “esportivas”, tais como caminhar em pedras com fogo ou subir em postes, as fórmulas dos gurus estão cada dia mais presentes, ganhando adeptos e trazendo rendimentos para os mercadores de felicidade. O artigo “Os mercadores da felicidade” (EXAME, 11/10/95, p.115-116) traz alguns exemplos de chavões reproduzidos continuamente dentro e fora das empresas. Vejam-se alguns: “acorde o gigante que há dentro de você”, “o poder sem limites”, “poder pessoal”, “encontro com o destino”, “sem metas não há glória”, “custe o que custar”. O artigo tem um ponto de vista crítico, podendo-se ler, por exemplo, que “os gurus quase sempre se auto-promovem espalhafatosamente, as mensagens tendem a ser lugares comuns ou uma colagem de pedaços de religião. Não obstante, centenas de milhares de pessoas colocam a mão no fogo por eles”. Sem dúvida, eles trabalham com as crenças e com a fé das pessoas, fazendo-as acreditar, por exemplo, que podem romper limites. Segundo um adepto das teorias dos gurus, esse tipo de aprendizagem tem sido mais do que positivo para ele, a ponto de declarar: “Eu fui para o seminário de Tony (Robbins) e compreendi tudo sobre mim”.

Não é à toa, portanto, que os programas de auto-ajuda estejam cada vez mais na moda, sobretudo depois de 1995. As grandes empresas acabaram adorando essa novidade, que promete realizar, diz a autora, “um programa de qualidade total para o caráter ou reengenharia da alma”, no artigo “Dá para levar este homem a sério?” (MENDES, Exame, 10/04/96, p.56-57). Este traz o exemplo de um dos atuais gurus de auto-ajuda em negócios, Stephen Covey.

Com mensagens baseadas no senso comum e com uma extrema facilidade de comunicação esses gurus estão transformando conhecimentos popularizados e conhecidos em grandes estratégias do comportamento humano. Eles preferem frases como: “Tome iniciativa e seja responsável”; “estabeleça prioridades e organize-se em função delas”, “procure primeiro compreender para então ser compreendido”. Uma das principais críticas feitas aos gurus e a seus processos é a de que este tipo de trabalho “estaria a serviço da alienação, uma vez que sua doutrina semeia uma confiança e um otimismo sem fim. É preciso ser confiante, mas crítico”, argumenta a professora de Estudos Religiosos do Hobart and William Smith Colleges, Susan Henking. Esse tipo de mensagem tem muito de regras de bom comportamento e de pontos de doutrinas religiosas. Uma outra voz que questiona os modismos a que as organizações vêm se submetendo é a da professora de Harvard, Shapiro. No artigo que analisa um de seus livros, “Na contramão dos modismos” (SALLES, Exame, 12/02/97), a autora enfatiza “a necessidade de as empresas abandonarem as formas ritualizadas, repetidas por tantas empresas. Seu conselho é que visão e missão sejam criadas a partir da alma das pessoas, daquilo em que elas crêem, não apenas pela simples repetição de frases cabalísticas”. Ela se coloca contra a compra e venda de soluções milagrosas para os vários problemas da gestão. Mais do que os modismos gerenciais, Shapiro, de Harvard, prefere a comunicação aberta, isto é, o clima de abertura dentro das organizações.

Porém, em um cenário de grande competitividade, as empresas buscam qualquer mecanismo que possa levá-las a conseguir o aumento de seus retornos. Assim, o treinamento heterodoxo ganha cada vez mais adeptos e tem na emoção sua grande arma para alcançar os objetivos desejados. Um dos gurus brasileiros que prega a emoção nos treinamentos é o médico Shinyashiki que promete verdadeiros milagres, na modificação do indivíduo, colocando também, como pano de fundo, o aumento dos retornos para as empresas. O artigo “O guru” (COHEN, Exame, 24/03/99, p.82-96), analisa justamente o trabalho desse psiquiatra. De acordo com o jornalista Micklethwait, um crítico desses modismos, “esses gurus pregam a mesma mensagem sedutora: que realizamos muito menos do que somos capazes de realizar; e que podemos eliminar a lacuna entre promessa e realização se nos conhecermos, definirmos metas adequadas, eliminarmos bloqueios internos e transformarmos o medo em força”. E esses gurus ganham dinheiro colocando suas teorias, que já são de certa forma, bastante conhecidas, sempre recheadas com boa dose de emocionalismo. As pessoas devem: “ultrapassar seus medos e crenças limitadoras”; “tomar consciência de que são

capazes do que não se imaginavam capazes; “o segredo do sucesso é cada vez ter problemas maiores. Tenha problemas grandes”. “Trabalhe numa empresa que exija mais de você; namore com uma pessoa que exija muito. Assim você vai crescer”. “Os resultados que conseguimos não são decorrência dos nossos desejos, mas do comprometimento que temos com eles. A vida não é a materialização de propostas, mas sim o resultado de nossas ações”. “Sucesso sem luta é impossível. Sucesso é consequência de esforço, dedicação, planejamento. “Os milagres não existem, mas são construídos”. “Não existe magia na escalada do sucesso”. Trata-se de um discurso, em que Shinyashiki, é um dos principais representantes, com a ênfase em vários pontos abordados nos discursos empresariais: o comprometimento, o sucesso, o trabalho, a dedicação, a busca de resultados, estar aberto aos riscos. Essas são algumas pérolas que são cuidadosamente lavadas para as pessoas dentro e fora das empresas, sempre na busca de maiores resultados.

Um dos últimos modismos nas empresas é a criação da universidade corporativa, tema tratado no artigo “Um jeito próprio de ensinar” (GOMES, 24/01/2001, p.84-87). Como se sabe, a universidade corporativa vem substituindo as formas tradicionais de treinamento, reduzindo os custos dessa atividade e trazendo para dentro da empresa, a missão de ensinar de acordo com as necessidades e desejos desta. O problema é que esse tipo de programa de treinamento acaba por ter como sua principal missão a reprodução dos valores e discursos da organização; da forma que o empregado da empresa fica restrito a um pensamento único e que esteja sempre submetido à ideologia da empresa. De acordo com o artigo, “a universidade corporativa é o centro de disseminação dos valores, da cultura e da filosofia organizacional [...] sua implantação ajuda na difícil tarefa de gerir conhecimento, porque cria um sentimento de cooperação, interação social e comunicação entre as pessoas”, argumenta a consultora Cristina D’arce. Ainda, mais, de acordo com o artigo, “os cursos oferecidos [...] contemplam conhecimentos, habilidades, valores e motivação, não se restringindo aos tradicionais programas em sala de aula”, desvalorizando o ensino e a didática dos cursos tradicionais de ensino, afirmando com outras palavras, que a empresa pode ter mais sucesso em ensinar do que as universidades formais e que ela deve apenas dar o suporte necessário a essas ações. Novamente, surge o discurso que reitera a excessiva presença da empresa na vida das pessoas e da sociedade, definindo formas de pensar e estilos de vida.

### 5.3 Artigos em síntese

Segue um quadro de alguns artigos analisados no estudo, ilustrando a pesquisada realizada.

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
“Tem sueco vestido como samurai”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo do envolvimento do empregado.</li> <li>- Devido à preocupação com a saúde dos funcionários, as empresas fazem uso de modismos como a ginástica no trabalho.</li> <li>- Utilização de treinamentos vivenciais com psicólogos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O aspecto emocional do indivíduo é controlado pela organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Aprendi que, além de permanente, a mudança precisa de participação e do envolvimento de todos os funcionários para ter sucesso”.</li> <li>- “Em cada seção há painéis com a inscrição: Como estou me sentindo hoje”.</li> </ul>
“Quem precisa de chefe?”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de equipes de trabalho, sem chefes.</li> <li>- Valorização do empregado polivalente.</li> <li>- Estabelecimento de elevadas metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na busca do indivíduo polivalente, os efeitos podem ser o de aumento do trabalho realizado.</li> <li>- O controle passa a ser realizado por resultado, normalmente, de difícil alcance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Liberdade (das equipes de trabalho) para fixar o ritmo de produção, contratar ou demitir colegas e discutir as melhorias no processo”.</li> <li>- “É preciso investir em treinamento para que os operários se tornem polivalentes e aprendam a trabalhar em conjunto”.</li> <li>- “Sinto-me mais participativo de todo o processo”.</li> <li>- “Com certeza nosso funcionário hoje trabalha mais contente”</li> <li>- “Dar liberdade de ação para os times é uma condição para seu sucesso. Não se deve</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
			imaginar, contudo, que são capazes de fazer tudo sozinhos. A empresa tem de dar condições de trabalho e cobrar resultados”.
“Empregados a mil por hora”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização dos trabalhos realizados fora dos horários de trabalho do empregado.</li> <li>- Desenvolvimento de mecanismos para o desenvolvimento da criatividade.</li> <li>- Desenvolvimento de líderes.</li> <li>- Busca-se a integração dos empregados;</li> <li>- Valorização da energização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doutrinação do indivíduo pela teatro – representação de idéias gerenciais – novas formas de controle do indivíduo;</li> <li>- Interferência da empresa na vida particular do indivíduo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Para trabalhar bem é preciso que as pessoas tenham uma chama acesa dentro de si”.</li> <li>- “A energização está motivando os funcionários a vencer novos desafios”.</li> </ul>
“Que tal uma sexta-feira pela metade”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca do aumento da produtividade por meio da diminuição de horas trabalhadas na sexta-feira.</li> <li>- Aumento calculado, para gerar mais retornos, da informalidade no ambiente de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização desse processo como estratégia de <i>marketing</i>, fazendo com que o indivíduo trabalhe mais e melhor nos outros dias;</li> <li>- Empresa como lobo em pele de cordeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O McDonald’s é uma empresa que trabalha por objetivos e considera que cada um é responsável para desempenhar suas funções”.</li> <li>- “Sentindo-se bem, o funcionário produzirá mais e com maior atenção”.</li> <li>- “A roupa descontraída é uma das formas de predispor o funcionário a soltar-se mais.”</li> </ul>
“Cartão nunca mais”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não utilização do cartão de ponto, buscando a confiança do funcionário.</li> <li>- Concentração nas metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O discurso implícito é que se o funcionário se envolver e colaborar, a empresa não fará mais controle rígido de horário.</li> <li>- Tendência do indivíduo em trabalhar mais do que o estabelecido para cumprir as metas impostas pela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Severino e os outros 3200 funcionários da empresa não batem cartão de ponto”.</li> <li>- “Só é possível abolir o controle de horário nas empresas nas quais os funcionários tenham um envolvimento com as decisões e os resultados”.</li> </ul>



Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
		organização.	
“E se você começasse a trabalhar em casa?”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho em casa/ autonomia e flexibilidade do horário de trabalho.</li> <li>- Redução de custos para a empresa;</li> <li>- Possibilidade de diminuir as relações sociais na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do trabalho realizado.</li> <li>- Pouca separação entre a vida na empresa e a particular.</li> <li>- Metas controlando o indivíduo.</li> </ul>	- “Empresas começam a tirar mesas e salas de seus prédios para fazer um melhor aproveitamento do espaço, dar mais autonomia e flexibilidade de horários aos empregados e, de quebra, forçá-los a passar mais tempo com os consumidores e clientes”.
“Adrenalina na veia”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento dos treinamentos heterodoxos que visam motivar os empregados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase nos efeitos duvidosos dessa espécie de treinamento.</li> </ul>	- “Imersos em palestras motivacionais e reuniões, os executivos trocaram os remos por pincéis e, divididos em equipes, pintaram as paredes e muros de uma creche”.
“Um jeito próprio de ensinar”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento da universidade corporativa como modelo de treinamento.</li> <li>- Universidade corporativa como instrumento para disseminar os valores da organização.</li> <li>- Desejo da organização em ser diferenciada das demais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O funcionário se desenvolve tendo em vista uma limitação do conhecimento, imposta pela própria organização.</li> <li>- Forte controle ideológico do indivíduo.</li> <li>- Perda de oportunidades de desenvolvimento fora dos espaços da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A universidade corporativa é o centro de disseminação dos valores, da cultura e da filosofia organizacional [...] sua implantação ajuda na difícil tarefa de gerir conhecimento, porque cria um sentimento de cooperação, interação social e comunicação entre as pessoas”.</li> <li>- “Os cursos oferecidos [...] contemplam conhecimentos, habilidades, valores e motivação, não se restringindo aos tradicionais programas em sala de aula”.</li> </ul>

## **6. Ganhe com a participação**

### **6.1 O discurso da participação nas organizações**

A participação pode ser considerada um dos principais elementos de análise das relações de trabalho nas organizações e uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas para alcançar seus objetivos de produção ou financeiros. De acordo com MELO (1985, p.162), “as formas gerenciais ditas de gestão participativa são principalmente técnicas desenvolvidas pela empresa para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais, ou não institucionalizados, de regulação de conflito”.

É possível encontrar, no contexto organizacional, diversos modos de desenvolvimento de modelos participativos, como, por exemplo os Círculos de Controle de Qualidade. MELO (1985, p.161) levanta duas instituições de participação nas organizações: a financeira, tais como a oferta de prêmios, e a participação da vida da empresa, caso da possibilidade de participação nas decisões.

No Brasil, a gestão participativa sofreu

“pequenas adaptações, através da aplicação de alguns princípios (não técnicas) de racionalização, da introdução de versões locais dos novos modelos de organização e da criação de alguns esquemas ditos participativos. É possível, com isso, reduzir os custos, intensificar o ritmo do trabalho, atribuir novas tarefas aos trabalhadores (caso específico dos C.C.Q.), e criar um ambiente participativo sem alterar as relações de poder no interior da fábrica”. (FLEURY, 1985, p.64).

Fleury critica a implementação dos sistemas, ditos participativos nas empresas brasileiras, nas quais muitas vezes não se alternam as estruturas de poder e eles criam apenas uma aura de modernização na empresa, obtida, inclusive, por meio do discurso de sofisticação da gestão.

STORCH (1985, p.132), embasando-se em Bernstein, identifica três dimensões da participação: a) o grau de influência, que tem a ver com o recebimento de informações da empresa, com o direito de apresentar sugestões, de vetar decisões da administração e com o direito de tomar decisões juntamente com os administradores; b) o escopo da participação que diz respeito à influência dos empregados nas decisões relativas às condições de trabalho, às

tarefas que eles realizam, à definição de linhas de produtos e às estratégias organizacionais; c) os níveis organizacionais da participação, isto é, o nível hierárquico em que ocorrem as participações: comissões departamentais, Conselhos de Administração etc. E, segundo esse, a participação nem sempre aumenta o poder do indivíduo na organização. Além do mais,

“a participação requer mudanças de comportamento, que somente se consolidam à medida que sejam acompanhadas por mudanças nas expectativas por parte do meio social com que as pessoas interagem. Isso normalmente requer também mudanças estruturais: a estrutura hierárquica – burocrática tradicional não se coaduna com o processo participativo. O desenvolvimento de processos participativos persistentes requer, portanto, a intervenção planejada em diversos aspectos da organização: na estrutura de autoridade, sistemas de recompensas e punições, estrutura de carreira, sistemas de informações etc” (STORCH, 1985, p.160).

Com efeito, a participação no processo de tomada de decisão é tema recorrente no discurso das organizações modernas, especialmente nas duas últimas décadas. Uma empresa que pretenda se inserir no rol das organizações modernas de sofisticado desenvolvimento gerencial não pode 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.

Segundo PAGÈS (1987, p.93), a participação é um conceito que está relacionado, entre outras coisas, com a flexibilidade organizacional, em que o controle ideológico com aspecto flexível vai admitir a diversidade e dar certa autonomia ao funcionário. Agora, tal autonomia vai até o ponto em que não haja nenhuma mudança representativa no funcionamento da empresa. A autonomia é vigiada e a empresa não está disposta a abrir mão dos processos de tomada de decisão mais estratégicos e, menos operacionais. Ela está disposta a ter algumas vozes contrárias, desde que elas não coloquem em risco a estrutura de poder da organização. Trata-se de criar uma verdadeira ilusão de liberdade.

Um nome dos disseminadores da idéia de participação no Brasil, já no final da década de 80 e início da década de 90, foi o empresário Ricardo Semler, que se tornou um disputado conferencista e foi convidado a ser analista empresarial em jornais brasileiros. A visão de Semler era a de que os empresários consideravam o indivíduo como sendo o principal “recurso” da empresa, mas não havia, entretanto, nenhuma motivação em se ouvir o empregado, fazê-lo participar diretamente do processo de tomada de decisão, o que também é salientado por FISCHER (1985, p.44), que nos coloca que,

“no interior do processo de trabalho, prevalece a necessidade de reiterar a subordinação social do trabalhador, o que permite compreender por que, embora as teorias sobre organização do trabalho se desloquem entre a ênfase coercitiva e persuasiva, a evolução histórica tem evidenciado a presença mais intensa dos modelos organizacionais que se baseiam na coação, do que os que abrem espaço à participação do trabalhador na gestão do processo produtivo”.

De acordo com SEMLER (1988, p.73), “a empresa de hoje não tem tempo nem interesse em ouvi-lo, e não tem recursos suficientes para treina-lo para coisas melhores”. Entretanto, a empresa – a Semco - estava, segundo ele, com uma orientação participativa, procurando envolver os empregados nas decisões da empresa.

Semler enfatiza também a importância do gerente para o desenvolvimento da gestão participativa em uma organização. Este deve estar disposto a democratizar decisões que tomava de modo autocrático sem o medo da perda do *status* e do poder que ele detém. Semler faz uso, ainda, em sua empresa, de práticas alternativas, tais como a de marcar reuniões com os gerentes para discutir, durante horas, temas de filosofia, ou promover montagens de peças feitas por gerentes e seus familiares. A Semco definiu, igualmente, um Programa Semco de Participação nos Lucros, que buscava “criar interesse por parte dos funcionários para o que se passa à sua volta, incitá-los a questionar as decisões e a operação da empresa, dar-lhes uma justa parte do lucro que geram, e, principalmente, fomentar o aprendizado para todos do que significa a participação” (SEMLER, 1988, p.142).

Semler lista ainda alguns processos de programas de participação que servem de inspiração ao seu programa, a saber, separação dos funcionários em grupos de dez pessoas para se analisar processos de melhoria dos trabalhos realizados, com reuniões semanais com os diversos níveis hierárquicos da empresa; comissões de melhoria de ambiente, avaliações

dos chefes realizadas por seus subordinados e a abertura dos resultados da empresa para os funcionários, com uma abundância de informações. Dessa maneira, aprofunda-se a participação do empregado nas decisões da empresa, e na sua busca de resultados para ela.

Não nos cabe, nesse estudo, fazer uma análise aprofundada da obra do Semler, nem tampouco, de sua empresa, a Semco, mas nos interessa, a partir daí, compreender um discurso que se consagrou no país, tornando-se uma alternativa ao discurso mais fechado, e hierarquicamente imposto, do “patrão”. Podemos inferir, entretanto, que se existem vários empresários e executivos que acreditam nos valores relacionados à gestão participativa, há, por outro lado, tanto um grande receio em deixar que os empregados do chão de fábrica tomem decisões, quanto, principalmente, em abrir posições estratégicas para eles. Além disso, muitas vezes, a participação pode resultar em mais trabalho, em um esforço contínuo na busca de melhorias dos processos organizacionais, no demonstrar interesse pela empresa e por seu trabalho, sob risco de se estar na próxima lista negra da organização. De modo que a participação deixa de ser espontânea, e passa a ser imposta, especialmente em um momento em que o discurso da flexibilização tem se inserido cada vez mais no universo das organizações modernas. Quanto ao processo de flexibilização organizacional, ele exigirá mais trabalho em equipe, mais investimento em comunicação, e uma constante aprendizagem no sentido do empregado se adaptar às mudanças contínuas implementadas pela empresa. Assim a participação é entendida como um modo de se obter mais retornos, e não de se democratizar a organização ou fazer com que o indivíduo, especialmente aquele de nível hierárquico mais baixo, possa receber uma remuneração mais justa pelo seu trabalho.

De fato, muito se tem falado a respeito da participação do empregado no dia-a-dia das empresas. Porém, de nossa parte, questionamos se essa participação é uma realidade ou apenas uma arma utilizada pela empresa para seduzir seus empregados. Como dissemos, a participação pode ocorrer tanto do ponto de vista do processo decisório quanto, por exemplo, nos círculos de qualidade - o objetivo da empresa é, no fim das contas, encontrar idéias, que possam auxiliar na melhoria do fluxo de trabalho ou na otimização dos processos de trabalho.

No artigo “A virada da Basf” (EXAME, 24/01/90, p. 64-67), esta empresa torna-se exemplo de mudança em determinados procedimentos organizacionais. A Basf, segundo o artigo, é uma grande empresa que, no Brasil, recorreu à utilização de mecanismos de participação dos empregados, por meio da criação de uma diretoria corporativa de recursos humanos. Após a realização de uma pesquisa de opinião entre os funcionários, a empresa

buscou aproveitar melhor as idéias destes, garantindo compensações financeiras para os autores das idéias aprovadas. É claro que o grande beneficiário desse processo é, ao fim, a empresa que tem bons retornos das idéias de empregados diretamente relacionados às atividades executadas. Ao empregado, no entanto, dá-se apenas um prêmio, seja ele financeiro ou em termos de reconhecimento.

Ainda, de acordo com o artigo, esse processo participativo conta com um comitê responsável pelo julgamento das sugestões, que se reúne periodicamente com os empregados que tenham idéias para a resolução de problemas no fluxo de trabalho na empresa. De modo que, o incentivo à participação acaba contribuindo, para a mudança do comportamento dos empregados. Da mesma forma, reforçando-se a participação, surge a necessidade dos funcionários em saber mais sobre suas próprias carreiras e sobre os resultados da empresa. O funcionário quer saber mais sobre o que está acontecendo na empresa, e muitas vezes, tem prazer em emitir suas próprias sugestões.

E a tendência geral, desde a década de 80, é a de que as estruturas organizacionais se descentalizem de modo a possibilitar, dentre outras coisas, o envolvimento do indivíduo com os objetivos da organização. Buscam-se, assim, novos mecanismos de controle e uma reordenação dos processos de trabalho. Os indivíduos começam a contar com uma maior possibilidade de participação nas decisões, visando-se que a empresa responda mais rapidamente às demandas do ambiente externo. Incentiva-se, por meio de alguns instrumentos de interligação, que se formem novos comitês e grupos que possam estar de acordo com as necessidades da empresa e que possam envolver o indivíduo em processos decisórios, mesmo que estes venham a beneficiar mais a empresa do que o indivíduo e mesmo que essas práticas sejam, no fundo, ilusórias e estejam presentes apenas no nível do discurso.

Portanto, ao contrário do que diz o senso comum, a participação não pode ser vista como forma de se humanizar as atividades realizadas nas organizações. Na verdade, ela é um meio para o que a classe dirigente pretende alcançar, e não um meio de emancipação do indivíduo. Mais do que instrumento gerencial para a cooperação, ela promove a diminuição dos conflitos organizacionais, permitindo que a organização possa cumprir seus objetivos com o menor nível possível de resistências. De acordo com MOTTA (1981, p.58), “a reorganização da produção e suas racionalidades técnicas são criadas para aumentar constantemente a produtividade, contrapondo-se às aspirações individuais de crescente bem-

estar e segurança no emprego”. No caso específico da participação, vemos que ela promove a dominação, paradoxalmente, com o consentimento e com a cumplicidade do indivíduo.

Não obstante, o autor apresenta algumas funções positivas da participação, tais como a melhoria da eficiência, da eficácia e da produtividade, digamos que ela: melhora a distribuição de benefícios para aqueles que colaboraram no alcance de resultados; redistribui o poder na organização; aumenta a integração entre os empregados, desenvolvendo o comprometimento do indivíduo com a organização e satisfaz necessidades individuais em termos de iniciativa e auto-realização.

Conforme observaremos adiante, na análise de alguns artigos da revista Exame, a participação é quase sempre vista como um instrumento valioso para aumentar os retornos das organizações. E mesmo que não haja participação efetiva de seus membros, a empresa pode obter vários dividendos. Porém, devemos ter em mente que a literatura gerencial enfatiza o tempo todo o aspecto funcional da participação encobrindo sempre a ideologia que a sustenta. Salienta-se, por fim, que demos certa ênfase, nesta categoria, aos empregados de maneira geral, inclusive no que diz respeito aos que pertencem ao núcleo operacional.

## **6.2 O discurso da participação nos artigos analisados**

No artigo “O que não falta é emprego” (CASTANHEIRA, Exame, 24/01/90, p.76-80), o discurso é o de que uma das principais demandas das grandes empresas a seus executivos é a implantação de processos participativos, que incentivem o diálogo da empresa com seus funcionários. A Kibon, por exemplo, na época, estava “implantando esquemas de participação entre seus funcionários, e o perfil dos executivos contratados deveria ser compatível com esse modelo”. De acordo com executivo desta empresa: “Queremos gente com cabeça mais arejada, capaz de dialogar com os funcionários” É a Zetax, empresa comentada em outro artigo - “Linha desocupada para crescer” (EXAME, 12/12/90, p.109), faz reuniões periódicas com seus funcionários e, segundo o que se lê no artigo, “tudo é discutido, das relações de trabalho e formas de produção aos problemas pessoais”. Mas, até que ponto a empresa deve interferir nos problemas pessoais de seus funcionários? No meu entender, por mais que a empresa se preocupe com seus empregados, toda e qualquer invasão, direta ou indireta, à privacidade do empregado deve ser combatida, uma vez que põe em xeque a liberdade

individual. Ainda, de acordo com o artigo, a empresa também faz uso de gratificações relacionadas à produtividade, independentemente de sua posição no organograma. Além disso, a gratificação é concedida a partir do alcance de resultados, isto é, a partir de padrões de desempenho pré-estabelecidos. Visando um exemplo conhecido, cenouras são colocadas na frente do coelho, e cada vez que o coelho consegue chegar na cenoura, aumenta-se a distância entre eles, fazendo-se com que o coelho corra ainda mais.

O artigo “Operário é aliado, não inimigo” (CASTANHEIRA, Exame, 16/05/90, p.68-70) evidencia reuniões da diretoria com seus funcionários para se discutir problemas e soluções de melhoria na produção ou na prestação de serviços. Em tradicional empresa do ramo de limpeza, Orniex, os diretores se reúnem semanalmente com grupos de empregados e sugestões de mudanças de redução de custos de produção já significam economias de até 1 milhão de dólares para a empresa. Lateralmente, fica-se curioso em saber qual foi o ganho do empregado que sugeriu a referida mudança. As reuniões têm estilo informal, como se fossem reuniões de família, e se dão em torno de uma mesa de café. Espera-se, por meio do discurso da parceria, a cooperação do indivíduo na melhoria dos processos organizacionais: a idéia é tirar o que for possível do empregado, torna-lo como sugere o título, um aliado da companhia”. Ele deve se comportar como se fosse o empresário, ou seja, o dono de seu próprio negócio. E, entre as técnicas que a empresa utiliza para alcançar esse objetivo, estão a comunicação e a participação. A organização espera também que seus funcionários se proponham, “voluntariamente”, a ser professores de uma escola criada dentro da empresa.

A referida empresa utiliza um modelo de gestão implementado por uma consultoria e que integra 4 pontos fundamentais: comunicação, produtividade, educação e parceria. A meta desse programa, também utilizado em outras grandes empresas, tais como a Fiat e a Pirelli é a seguinte: “conquistar corações e mentes dos funcionários, envolvê-los com seus objetivos de negócios e, mais importante, reforçar a caixa de sugestões e produtividade que brotam normalmente em ambientes de trabalho saudáveis”. Trata-se, aqui, do desejo da empresa em seduzir o indivíduo e trabalhar com o afetivo deste, com sua psique. A idéia é a de que o empregado sinta-se seduzido pela possibilidade de ter os seus desejos atendidos e, ao mesmo tempo, que obtenha o reconhecimento das empresas no sentido de preencher suas necessidades internas. Essa parceria empresa-empregado está implícita até mesmo na tradicional atitude do executivo em frequentar o restaurante dos funcionários para “trocar idéias” com a turma do chão de fábrica, demonstrando que está preocupado em ouvir as idéias



dos empregados de menor nível hierárquico. Isso mostra também que, mesmo tendo possibilidade de almoçar no restaurante destinado aos executivos, ele gosta de, eventualmente, freqüentar o mesmo restaurante destinado àqueles que verdadeiramente constituem a empresa.

No que concerne a união dos empregados, isto é, o trabalho em equipe, este tem sido visto como a principal força de várias empresas, caso da CP Eletrônica, citada no artigo “Mais dinheiro no bolso” (EXAME, 02/05/90, p. 65). De acordo com o porta-voz da empresa analisada, “graças a um esquema de gestão participativa, implantado a partir de 1987, a companhia dá sucessivos saltos em seus índices de produtividade”. Todos os empregados participam de suas decisões e à medida que as metas são atingidas e a produtividade é aumentada, participam dos lucros. Assim, com base no lugar-comum, afirma-se que, “com a participação, cada funcionário trabalha como se a empresa fosse seu próprio negócio”. De acordo com o empresário Porto, da citada organização, com o programa de participação implementado na empresa, “a motivação é enorme”, sendo “essa a melhor forma de crescer num mercado competitivo”. Da mesma maneira, temos no artigo “O patinho feio ficou bonito” (NETZ, Exame, 13/06/90, p.76-78), a empresa Nitro-Química tem o mesmo discurso popular e sedutor, só que dessa vez objetivando seus próprios diretores: “quero que (os diretores) ajam como se fossem os donos de cada negócio”, diz Ricardo Ermírio de Moraes. De modo geral, o discurso da organização é o de que a união dos funcionários é fundamental quando se enfrentam momentos difíceis. Trata-se de conseguir o sentimento de comunidade na empresa; de envolver os 130 funcionários da empresa em todas as decisões. São eles que fixam as metas de produção, apresentam sugestões para melhorias de processos e o mais importante, embolsam parte dos lucros resultantes dessa política. Como se vê, a CP eletrônica considera a remuneração o grande elemento motivador do funcionário. De acordo com a direção da empresa, “a motivação do trabalhador é enorme”. Evidenciam-se, aqui, raízes do pensamento taylorista que, de fato, nunca deixou de estar presente na gestão das organizações, sobretudo no que diz respeito a esta visão de que o fator que mais motiva o empregado é a remuneração. Fruto desse pensamento são os modelos de pagamento dos empregados, tais como a participação em ações, a remuneração por habilidade e a remuneração variável.

Outro artigo que traz a participação como tema central é o “Seguro contra a desmotivação” (EXAME, 27/05/92, p. 69), com o exemplo da seguradora Sul América, que desenvolveu um plano de participação dos funcionários nos lucros da empresa. De acordo

com o artigo, “a expectativa de participar dos lucros fez brotar asas nos pés dos seus corretores”. Considerando que o seu grande objetivo é o de ter resultados cada vez melhores, um dos lemas da empresa, talvez, pudesse ser: “o melhor aliado de uma empresa contra os concorrentes é seu próprio empregado”. Já o artigo “Como saber quem merece o ouro” (CASTANHEIRA, Exame, 07/06/95, p. 94-97) aborda os bônus dados pelas empresas ao empregado. Segundo o artigo, de uns tempos para cá premiam-se quem realmente pode atingir os resultados desejados pela empresa. Usam-se programas sustentados por duas bases, o desempenho da empresa, medido pelo lucro, e o resultado de cada uma das áreas da empresa. O comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa seria o grande benefício dos programas de participação nos lucros, que vêm se aprimorando cada vez mais.

Com efeito, a utilização de recompensas financeiras aumenta constantemente nos mais variados tipos de empresas. De acordo com o artigo: “O Bob’s diminui o entra e sai” (EXAME, 11/07/90, p.79), empresas de *fast-food* buscam combater a rotatividade e o absenteísmo de funcionários por meio da participação destes nos lucros das empresas. O interessante é que, no caso do Bob’s, a participação resume-se à regra de que “se você vender mais, receberá mais”. Pelo que é dito, parece que apenas esse aspecto bastaria para manter os funcionários motivados e a produtividade em alta. O programa da empresa é simples: “só ganham aqueles (os funcionários) que não tiverem nenhuma falta no período. Basta uma falta não justificada para o funcionário não ter direito ao prêmio”. De modo que o ser humano é considerado apenas do ponto de vista do seu interesse financeiro: a participação dos funcionários nas decisões e na definição dos fluxos de trabalho, assim como a definição de sistemas de se acolher sugestões de melhoria são completamente ignorados no artigo, e talvez, nas empresas deste segmento.

A gestão participativa é abordada também no artigo “Liberdade rima com lucro” (CASTANHEIRA, Exame, 27/06/90, p. 95-96) que tem a Cosmoquímica como empresa analisada, pois é exemplo de organização em que os funcionários participam ativamente de suas decisões. O artigo traz, de certo modo, ações contraditórias. Para começar, criticam-se modelos tradicionais de participação dos empregados tais como os grupos de empregados, em que o empresário divide as responsabilidades com seus 180 funcionários e, no momento de decidir o valor de determinado bônus, apenas dez pessoas participam da decisão - se é que elas efetivamente contribuíram para a decisão final, sem a influência de um ou outro executivo. Outro dado um tanto quanto contraditório e com implicações nocivas pode ser

retirado da seguinte citação: “Desde sua fundação, a Cosmoquímica tem investido na área de recursos humanos. A empresa concede cesta básica há quinze anos”. Ora, no nosso entender é extremamente contraditório haver um discurso (pseudo) modernizador de um lado, e, de outro, considerar a cesta básica como resultado desse processo modernizador. Essas ações são consideradas como sendo um grande feito da organização: “nós somos preocupados com o ser humano na nossa empresa”, diz o texto. O empresário, Marmelsztejn, enfatiza “a necessidade de envolvimento dos funcionários”, considerando que “as pessoas trabalham melhor se sentem livres e participantes”. Assim, o empresário não aborda, nenhuma forma de controle que seguramente existe na empresa e que seria o contrário do que apresenta o discurso da organização.

Um outro artigo da Exame que aborda a gestão participativa intitula-se: “Executivo também leva bomba” (CASTANHEIRA, Exame, 03/10/90, p.74-76). Encontramos, nele, a mesma lógica de outros já analisados: a gestão participativa é, ali, compreendida de maneira limitada e voltada fundamentalmente ao aspecto financeiro. De acordo com o executivo da empresa Abaeté, Pereira, “com a distribuição de lucros, conseguimos motivar os gerentes e os chefes e comprometê-los com os resultados da empresa”. Como se vê, a motivação novamente é abordada exclusivamente a partir da remuneração. Entretanto, existem também os seminários sobre gestão participativa, por meio dos quais se crê modificar o comportamento de seus executivos, visando um estilo mais participativo e uma visão de conjunto. Mudar, nesse domínio, envolve a compreensão dos valores da organização, sua história, o perfil de cada gerente, os símbolos e rituais existentes. Enfim, a empresa deve entender sua própria cultura e desenvolver algum processo, a longo prazo, de mudança organizacional que venha a modificar de maneira aprofundada as relações de trabalho na empresa.

Como se pode notar por alguns dos artigos anteriores, a gestão participativa tornou-se um tema constante na revista Exame na década de 1990. No artigo “O operário tem voz no sertão” (FURTADO, Exame, 08/08/90, p. 50) lê-se que a modernização de determinada empresa de fumo, Coringa, passa obrigatoriamente pela gestão participativa. E a gestão da empresa enfocada tem obtido resultados “extraordinários”. O aumento do diálogo da empresa com seus funcionários, como nos coloca a organização trouxe grandes mudanças para o empregado: assistência médica e odontológica, clube de lazer e gratificações, ao menos é o que está apresentado no artigo. Como se percebe, o mesmo teor assistencial da gestão

participativa visto anteriormente, retorna neste artigo. Igualmente, o executivo da empresa estabelece uma relação direta do aumento do faturamento a medidas como “ouvir” os funcionários, especialmente no que tange às medidas assistenciais acima citadas. Ao fim, a decisão de auxiliar os funcionários com essas ações torna-se mais barato do que dar a eles, a participação nos lucros, que ainda não tinha sido implementada na empresa. O texto finaliza com a seguinte citação que aqui reproduzimos: “Estamos convencidos, depois de ter implantado o diálogo, de que mesmo numa região pobre como a nossa (Arapiraca/Alagoas) é necessário modernizar, pois sucesso só se consegue com participação, cooperação e compreensão”.

A administração participativa será, também, tema do artigo de capa intitulado “O negócio é jogar em equipe” (CASTANHEIRA, Exame, 07/03/90, p.40-47). De acordo com o artigo, os ideais da administração participativa estão chegando às mais diversas empresas, incluindo as de grande porte. O artigo vê a administração participativa como uma quebra de paradigmas e um novo modo de se trabalhar – times unidos em prol de um objetivo comum. As empresas fariam uso desse modelo de gestão para aumentar a comunicação com seus empregados, retirando inclusive parte do poder dos sindicatos e abrandando as relações destes com os funcionários. Outra função do modelo, de acordo com porta-vozes de algumas empresas, é a contribuição dos empregados na melhoria do clima organizacional das empresas. Consegue-se, também, com a participação, o aumento do grau de flexibilidade da organização, a qual responderá, de maneira mais ágil, às mudanças do ambiente externo. Por fim, a participação é relacionada, ainda, com outras práticas tais como o treinamento. Neste sentido, a Scania desenvolveu um programa de treinamento, com “o objetivo de mostrar aos trabalhadores o que é a Scania e a importância social de seus produtos”, diz Karlsson, executivo da empresa no Brasil. A participação se iniciaria por esse processo, buscando “uma equipe de funcionários motivada e envolvida com seu trabalho”. O trabalho em equipe começa a ser um caminho para a participação, mas ainda não convence em termos de participação efetiva do empregado no processo de tomada de decisão nas organizações.

No artigo “Goleada é melhor que 1 a 0” (EXAME, 20/02/91, p.64-65), o representante da empresa Sasib, Gilberto Poletto, organização que serve como objeto de análise do artigo afirma que em tempos de crise é necessário desenvolver uma parceria com seus funcionários. De acordo com a empresa analisada, é necessário envolver o empregado e criar um ambiente favorável ao diálogo: “sai de cena o modelo de gestão centralizada e, em seu lugar, surge um

estilo de trabalho em equipe que permite a divisão de responsabilidades e o envolvimento dos funcionários”. A primeira observação que pode ser feita quanto ao conteúdo do artigo refere-se ao fato do termo participação dar lugar ao termo envolvimento. Pois, envolver o empregado supõe não apenas fazê-lo participar, como também, seduzi-lo para que aja de acordo com as expectativas da empresa. Quanto ao programa de participação dos empregados, este, se baseia, exclusivamente, em reuniões de empregados para discutir os problemas da organização. O texto não fornece mais dados sobre o programa, sobre como ele tem contribuído para um autêntico ambiente de favorecimento ao diálogo, nem cita os benefícios obtidos pelos empregados a partir da implementação desse programa. É necessário, porém, que programas dessa natureza permitam a participação livre do indivíduo, não sendo apenas uma teatralização visando referendar decisões previamente tomadas por poucos.

O artigo “Café, bate-papo e boas soluções” (LEON, 06/03/91, p.64-65) analisando a empresa Cosanber, revela que o fato de “ouvir” os empregados foi fator determinante para a diminuição e, mesmo fim, das greves na empresa. O primeiro ato gerencial no processo de mudança foi o corte em 25% do número de funcionários, visando, segundo a organização enfocada, o aumento da qualidade e da produtividade. A participação, entendida como o “bate-papo”, é utilizada para aumentar a produtividade ao mesmo tempo em que a empresa, com a implementação de um novo processo de gestão, demite um número considerável de empregados. A empresa busca, por causa das demissões, ampliar o relacionamento com os seus empregados: ela melhora o padrão da alimentação no seu restaurante e permite fumar nas dependências da empresa, por exemplo. Entretanto, embora a empresa dialogue com seus funcionários, o resultado apresentado no artigo é o de ações banais e sem grande relevância, não existindo uma política efetiva de participação do funcionário no processo decisório. E o mais gritante é que apesar do discurso de participação, de parceria, a empresa acaba por afastar o sindicato da vida organizacional. Uma observação quanto à empresa em questão refere-se ao fato dela querer aplausos por esse tipo de gestão, dita participativa, muito embora, nas entrelinhas, perceba-se a sua preocupação exclusiva com a qualidade e a produtividade. Ela busca, por meio das reuniões informais, o envolvimento dos funcionários para com os seus. No fim das contas, tudo é feito mais com o intento de melhorar a imagem da empresa do que com o objetivo de desenvolver a participação no processo decisório. Ou seja, as decisões passam, sobretudo, por questões sem tanta relevância, como a melhoria dos restaurantes e a implantação de “fumódromos”. Discurso semelhante encontra-se no artigo “Chegou a hora de

dividir o bolo” (LEON. Exame, 15/05/91, p.66/67), que faz referência aos programas de participação dos funcionários nos lucros da empresa, no caso, da empresa Brasilata, que à época, era uma das poucas empresas que faziam uso desse procedimento. Além do abono dado aos funcionários, a empresa promovia as tradicionais reuniões de trabalho abordando questões relacionadas ao processo produtivo. As melhores propostas, além de gerar benefícios para a empresa, premiavam o empregado com prêmios como caixas de ferramentas ou eletrodomésticos. Seria cômico se não fosse verdade, pois trata-se de uma prática que só traz benefícios reais para a empresa. Para os funcionários, os benefícios são insignificantes. Curiosa, portanto, é a seguinte citação do porta-voz da empresa: “Somos como um barco, no qual todos os remadores são importantes”.

No artigo “Como manter o pique na hora da crise” (CASTANHEIRA, Exame, 12/06/91, p. 84-87), a participação é vista como fundamental para o comprometimento organizacional. Só que, a participação é almejada porque, por meio dela, consegue-se o comprometimento do indivíduo aos objetivos da organização e não pelas idéias criativas que ele possa ter. O artigo traz, também, alguns pontos com os quais não é tão fácil de se concordar, como a necessidade de mudar rapidamente a cultura organizacional para se ter uma administração participativa, como se fosse assim tão simples mudar a cultura de uma organização. Nas empresas tratadas pelo artigo, a participação se dá por meio de bônus pagos por metas obtidas e, da mesma maneira que nas empresas do segmento de *fast-food*, fazem uso dos quadros de “funcionário do mês”, para empolgar os funcionários, recompensando os melhores funcionários com viagens ao exterior. Ela busca, com a participação, conquistar o comprometimento de seus empregados: “É a única forma de se comprometer os executivos com os objetivos da organização”.

“Todas as nossas decisões passam pelo chão de fábrica. O operário opina e participa”. Com esse lema, a empresa Akros, analisada no artigo “Palpiteiros que são bem vindos” (EXAME, 16/09/92, p. 108-109) fala de um modelo de participação que deu certo, ao menos é o que está no texto. De acordo com seu presidente, cada um sabe o que faz, está comprometido com os objetivos da empresa e com suas atividades diárias, e não precisa de nenhuma forma de controle de suas atividades. Questiona-se, porém, se por meio das metas estabelecidas por comissões envolvendo, inclusive, operários, o controle não é realizado por meio dos resultados que devem ser alcançados. A administração participativa, pelas informações disponibilizadas no artigo, parece “funcionar” na empresa de 900 empregados,

devido à participação no planejamento das ações da empresa e a implantação de 4.000 das 5.000 idéias apresentadas pelos funcionários, de acordo com seu presidente. Uma informação, porém, é no mínimo curiosa – em uma situação difícil para a empresa, “muitos se ofereceram como voluntários para manter os equipamentos funcionando durante os finais de semana – sem bater o cartão de ponto”, diz o executivo da empresa. É o que todo empresário gostaria, estando disposto, inclusive, a ter uma administração participativa.

Ainda, no tema da administração participativa, o artigo “Um cardápio de incentivos” (EXAME, 03/03/93, p. 75) traz novamente, a visão de que o sucesso de uma empresa, a ATA administradora de restaurantes industriais, não depende exclusivamente de sua produtividade, mas também do envolvimento e a motivação dos funcionários. Nesse sentido, a empresa que serve de exemplo ao artigo em questão vincula parte da remuneração dos funcionários aos ganhos da qualidade. Como se vê, a remuneração é, outra vez, considerada o grande fator motivacional. A participação é valorizada, também, por meio da criação de comitês e o pessoal da linha de frente ganha mais autonomia nas suas atividades cotidianas. Por fim, o indivíduo acaba se envolvendo em forças-tarefa e comissões permanentes de modo a aumentar o engajamento dele aos desejos e projetos da empresa.

“Quando você vê as metas, dá um frio na barriga [...] Depois, mexe com os brios e a motivação é enorme”. Esse trecho faz parte do artigo, “Como ganhar 20 salários anuais” (CASTANHEIRA, Exame, 02/02/94, p. 60-64), e é parte da fala de um executivo que tece vários elogios à participação dos empregados nos lucros da sua empresa. Com a remuneração variável, a empresa fica com a possibilidade de manipular seus empregados da maneira que ela julga necessário, definindo padrões de desempenho e aumentando-os constantemente, a fim de aumentar seus lucros – aumentar a produtividade e alcançar os objetivos podem representar a elevação de seus ganhos na empresa. Trata-se de motivar o indivíduo, incentivando, inclusive, o desenvolvimento do seu potencial criativo. Esses programas de remuneração variável tornam-se “mais um importante empurrão para a retomada dos negócios”. A lógica que impera nesses programas é a de que “o crescimento da empresa significa seu desenvolvimento e que lucro quer dizer mais salário”. Pode-se dizer, enfim, que a participação talvez não tenha o sentido desejado pelo funcionário, e é um processo mais interessante para a empresa do que para o indivíduo, que ganha bem menos do que a empresa.

### 6.3 Artigos em síntese

Segue um quadro de alguns artigos analisados no estudo, ilustrando a pesquisa realizada.

<b>Artigo</b>	<b>O que é dito</b>	<b>O que não é dito</b>	<b>Citações</b>
“Linha desocupada para crescer.”	- A participação do empregado nos lucros da empresa vai depender de sua importância no processo de aumento da produtividade.	- Se a remuneração que ele vai obter é proporcional aos benefícios proporcionados à organização, tanto em termos de produtividade, quanto em termos de objetivos alcançados.	- “Acontecem pelo menos duas reuniões de integração a cada três meses. Nessas ocasiões, tudo é discutido, das relações de trabalho e formas de produção aos problemas pessoais”; - “Se o objetivo estabelecido for atingido, uma percentagem do faturamento é dividida entre os funcionários, de acordo com a importância de cada função para a obtenção de ganhos de produtividade”.
“Como saber quem merece o ouro.”	- O bônus é um forte estímulo para o alcance das metas organizacionais. - O bônus é um prêmio para a maior participação do empregado nos processos de melhoria e de alcance dos objetivos organizacionais.	- O caráter manipulador desse sistema de remuneração. - Com a perspectiva de novos ganhos, o indivíduo começa a se entregar cada vez mais à empresa, à busca do aumento da produtividade e de novos resultados.	- “Com o bônus, isso facilita o comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa”.
“Liberdade rima com lucro”.	- As pessoas que tem mais liberdade para dar opiniões, podem contribuir de maneira mais efetiva na busca do sucesso na organização.	- Não é dito que enfatizar a doação de cestas básicas como principal exemplo do quanto a empresa está preocupada em investir em seus recursos	- “As pessoas trabalham melhor onde se sentem livres e participantes”; - “De um lado, os funcionários dão opiniões, pois têm



Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
		humanos, pode caracterizá-la como tendo um perfil paternalista; - Se a participação favorece mais a empresa do que o empregado.	liberdade. De outro lado, os chefes estão abertos para acata-las”. - “Desde sua fundação, a Cosmoquímica tem investido na área de recursos humanos. A empresa concede cesta básica há quinze anos”.
“O operário tem voz no sertão”	- O diálogo e a participação são fundamentais para as empresas. - O incremento do processo de gestão participativa levará a empresa a adotar a remuneração por resultados, a participação nos lucros da empresa. - Os empregados reivindicam mais participação do que melhorias salariais; - O diálogo e a participação são sempre relacionados à produtividade e ao aumento da produção.	- Apesar do texto explicitar a preocupação com a produtividade, quanto à implementação da gestão participativa na empresa, não é dito que a organização vai sempre ganhar mais do que o indivíduo, como idéias que ele possa dar para algum processo de melhoria. - Não é dito no texto, como é possível mudar um estilo de liderança – do autocrático para o participativo, em tão pouco tempo	- “Em troca de mais diálogo e melhores condições de trabalho, seus funcionários têm respondido com aumento de produção e mais eficiência nas vendas”. - “As reivindicações mais importantes não eram por salários maiores, mas por maior participação no processo decisório”. - “[...] O sucesso só se consegue com participação, cooperação e compreensão”.
“Goleada é melhor que 1 a 0”.	- Valoriza-se, na empresa, o estilo de trabalho em equipe, que permite a divisão de responsabilidades e o envolvimento dos indivíduos. - Promove-se a formação de grupos de funcionários para discutir problemas da empresa e propor soluções.	- O quanto o empregado ganhará com a participação na geração de benefícios para a empresa. - Como é possível modificar tão rapidamente a cultura da organização.	- “Quero um ambiente favorável ao diálogo”. - “Surge um estilo de trabalho que permite a divisão de responsabilidades e o envolvimento dos funcionários”.
“Palpiteiros que são bem vindos”	- As decisões passam por todos os funcionários.	- Como as decisões passam antes por cerca de 900 funcionários	- “Todas as nossas decisões passam pelo chão de fábrica. O

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários fazem sacrifícios pessoais para o crescimento da empresa;</li> <li>- A empresa diz que cada um sabe o que fazer, sem necessidade de ordens;</li> <li>- A empresa diz que a participação está internalizada em cada um de seus membros.</li> </ul>	<p>sem que haja manipulação, sendo que frequentemente os interesses capital – trabalho são distintos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é dito quais os ganhos reais dos empregados e se estes estão de acordo com os ganhos da empresa.</li> <li>- os mecanismos de controle existentes.</li> </ul>	<p>operário opina e participa”;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Muitos se ofereceram como voluntários para manter os equipamentos funcionando durante os finais de semana –sem bater o cartão de ponto”.</li> <li>- “Cada um sabe exatamente o que produzir e na quantidade certa”.</li> </ul>

## **7. Saúde nas empresas**

### **7.1 Considerações sobre o discurso da saúde nas empresas**

A busca incessante por sucesso e por tornar-se referência, para outras pessoas pode levar os indivíduos, além do trabalho excessivo, a se desestruturarem-se psicologicamente, tendo como consequência, muitas vezes, graves problemas de saúde, física e psicológica. O estresse, a ansiedade, a droga, o álcool são apenas alguns dos problemas gerados pela relação que o indivíduo mantém com o mundo do trabalho. No intuito de se destacar das outras pessoas e ser uma espécie de herói a ser seguido, mas com a fantasia de herói caindo por terra em pouco tempo, sobram inúmeros problemas para o indivíduo, boa parte deles o acompanhando até o resto da vida e comprometendo não apenas a sua saúde, mas também a maneira como ele se relaciona com as outras pessoas.

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 instante em que o indivíduo sofre com os efeitos das relações de trabalho que se tornam cada vez mais angustiantes e cheias de temor, ou perda de poder e do prestígio, ou, principalmente, pela perda do emprego. Além disso, o discurso da saúde nas empresas possui duas vertentes interessantes de serem analisadas: de um lado, deve-se compreender qual o papel das organizações no que se refere à recuperação do indivíduo ou à prevenção das doenças. Por outro lado, é necessário verificar qual a participação da empresa como causadora ou preconizadora das doenças de seus empregados, em todos os níveis.

O imaginário organizacional moderno e os ambientes internos e externos em que as pessoas trabalham estão cada vez mais levando o indivíduo a chegar a seu limite, sobretudo no nível emocional. Ou seja, as pessoas estão cada vez mais doentes, tanto física, quanto emocionalmente, e o trabalho é o fator que influencia cada vez mais nesse processo de debilidade. Pode-se dizer que o indivíduo se violenta ao realizar um trabalho não ético ou que possa prejudicar o bem estar social, em virtude das ambições da empresa. Também se violenta quando é obrigado ou se obriga, direta ou indiretamente, a trabalhar de maneira incessante ou quando utiliza drogas lícitas e ilícitas, seja para suportar as dificuldades diárias do mundo do trabalho, seja para aumentar seu desempenho no trabalho.

Nesse sentido, cabe levantar alguns temas fundamentais nesse discurso de saúde nas empresas, apesar deles não serem, necessariamente, analisados quando do estudo dos artigos.

O primeiro deles refere-se à questão do assédio moral que está cada dia mais presente nas organizações atuais, ou, ao menos, está sendo mais percebido do que anteriormente. Uma das principais pensadoras do tema é Marie-France Hirigoyen, que analisa tanto teórica, quanto empiricamente como se dá esse assédio, isto é, essa “violência perversa no cotidiano” das relações de trabalho. É o abuso de poder, de manipulação realizada de maneira extremada, de modo a minar as resistências dos indivíduos, humilhando-os e os tornando cada dia mais frágeis. A autora (2002, p.65) define assédio moral como “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”.

Como se disse, essa agressão sutil e constante vai minando as resistências dos indivíduos, também os deixando na defensiva, acuados. Da mesma forma, o assediado é depreciado, ignorado e ridicularizado, passando não raras vezes, a ser visto como problemático e de relacionamento difícil, sem que as pessoas saibam, muitas vezes, o que realmente está acontecendo. O ponto é que o indivíduo começa a viver um pesadelo, um estado de terror que se aprofunda cada vez mais, sem que ele saiba como escapar e, ao fim, como a única saída, o pedido de demissão. Do seu lado, o perverso sabe manejar eficientemente o sarcasmo e o desprezo, sendo estes, mecanismos utilizados para desestabilizar o outro. Segundo Hirigoyen (2002, p.122), em que basta: “zombar de suas convicções, de suas escolhas políticas, de seus gostos, não lhe dirigir a palavra, ridiculariza-lo publicamente, denegri-lo diante dos outros, priva-lo de toda possibilidade de expressar-se, debochar de seus pontos fracos, fazer alusões desabonadoras a seu respeito, sem nunca explicitá-las e pôr em dúvida sua capacidade de avaliação e de decisão”.

O assediado não sabe como se contrapor a esse processo de degradação, que só tende a piorar ao longo do tempo. O agressor, de sua parte, abusa do poder que detém na organização, aterrorizando as pessoas, de modo a compensar suas fraquezas e ineficiências:

“Exemplos de chefes medíocres, sádicos, histéricos, que gritam, jogam coisas, invertem os papéis acusando o outro por perda de documentos, esquecimento de agenda, criam armadilhas para ver o outro fracassar e depois poderem dizer: eu não disse que você não daria conta do recado?, viu como eu tinha razão em pensar que você é um incompetente?, não sei como posso trabalhar com alguém como você” (Freitas, 2001, 11).

Em suma, o assediado, reagindo contra o poder abusivo, contra autoritarismo que beira a irracionalidade, recebe, em ataque, uma agressão contínua, que não raras vezes, é aceita passivamente. Sem escrúpulos, o perverso é frio, especialmente quando rebaixa o outro, agindo de forma a torná-lo inseguro e sem confiança em si mesmo. Restam, ao indivíduo, o medo, a dúvida, o estresse e a confusão.

Um outro tema que deve ser por nós analisado refere-se ao conceito de resiliência, ou seja, a “combinação de fatores que ajudam os seres humanos a enfrentar e superar os problemas e adversidades da vida” (Moraes apud Job, 2003:52). Há, sempre, um certo nível de invulnerabilidade, em que o indivíduo, mesmo em situações extremas, consegue se sobrepor às dificuldades. Job analisou o pensamento de diversos autores quanto ao tema em questão, sendo que a exposição de seus argumentos pode auxiliar na compreensão da resiliência. Ela tem como pressupostos a auto-estima, o deter um conjunto de habilidades para se sobrepor aos problemas, o otimismo e a coragem, a facilidade de adaptação e a autoconfiança. No mundo do trabalho, indivíduos que tenham desenvolvido essas características enfrentarão com mais equilíbrio os processos constantes de mudanças organizacionais dos quais sofrem inúmeros efeitos. É necessário, então,

“demonstrar um senso de segurança e autoconfiança baseados na sua visão de que embora complexa, a vida é repleta de oportunidades, ter uma clara visão do que se deseja alcançar, demonstrar uma flexibilidade especial quando frente à incerteza, desenvolver uma abordagem estruturada para gerenciar ambigüidade, fazer parte das mudanças ao invés de se defender delas” (Conner apud Job, 2003, p.62).

Obviamente, as organizações desejam indivíduos com um bom grau de proteção contra as adversidades da vida. É, igualmente, fundamental o indivíduo ter um elevado quociente emocional<sup>9</sup> e desenvolver mecanismos de proteção contra as adversidades. Algumas organizações vistas, que se preocupam com seus funcionários, isto é, com a qualidade de vida no trabalho, buscam, de maneira menos ilusória indivíduos que sejam super-homens, inclusive no aspecto emocional, elaborando programas que possam ajudar na retenção daqueles talentos que ela deseja ter em seus quadros e que representam certo nível de vantagem competitiva. Enfim, é necessário que o indivíduo supere o sofrimento, no contexto de transformações organizacionais vivenciados na década de 90, por exemplo, e esteja cada vez mais envolvido com tudo aquilo que é modificado na empresa, ou seja, que tenha o comportamento esperado pela empresa.

---

<sup>9</sup> Inteligência emocional, que pode ser também compreendida como “o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados” (Weisinger, 1997:14). Goleman (1995:46) talvez seja o nome mais representativo quando se refere à inteligência emocional. Segundo ele, a inteligência emocional simplifica uma gama de: “talentos como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar, criar simpatia e esperar”. De modo que se espera que o indivíduo desenvolva cada vez mais sua inteligência emocional, especialmente em um ambiente de constantes transformações, dentro e fora das organizações. O problema é que essa expectativa pode se tornar mais um peso para um indivíduo que, por exemplo, sobreviveu às mudanças organizacionais e às listas negras.

## 7.2 O discurso da saúde nas empresas nos artigos analisados

Num contexto de acirrada competitividade e transformação do ambiente organizacional, o indivíduo se deixa levar por um processo que o domina, com sua permissão, de maneira cada vez mais ampla, incontestável e sem limites. O primeiro aspecto a ser analisado nessa temática da saúde refere-se à questão do uso de drogas lícitas ou ilícitas, que se transformou em um dos maiores problemas sociais no mundo de hoje. No que se refere às drogas ilícitas, elas constituem um grave problema para as empresas. Por razões vinculadas direta ou indiretamente ao trabalho, as drogas lícitas ou ilícitas não são encaradas de frente pelas empresas, mesmo que as levem a perdas significativas de produtividade e de dinheiro.

O primeiro artigo sobre o tema a ser analisado por nós tem como título, “Um sinal vermelho para as drogas”. (CASTANHEIRA, Exame, 21/02/90, p.76-80) Em primeiro lugar, veja-se o que é dito no discurso, ou seja, o que o artigo nos diz explicitamente. Em termos gerais, aborda-se o problema da droga e sua relação com o trabalho. O texto nos mostra o quanto as empresas perdem em termos de lucratividade, por causa de problemas ocasionados pela presença de usuários de drogas na empresa. O ponto de vista privilegiado pelo artigo é o da empresa deixando-se de lado o problema social que a droga representa ou os prejuízos sofridos pelo indivíduo quando da sua utilização. O privilégio daquele ponto de vista aparece em inúmeras passagens do texto, de certo modo, constrangendo o leitor. Lê-se no texto, “as drogas invadiram as empresas [...] e causam pesados estragos na produtividade e na qualidade, tão perseguidas pelos empresários”. E ainda; “o uso e o abuso de drogas provocam uma coleção de dores de cabeça para os empregadores – atrasos, ausências, acidentes de trabalho, roubos, agressões físicas. A lista é quilométrica e custa dinheiro, muito dinheiro”; “os empresários perceberam que estavam perdendo os investimentos que haviam feito durante anos na formação de mão-de-obra”, diz Mark de Bernardo, diretor executivo do Institute for a Drug-Free Workplace; isso sem considerar os roubos e a perda de produtividade devido ao uso de drogas pelos empregados. A preocupação fundamental da empresa é com a produtividade e com o retorno que o empregado deverá gerar para ela; a preocupação com o indivíduo, enquanto ser humano que necessita de ajuda, está em segundo plano. Ao mesmo tempo, a empresa se coloca como sendo a grande benfeitora que poderá tirar um empregado do mundo das drogas. Mas, no fundo, sabe-se que empresas investem no tratamento de seus

empregados buscando sempre resgatar o investimento em treinamento e aumentar o retorno propiciado pelo trabalho executado pelo indivíduo.

A empresa se coloca também como o elo de ligação tanto entre o indivíduo com problemas e seu tratamento quanto entre ele e sua família, ou seja, exerce, novamente, uma interferência nociva e incisiva na vida dos indivíduos. Por outro lado, sua principal justificativa para a invasão da vida do indivíduo está no fato da empresa “não poder arcar com os custos de um funcionário cujo desempenho não seja satisfatório”. Quando se trata de funcionário com bom desempenho, a empresa busca se relacionar com a família do dependente, paga o tratamento inicial, fornece apoio ao indivíduo por meio da área de recursos humanos; enfim, começa a interferir sobremaneira na vida do indivíduo, aumentando os laços que os ligam e mantendo no seu interior a certeza da dívida que ele tem para com ela; dívida esta que um dia deverá ser paga. Ao fim, a empresa se vê como intermediária nesse processo e mantém seu nível de poder, não apenas no que concerne a vida na organização, mas no que se refere à vida extra-trabalho do empregado.

Um outro aspecto do texto, interessante de ser abordado, refere-se à identificação do indivíduo como dependente apenas a partir do momento em que é visto pelos colegas e chefes como estando continuamente nervoso, irritado, faltando com regularidade, ou seja, quando é visto sob os efeitos das drogas. Apenas aí ele será destinado ao tratamento. Quando trabalha, 12, 14 horas por dia sem perder a eficiência, o bom humor e a criatividade, participando ativamente de reuniões e apresentações, o indivíduo é admirado e incentivado para continuar assim, mesmo que seja usuário de drogas lícitas e ilícitas. Ou seja, enquanto estiver dando retorno para a empresa, não importa muito qual o preço pago pelo indivíduo.

Como já foi dito no decorrer deste trabalho, o indivíduo está muitas vezes preocupado em ser um superexecutivo, um profissional admirado, criativo e com alta capacidade de realização, não importando como isso possa ser conseguido. Assim, elabora uma espécie de “contrato” com a empresa: “eu te proporciono retornos significativos e você me dá dinheiro, poder e prestígio”, mesmo que, para a busca do sucesso profissional, abra mão de tudo, inclusive de sua saúde.

Um outro problema de saúde, ao lado das drogas e de suas conseqüências, está relacionado ao coração, podendo estar relacionado com o trabalho excessivo, e por que não, pela busca incessante do sucesso, podendo o coração responder muito mal a todo esse processo colocando no trabalho, muitas vezes, a sua razão de vida, de modo que ele está



disposto a colocar tudo em segundo plano para ter uma carreira bem sucedida, ou para ter status, poder ou dinheiro. Ora, o sucesso exige empenho total do indivíduo sem que haja a certeza de que será alcançado – é um tiro no escuro. O estresse pode ser uma das consequências desse estilo de vida dos executivos modernos, em que dedicação total se torna palavra de ordem. A empresa exige cada vez mais do indivíduo, levando-o à constante competição seja com seus colegas de trabalho seja com colegas de uma mesma equipe, as quais estarão sempre jogando e competindo. Competitividade esta que tem papel fundamental na vida do indivíduo e acaba por reproduzir em outras atividades cotidianas.

O artigo “Nenhum coração é de ferro” (EXAME, 22/06/94, p.125) traz observações interessantes sobre a saúde de executivos e sobre o quanto um executivo pode levar o ímpeto competitivo para os momentos de lazer, tais como as atividades esportivas, prejudicando, muitas vezes, a si mesmo, por causa do hábito desenvolvido nas empresas. De acordo com o artigo: “a possibilidade de transformar o lazer em competição é muito maior. Habitados a ambientes competitivos e à obtenção de resultados, os executivos não resistem à tentação de carregar esse modelo para dentro das quadras esportivas. O executivo usa a atividade como uma fuga para o principal fator de estresse em sua vida: a carga excessiva de pressão, ambição e cobrança no mundo dos negócios. Para minimizar esse problema, só há uma saída: mudar o estilo de vida e abandonar a competição excessiva”. Ressalta-se, porém, que quase nunca o executivo está disposto a colocar sua carreira em risco, e isso é o que se espera, a fim de que se possa diminuir o estresse que ele enfrenta. Também, ele, poderá tentar solucionar os mais diversos problemas, tais como a obesidade e o sedentarismo, mas o estresse passa a ser seu calcanhar de Aquiles.

Este é um dos problemas dos executivos hoje em dia: o estresse. De acordo com o artigo “Pifado: O que você pode fazer contra o estresse” (GOMES, Exame, 15/01/97, p. 76-78), o estresse é tratado em vários aspectos, mas um dos que mais chama a atenção é o impacto do estresse na produtividade dos funcionários, a principal preocupação de qualquer empresa. Lê-se no artigo, que “as pessoas estressadas não conseguem produzir direito, se relacionam mal no trabalho e na família, não tem motivação, adoecem mais. Enfartos e derrames são muitas vezes associados ao estresse. A produtividade cai – e é aí que o estresse preocupa as empresas”. Por isso, grandes empresas têm buscado desenvolver programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, faltando-se definir, especialmente em médias empresas, programas de combate efetivo, contra o estresse. Isto é, o valor que deveria ser

dado ao combate do estresse não está de acordo com a intensidade e com a frequência em que ele ocorre, sendo que a política de algumas empresas limita-se “à entrega de brochura ou uma palestra no horário de almoço”.

O fato é que uma pessoa estressada só pode curar-se com a mudança de seu estilo de vida, com a definição de limites de horas trabalhadas e com a dedicação para sair do sedentarismo em que pode se encontrar. Por outro lado, vejam-se as dificuldades com que o indivíduo acaba se deparando, especialmente em virtude das exigências da organização, como, por exemplo, a necessidade de se estar envolvido em um processo de atualização continuada e sem fim. Ao mesmo tempo, é importante atender às expectativas da empresa em termos de produtividade e desempenho, assim como à competitividade com que se depara na organização, sobretudo com os membros de sua área de trabalho e da equipe em que está inserido. O artigo dá sugestões para o combate ao estresse, mas a maioria delas está atrelada pela cultura da organização e pela busca incessante dos retornos esperados por ela.

Um outro grave problema de saúde que ataca os executivos de maneira freqüente é a obesidade, responsável, ainda por inúmeras doenças. A autora do artigo “Epidemia calórica” (DINIZ, Exame, 17/04/2002, p.93-95) afirma que as empresas incentivam seus funcionários a praticar exercícios físicos e a ter uma dieta adequada, tendo em vista o aumento da produtividade; mas, se esquece, por outro lado, que o executivo é extremamente exigido em termos de dedicação. Lê-se que: “os executivos passam boa parte do dia sentados em reuniões intermináveis e almoçando ou jantando com clientes. Não encontram tempo para fazer exercícios e não pensam em abrir mão do hábito de comer bem – e de forma errada, na maioria das vezes”. Assim, ao mesmo tempo em que a empresa quer ter em seus quadros pessoas saudáveis, ela não cria condições favoráveis para que isso ocorra. Existem, entretanto, empresas que vêm desenvolvendo programas de apoio ao empregado como a presença de academias de ginástica na própria empresa. Por outro lado, começa a surgir uma crescente interferência da empresa na vida da pessoa, definindo para ela padrões de conduta, de acordo com o que é, prioritariamente, melhor para ela. Os gastos em academias, restaurantes e tratamento médico e nutricional preventivo acabam sendo um investimento para a empresa, especialmente devido aos gastos relacionados com doenças que possam advir do excesso de peso dos funcionários.

Ao lado dessas questões já levantadas e analisadas, outro ponto a ser abordado no âmbito das relações de trabalho, tendo em vista a saúde do empregado, diz respeito aos

acidentes de trabalho, dos quais o Brasil é um campeão. Trabalhando com dados de 1990, do Ministério do Trabalho, reproduzidos no artigo “o primeiro lugar é uma derrota” (CASTANHEIRA, Exame, 10/01/90, p. 74-78), “a cada ano cerca de 1 milhão de pessoas sofrem algum tipo de lesão enquanto estão trabalhando. Só na década de 80 morreram mais de 41000 trabalhadores nas fábricas brasileiras”. O artigo enfatiza os custos causados por esses acidentes e o importante ativo que representa o ser humano, ou melhor, o recurso ou patrimônio humano. Lê-se que: “os custos indiretos, como horas de trabalho perdidas, máquinas danificadas e perda de produtividade, são incalculáveis”. De acordo com o superintendente da Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes, Joaquim Augusto Junqueira, os números elevados de acidentes de trabalho, “é uma verdadeira tragédia nacional em todos os sentidos”. Ainda, “além do lado humano (o que talvez não seja o mais relevante), as empresas devem conscientizar-se de que os funcionários são um dos componentes fundamentais dos custos e da qualidade de um produto ou serviço”, complementa o mesmo.

O artigo em estudo é repleto de termos como custos, gastos e produtividade. O indivíduo é inserido cada vez de maneira incisiva em um ambiente que devido à alta competitividade, e à busca desenfreada do lucro, está preocupado em diminuir os custos e conter os gastos que acidentes de trabalho podem gerar. A preocupação com a segurança no trabalho, além do fundamento legal, não é, entretanto, tão disseminada pelas grandes empresas mundo afora, especialmente em países de Terceiro Mundo. Impera sempre a reflexão calculista de custos e benefícios, que um investimento em segurança e, conseqüentemente em qualidade de vida, pode acarretar para os empregados de uma organização. A busca desenfreada por retornos expressivos pode levar a absurdos, a ponto de alguns empregados terem de comprar seus próprios instrumentos de proteção e de segurança, prática comum em algumas fazendas de países do Terceiro Mundo, que fazem uso contínuo de trabalho de semi - escravidão.

O artigo, entretanto, mostra que várias empresas como a Vulcan, Caterpillar, Esso ou a Goodyear vêm investindo em segurança do trabalho. A Esso, por exemplo, investe 3 milhões de dólares por ano em campanhas de motivação, treinamento e eliminação de condições inseguras. A Vulcan é outra empresa que investe em segurança do empregado no local de trabalho, sendo a segurança um dos “quesitos da avaliação de desempenho dos funcionários no final de cada ano e serve como base para promoções e aumentos de mérito”, de acordo com o autor. “A responsabilidade pela segurança é deles e não apenas do setor técnico [...],

diz Araújo, gerente de segurança da Vulcan. À primeira vista, a decisão de investimento em segurança do trabalho merece aplausos, mas, em uma segunda análise, questionamos qual o principal interesse das empresas em investir em segurança de trabalho, considerando-se principalmente, os custos decorrentes, para elas, dos acidentes de trabalho.

De todo modo, a segurança no trabalho tornou-se um valor a ser internalizado pelo indivíduo nas empresas, incentivando-se, inclusive, que o próprio funcionário levante problemas de segurança nas atividades que ele realiza. A idéia é conscientizar o trabalhador, de modo que esteja constantemente atento para não se acidentar no trabalho e, conseqüentemente, o que levará a não trazer prejuízos para a empresa, que por sua vez, e ao menos algumas delas, investe em instrumentos e maquinários modernos para sua linha de produção.

Tendo em vista os aspectos relacionados acima, é um pouco difícil aceitar que a empresa esteja, de fato, preocupada com a questão moral, envolvida com a segurança no ambiente de trabalho e com a qualidade de vida do indivíduo na organização: “Investimentos em segurança é uma questão moral”, nos diz Ariosi, executivo da Goodyear, ou é econômica? Logo após ressaltar o aspecto moral dos investimentos em segurança, o executivo da Goodyear coloca, em termos eminentemente funcionalistas, que prestando-se atenção na segurança, “o retorno é automático, pois não se desperdiça mão-de-obra cara e especializada e não se perde motivação”.

Percebe-se, pois, que as empresas se preocupam com a segurança do trabalho, por sobretudo, dois fatores básicos: perdem muito dinheiro com os acidentes de trabalho, envolvendo aí quebra de máquinas, indenizações, queda de produtividade etc; gastam com multas pagas ao Estado. O especialista em segurança no trabalho, John Pendergrass, nos coloca, no artigo “Sinal vermelho para o perigo” (CASTANHEIRA, Exame, 30/05/90, p.74-75), que “graças a uma legislação clara e uma fiscalização rígida, os Estados Unidos conseguiram reduzir o número de mortes por acidentes de trabalho a partir da década de 70”. Ou seja, neste caso, o discurso da preocupação em se ter adequado sistema de segurança de trabalho não se justifica prioritariamente pelo lado humano, mas pela dimensão financeira, de custos com que a empresa poderia arcar.

A verdade é que uma legislação trabalhista eficaz, que proteja o indivíduo de modo integral, é mais importante do que a sensibilização dos empresários para com a necessidade em se investir em segurança no trabalho, mesmo que o argumento tenha como base os

retornos financeiros ou contenção de gastos relacionados aos acidentes de trabalho: “Com a lei, [...], as companhias acordaram para a necessidade de ambientes de trabalho seguros e salubres”, afirma Pendergrass. Por isso, investe-se cada vez mais em equipamentos de segurança para os empregados, o que nos faz ver que a segurança no trabalho é, principalmente, um investimento que deve gerar lucro: “as empresas hoje percebem que perdem muito dinheiro com os acidentes de trabalho”, atesta Pendergrass. De todo modo, ainda, a segurança de trabalho não está totalmente internalizada nas organizações, basta conferir os inúmeros problemas relacionados ao número de horas excessivas em frente ao computador, apenas para citar um exemplo mais corriqueiro.

Pois, veja-se que um dos principais problemas de saúde no trabalho, hoje em dia, é a LER, responsável pelo afastamento cada vez maior dos empregados de seus trabalhos. De acordo com o artigo “Epidemia nos escritórios” (MENAI, Exame, 18/04/2001, p.129), “os problemas de saúde relacionados a esforços repetitivos tomaram uma proporção quase epidêmica”. Apesar do problema ser grave, as autoridades e as empresas não estão efetivamente preocupadas com a probabilidade do empregado desenvolver a LER; enquanto o funcionário tiver capacidade de trabalho, ele deve seguir trabalhando, independente dos sintomas da LER. De maneira que há a necessidade de uma lei que propicie ao indivíduo o acesso à orientação médica e à redução da jornada de trabalho. Os empregados precisam de leis que possam protegê-los, especialmente quando trabalham em organizações que não estão dispostas a prevenir possíveis problemas de saúde de seus funcionários.

A temática do acidente de trabalho retorna no artigo “O perigo que ronda a linha de montagem” (MENDES e STERENBERG, Exame, 28/04/93, p. 82-86), cujas preocupações principais são a qualidade e a produtividade: “a qualidade e a produtividade escoam pelo ralo cada vez que ocorre um acidente. Um acidente implica uma baixa na produção, investimentos perdidos em treinamento e outros custos que acabam pesando no preço” afirma Rugai, diretor-superintendente da Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes. Porém, nem com a reincidência dos acidentes, boa parte das empresas no Brasil, se abala. Porque sem uma legislação extremamente rígida, elas não têm em vista a preocupação com a segurança do trabalho. Como os investimentos são altos, nem sempre a organização acha importante, a longo prazo, em termos de retornos para a empresa, preocupar-se mais com a segurança no trabalho e com a prevenção de acidentes.

No artigo “Operários à beira de um ataque de nervos” (CASTANHEIRA, Exame, 07/08/91, p. 72-75), analisa-se a saúde psíquica dos trabalhadores brasileiros e percebe-se, aliás, que ela não vai muito bem. Algumas empresas pagam pelo tratamento, isto é, pela terapia de funcionários, visto que os problemas psíquicos afetam tanto a produtividade quanto à qualidade. Alguns dos principais problemas psíquicos citados em pesquisa realizada com trabalhadores brasileiros são a dificuldade de relacionamento, a depressão, ansiedade e a angústia, distúrbios e doenças psicossomáticas, alcoolismo, e dependência química, dificuldade de readaptação no trabalho depois de doenças, lesões ou acidentes e tentativas de suicídio.

O ponto é que vários aspectos da vida organizacional levam os indivíduos a desenvolver problemas psicológicos em diversos graus, com conseqüências negativas tanto para sua vida pessoal quanto para sua vida profissional. E cada vez mais as empresas estão intermediando a relação do empregado com serviços psicológicos, e, da mesma forma, estreitando suas relações com seus empregados e mantendo, assim, um certo nível de controle em suas vidas. Cabe, aqui, refletir sobre a necessidade da organização influir em algo tão pessoal do indivíduo, mas uma prática corrente nas empresas, ainda mais questionável em termos éticos refere-se aos programas de atendimento terapêutico desenvolvidos nas próprias organizações. Será que uma pessoa que procura atendimento psicológico, especialmente dentro das empresas, não pode ser vítima de certo nível de discriminação por parte de seus superiores, impossibilitando, inclusive, possíveis promoções? Pois admitir problemas emocionais e psicológicos pode simbolizar fraquezas e dificuldades em lidar com problemas e desafios, além de não se estar adequado ao perfil do herói que as organizações desejam.

A rotina do dia a dia, os trabalhos repetitivos, as contínuas ameaças de demissão, os conflitos constantes, salários baixos, processos de reestruturação organizacional, fusões e aquisições, elevada competitividade entre os membros das equipes são alguns dos motivos que podem levar a um desgaste das forças emocionais do indivíduo, minando suas resistências e desenvolvendo patologias que podem durar a vida inteira. Outra conseqüência é o número elevado de aposentadorias por invalidez causado, também, por motivos dessa natureza. De modo geral, a moderna organização do trabalho, e toda a instabilidade por ela gerada, contribuem para o agravamento do quadro. O indivíduo passa por mudanças profissionais constantes, dentro e fora da organização, tendo dificuldade para se adaptar a esses processos. O mesmo ocorre com o nível de exigências exigido dela, transformando-o em um herói, o

qual muitas vezes ele também quer ser, na expectativa de alcançar reconhecimento e prestígio. Mas, como nem sempre o indivíduo é bem sucedido em seu trabalho, resta a ele a tarefa de resolver todos os problemas emocionais gerados pela expectativa, ansiedade, frustração e angústias vindas do seu desejo. Ainda, a organização busca, no indivíduo, iniciativa, mas ao mesmo tempo lhe controla rigidamente, e formaliza seu comportamento. Ela reproduz o discurso da participação, mas não possibilita a participação em decisões mais estratégicas que acabam ficando concentradas nas mãos de poucos. Enfim, ela exige muito, mas a contrapartida nunca é a mesma por parte dela. E o indivíduo, por falta de opção e por desejo pessoal se insere de maneira aprofundada nesse processo.

O indivíduo na organização se vê constantemente impossibilitado de desenvolver suas potencialidades e transformar seus sonhos em realidade. Assim, sua vida profissional torna-se, nada mais do que fonte de renda, não suprimindo seus desejos de realização. Verá, então, na estabilidade e na segurança suas principais fontes motivacionais. Da mesma forma, terá em fatores de satisfação externos tudo aquilo que não alcança na organização. Porém, surge aí outro problema: seu tempo disponível se restringe significativamente na medida em que a organização exerce um maior papel em sua vida. Ora, as angústias e os sofrimentos ocasionados por esses e outros processos se tornam uma constante nas empresas e mesmo que elas incentivem o indivíduo a procurar serviços de atendimento psicológico dentro ou fora de seu ambiente de trabalho, ele dificilmente conseguirá resolver sua situação, podendo, apenas minimizá-la. De acordo com o pensamento freudiano, o homem troca sua liberdade por um pouco de segurança.

De sua parte, na tentativa de diminuir gastos médicos diretos e indiretos, as empresas têm investido na qualidade de vida do funcionário. Segundo o artigo “Lucrar com saúde é o que interessa” (CASTANHEIRA, Exame, 02/09/92, p.70-72), “as empresas estão percebendo que é mais barato investir em promoção da qualidade de vida do que pagar os altos custos de assistência médica”, afirma Ricardo De Marchi, diretor do Centro de Performance Humana, especializado em programas de qualidade de vida. O artigo é rico em números que revelam as despesas com gastos médicos dos empregados, sendo os gastos médicos de empregados com vida sedentária, o dobro daqueles que tem uma vida mais ativa. - as empresas incentivam, no contexto da qualidade de vida no trabalho, que o funcionário tenha atividade física regular e uma dieta balanceada.

Um ponto interessante do artigo refere-se à compreensão da mudança de estilo de vida ser mais fácil de ser realizada na empresa do que na vida extra trabalho. Isso ocorre, de acordo com o artigo, em virtude de que “as pessoas passam a maior parte de sua vida no trabalho e ali já existem canais de comunicação estabelecidos [...] além disso, os empregadores sempre têm um poder de convencimento muito grande”, exclama De Marchi. Em outras palavras, devido ao poder de posição do empregador, o funcionário deve “estar aberto às sugestões” dadas a ele. Este mesmo poder e o medo do empregado podem levá-lo a tomar decisões que privilegiem sua saúde, como parar de fumar. O problema é que esse tipo de decisão deve ser do indivíduo, não devendo ter influência da organização a que ele pertence. Um ponto positivo do conteúdo do artigo refere-se ao fato de que a grande preocupação das empresas é com a produtividade e isso é colocado explicitamente. Lê-se no artigo, “a preocupação com o bem-estar dos funcionários não é uma manifestação de filantropia das companhias. Num momento em que a produtividade e qualidade se tornam palavras de ordem, a saúde necessariamente se transforma em prioridade”.

A gestão do afetivo se torna presente na medida em que o funcionário se torna objeto de determinadas práticas da empresa, criando laços afetivos que possam gerar, em algum momento futuro, algum dividendo para a empresa. As necessidades e os desejos dos indivíduos, assim como suas frustrações passadas, são utilizadas pela organização para criar ou aumentar o comprometimento que o indivíduo tem com a organização. O discurso da qualidade de vida no trabalho beneficia o indivíduo, mas beneficia ainda mais a empresa em que ele trabalha. O indivíduo percebe a organização em uma de suas máscaras mais utilizadas – a mãe protetora, toda-poderosa e capaz de nutrir e abrigar o indivíduo. Cabe dizer que o problema levantado não se refere ao fato da empresa ser como um animal carnívoro, como um lobo, mas se apresentar como sendo um carneiro.

Outro grave problema de saúde vivenciado por vários executivos é a depressão, um mal que está cada vez mais perto das empresas e causa grande sofrimento a eles e prejuízos para as organizações. O excesso de trabalho, as cobranças constantes, a necessidade em alcançar as metas estabelecidas pela empresa, a necessidade de ser constantemente reconhecido podem colocar o indivíduo em uma posição delicada, principalmente em momentos críticos como a demissão. O artigo “De volta à tona após a depressão”, (GOMES, Exame, 02/02/94, p.72-74) traz essa problemática. Lê-se que “em busca de mais eficiência, as empresas começaram a demitir também gerentes e diretores, até então imunes às crises. E



segundo Cordeiro, consultor em *outplacement* “toda vez que se fala em *downsizing*, terceirização ou reengenharia, os executivos tremem”. A demissão surge, então, como um dos principais motivos para a chegada da depressão em muitos dos casos. O indivíduo não consegue entender o que causou a demissão e uma de suas principais reações é a vergonha para com sua família e seus amigos.

A ênfase maior do artigo é com a demissão que pode acometer o indivíduo. Perder algo ao qual um executivo, por exemplo, se dedicou por tantos anos, perder tudo o que o cargo simboliza para ele e para a sua vida, não é tão simples de ser trabalhado, e pode detonar desequilíbrios emocionais. A depressão também é tema do artigo “A dor que corrói a gente” (GOMES, Exame, 29/01/97, p.104-106). Lê-se que, “são raros os executivos que aceitam se expor e admitir francamente que estão deprimidos”. Segundo Catanante, consultora em recursos humanos, “o executivo tem receio de reconhecer que está com depressão por medo do preconceito”. Assim, ele dificilmente vai se abrir com outras pessoas e procurar ajuda. A depressão “é o oposto do que as empresas estão precisando. Elas querem gente motivada e entusiasmada”, diz, ainda, a consultora. Trata, pois, de algo inaceitável para o perfil do herói que as organizações procuram. Muito pelo contrário, ela pode ser vista como sinal de fraqueza e dificuldade para se lidar com os obstáculos da vida. A empresa não está tão inclinada a ver a depressão como doença ou como relacionada ao trabalho, isto é, ao excesso de trabalho.

Da mesma forma, com o perigo constante da demissão, sobretudo em cargos executivos, a depressão é continuamente ocultada, na esperança que passe, mas sabemos que, dificilmente, o indivíduo vai se recuperar integralmente da depressão se não tiver auxílio médico especializado. Ainda mais grave do que a depressão é o suicídio, muitas vezes antecedido de crises de depressão. Trata-se de tema difícil de ser abordado no meio empresarial, mas que é cada vez mais freqüente em executivos.

Pesquisas realizadas na Universidade de Queen’s na Irlanda do Norte e estampadas no artigo “Uma pressão mortal” (BERNARDI, Exame, 21/05/97, p.96-97), afirmam que os executivos pertencem a um grupo com um número elevado de suicidas, ainda mais porque resistem a pedir qualquer forma de ajuda antes de uma eventual tentativa de suicídio. Tudo é feito de uma vez. Lê-se no texto, que “dois terços das pessoas que se matam sinalizam suas intenções de alguma maneira. Deixam transparecer através de palavras, atitudes ou comportamentos que estão realmente mal”. Porém, o executivo tem pudor de falar em terapia ou aceitar que precisa dela em algum momento da vida: ele será mal visto no meio

empresarial. Isto é, a pressão em cima do executivo para que seja competitivo e sempre muito forte impede que se coloque como um ser humano frágil e passível de ajuda em algum momento: “um executivo não mostra fraqueza nunca [...] convencionou-se, sabe-se lá quando, que para cumprir seu papel o executivo tem que ser um homem forte. Além de corajoso, ousado, firme, seguro”, diz a autora do artigo. O executivo deve estar sempre engajado em desenvolver seu papel de super-herói, mantendo uma imagem inabalável. Neste sentido, procurar ajuda torna-se algo inadmissível para ele, que pensa que pode resolver sozinho todos seus problemas interiores. Complica o quadro, a demanda das organizações por pessoas fortes e que consigam manter incessantemente, esse nível de controle na vida.

Na busca de melhor qualidade de vida no trabalho, assim como existem muitas empresas que, independentemente, da razão, acolhem um funcionário com uma doença como a Aids, outras empresas, como a Monark vão pelo caminho contrário. Lendo-se o artigo “A reação do mundo dos negócios ao assédio da Aids” (CASTANHEIRA e VASSALO, Exame, 01/04/92, p. 60-66), vê-se que a empresa demitiu sumariamente um empregado pelo fato de ser portador do HIV - atitude tomada depois de muitas demonstrações de discriminação por parte da empresa e de seus próprios colegas de trabalho. É verdade que, o medo da Aids, especialmente em seu início, era fator de pânico, inclusive dentro das empresas, que em nenhum momento estariam dispostas a acolher um indivíduo portador de HIV. No caso da empresa citada acima, lê-se que o funcionário “foi proibido de usar telefones. Os aparelhos de sua mesa foram desinfetados com álcool e no dia em que os exames ficaram prontos, foi demitido”. Assim, o discurso da empresa, de um lado, é o do apoio e o do auxílio no incremento da qualidade de vida do indivíduo; por outro lado, existe o pensamento de que nada pode alterar o cotidiano das pessoas na empresa, sob o risco de que isso venha a implicar em perdas para ela. Tendo em vista esse ambiente estável e seguro pretendido pela empresa, ela deverá, ao menos em tese, excluir qualquer indivíduo que possa ameaçar a paz reinante. Não é incomum funcionários serem demitidos pelo simples fato de serem homossexuais, como o caso do empregado da rede de supermercados Carrefour de Brasília, em 2003. Neste sentido, retirar da empresa um indivíduo que destoa da uniformidade reinante passa a ser prioridade para a organização, que depois fará do discurso da criatividade, da inovação e da diversidade algumas de suas bandeiras.

### 7.3 Artigos em síntese

Segue em anexo um quadro de alguns artigos analisados, ilustrando pesquisa realizada.

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
“Um sinal vermelho para as drogas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drogas ilícitas: grave problema para as empresas, especialmente em termos de produtividade.</li> <li>- Custos elevados que representam as drogas ilícitas para a empresa.</li> <li>- As empresas não querem perder para as drogas todos os custos de treinamento do empregado.</li> <li>- A empresa se coloca como o elo de ligação entre o indivíduo e a família.</li> <li>- Muita ênfase nos custos financeiros provocados pelas drogas no ambiente de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O empregado, apesar de saber que a empresa vai estar pensando apenas nela, ele será sempre agradecido, pelo tratamento propiciado pela empresa.</li> <li>- Intensa interferência da empresa na vida particular do indivíduo.</li> <li>- Pouca ênfase nos problemas sociais e individuais causados pelas drogas e muita ênfase no fator produtividade.</li> <li>- Pouca ênfase quanto à participação do mundo do trabalho no aumento da utilização de drogas pelo empregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “As drogas invadiram as empresas. Hoje, causam pesados estragos na produtividade e na qualidade, tão perseguidas pelos empresários”.</li> <li>- “Os empresários perceberam que estavam perdendo os investimentos que haviam feito durante anos na formação de sua mão-de-obra”.</li> <li>- “Se houver problemas na família, o desempenho será afetado”.</li> <li>- “Se os funcionários sentirem que as drogas podem comprometer seu emprego, eles certamente vão pensar duas vezes antes de utilizá-las”.</li> </ul>
“Pifado: O que você pode fazer contra o estresse”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada preocupação das empresas com a produtividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Até que ponto o estressado consegue deixar o estilo de vida, no que se refere à área profissional.</li> <li>- Como conseguir controle sobre seu trabalho, tendo em vista, os inúmeros mecanismos de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “As pessoas estressadas não conseguem produzir direito, se relacionam mal no trabalho e na família, não tem motivação, adoecem mais. Enfartos e derrames são muitas vezes associados ao estresse. A produtividade cai – e é</li> </ul>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
			<p>aí que o estresse preocupa as empresas”.</p> <p>- “O controle correto do estresse significa tomar de volta para si o comando sobre seu trabalho e sua vida pessoal. Isso só acontece quando a pessoa entende as razões de sua angústia”.</p>
<p>“O primeiro lugar é uma derrota”.</p>	<p>- Índice elevado de acidentes de trabalho no Brasil;</p> <p>- Ênfase nos custos financeiros e em termos de produtividade, em detrimento do indivíduo.</p>	<p>- O indivíduo visto como um componente do processo produtivo, como uma máquina.</p> <p>- Investimento em segurança muito mais visto como questão econômica do que preocupação humana.</p>	<p>- “Além do lado humano, as empresas devem conscientizar-se de que os funcionários são um dos componentes fundamentais dos custos e da qualidade de um produto ou serviço”.</p> <p>- “Os investimentos com a segurança são pesados e o retorno não aparece no dia seguinte”.</p> <p>- “O retorno é automático, pois não se desperdiça mão-de-obra cara e especializada e não se perde motivação”..</p>
<p>“Operários à beira de um ataque de nervos”.</p>	<p>- Intensa preocupação com a produtividade e com a qualidade;</p> <p>- Empresas pagam tratamentos de seus empregados.</p>	<p>- A participação do mundo do trabalho no aumento dos transtornos mentais e emocionais dos empregados.</p> <p>- A dificuldade do funcionário em admitir ter problemas pode estar relacionada com o fato dele não ser visto como um super-herói pela empresa.</p> <p>- Falta de ênfase no sofrimento humano no</p>	<p>- “A saúde mental dos trabalhadores vai mal, muito mal [...] As relações de trabalho e produção também são afetadas”.</p>

Artigo	O que é dito	O que não é dito	Citações
		trabalho.	
“Lucrar com saúde é o que interessa”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação excessiva com os custos e despesas com problemas de saúde de empregados;</li> <li>- Incentivo à atenção do indivíduo para com sua saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionário com problemas de saúde não é do interesse da empresa.</li> <li>- Dificuldade em se modificar estilos de vida em função das próprias exigências organizacionais.</li> <li>- Utilização de estratégias por parte da empresa para demonstrar que ela está preocupada com seus empregados, e assim alcançar maior envolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “As empresas estão percebendo que é mais barato investir em promoção da qualidade de vida do que pagar os altos custos de assistência média”.</li> <li>- “A preocupação com o bem-estar dos funcionários não é uma manifestação de filantropia das companhias. Num momento em que a produtividade e a qualidade se tornam palavras de ordem, a saúde necessariamente se transforma em prioridade”.</li> </ul>
“De volta à tona após a depressão”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depressão vista como grave sofrimento para o indivíduo e prejuízo para as empresas.</li> <li>- Demissão colaborando com a depressão.</li> </ul>	- Indivíduo coloca toda sua vida em função do trabalho e da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Em busca de mais eficiência, as empresas começaram a demitir também gerentes e diretores, até então imunes às crises. Toda vez que se fala em <i>downsizing</i>, terceirização ou reengenharia, os executivos tremem”.</li> <li>- “Depressão, um mal que tem afetado cada vez mais executivos no Brasil”.</li> </ul>
“Uma pressão mortal”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado número de suicídios de executivos.</li> <li>- Forte pressão em cima do executivo quanto ao mundo do trabalho.</li> </ul>	- O executivo deve estar sempre no papel de super-herói.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “[...] mas um executivo não mostra fraqueza nunca”.</li> <li>- “Convencionou-se [...] que para cumprir seu papel, o executivo tem que ser um homem forte. Além de corajoso, ousado, firme, seguro”.</li> </ul>

## 8. O discurso das melhores empresas para se trabalhar<sup>10</sup>

As organizações na sociedade moderna se caracterizam cada vez mais intensamente pelo desenvolvimento de práticas de recursos humanos que visam seduzir e internalizar seus valores e suas crenças nos seus funcionários. Ou seja, desenvolvem-se práticas gerenciais que dão a elas a imagem de que estão efetivamente preocupadas com seus funcionários, a ponto de transformar-se, ao menos no nível do discurso, em locais atrativos, nos melhores lugares para trabalhar.

Algumas revistas populares em negócios, dentro e fora do Brasil, dedicam publicações anuais para a consolidação de pesquisas relacionadas às melhores empresas para trabalhar. Alguns critérios são definidos para posterior avaliação dos empregados das empresas pesquisadas. A idéia é conhecer, a partir do referencial da performance e do funcionalismo, empresas que possam ser boas para trabalhar. De modo que estar nos primeiros lugares dessas pesquisas é criar e reproduzir uma imagem de que as pessoas são felizes, e que a empresa apóia seus recursos humanos, ou como as reportagens nos colocam, seu capital humano.

As empresas se empenham em criar uma imagem não apenas de que são socialmente responsáveis, mas que se preocupam, também, com o meio ambiente e com o consumidor. Trata-se do discurso da cidadania corporativa. De acordo com Freitas (2000a, p.56), “o discurso da cidadania tem sido feito em várias frentes, porém duas delas têm sido particularmente privilegiadas: a cultura e a ecologia”. As empresas lutam também para ter uma imagem que possa atrair e reter talentos, que possa reforçar o comprometimento organizacional daqueles que ficam e, principalmente, elas trabalham também na base do reforço, fazendo com que o indivíduo se sinta intimidado em sair da empresa, visto que não encontrará, ao menos teoricamente, uma outra empresa tão “boa em se trabalhar” como a atual.

O indivíduo começa a valorizar cada vez mais os benefícios que a empresa está disposta a lhe conceder, mesmo que a concessão seja muito mais rentável para ela do que para ele; e oculte uma série de mecanismos de dominação do indivíduo pela organização. Assim, a empresa desenvolve uma série de políticas voltadas a seus recursos humanos, fazendo com fiquem envolvidos com o imaginário e com a cultura organizacional. Ela tenta, por exemplo,

---

<sup>10</sup> Esse item em virtude de algumas especificidades será analisado diferentemente das categorias anteriores. Além disso, ressalta-se, também, que a análise dessa temática envolverá conteúdos analisados em todas as outras categorias do discurso.

como coloca Lima (1996), evitar as reivindicações coletivas, por meio de políticas de individuação, adota dispositivos visando a antecipação de conflitos e valoriza o consenso para evitar os conflitos e melhorar administrar as contradições.

Neste contexto, a mídia, em parceria com grandes empresas, desenvolve modelos que permitem verificar, a partir de determinados parâmetros que têm como referência fundamental a performance do indivíduo na organização, se uma empresa é ou não é boa para se trabalhar. É claro que alguns critérios são definidos para se chegar a uma lista de empresas que brilham e magnetizam as mais variadas pessoas. A mídia, por sua vez, faz uso de inúmeros exemplos e citações que ilustram o quanto os empregados estão felizes em trabalhar em determinadas empresas. De acordo com a edição de 2000 da revista “As 100 melhores empresas para você trabalhar” (EXAME, 2000), os funcionários falam sobre benefícios únicos, respeito, confiança e orgulho, tanto do trabalho que fazem quanto da empresa que trabalham. É nosso objetivo compreender o que as pessoas valorizam nas organizações e como as empresas fazem uso desses desejos e necessidades para aumentar seus retornos e alcançar seus objetivos.

Partimos do pressuposto de que não existem empresas que sejam realmente boas para trabalhar, visto que a lógica presente em sua estrutura básica é a lógica de mercado, e que as empresas vão estar sempre pensando nelas em primeiro lugar, e o indivíduo vai ser apenas um recurso para o alcance de seus objetivos. Segundo Firmim, presidente da Accor no Brasil, temos a explicitação dessa coisificação do indivíduo nas organizações. De acordo com o executivo, “a idéia é que a diretoria da empresa deve centrar seus esforços na criação de um bom ambiente de trabalho para os empregados. Esses, em consequência, prestarão um serviço melhor aos clientes e farão a companhia mais lucrativa para os investidores” (BLECHER, O incrível Firmin!, 26/01/2000, p.72-80).

O mundo do trabalho, por sua vez, transforma-se em um ambiente em que as empresas fazem uso de inúmeros mecanismos de dominação, e os indivíduos, em um processo de servidão voluntária, deixam-se dominar na esperança de que seus desejos pessoais possam ser atendidos. Ainda, de acordo com essa a publicação, que é objeto da análise deste artigo, as empresas têm plena convicção estratégica de que, quanto mais agradarem aos seus colaboradores, mais retorno terão em produtividade – e, conseqüentemente, em lucro. É necessário, porém, compreender as razões que levam as mais variadas instituições e as pessoas de maneira geral, a pôr em um altar essas empresas.

Primeiramente, tudo é feito tendo-se em vista a lucratividade da empresa. A ênfase nas pessoas é tão grande que se considera o aumento da rentabilidade da empresa como sendo diretamente vinculado aos benefícios dados pela empresa.

Neste sentido, as empresas buscam o comprometimento organizacional, o apego das pessoas aos valores, à sua missão e aos seus objetivos. Esperam que pessoas se orgulhem em 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.

É necessário levantarmos os critérios utilizados nas pesquisas das melhores empresas para se trabalhar. São eles:

1. Salários: política da remuneração da empresa, incluindo aí não apenas o salário mensal, mas prêmios, bônus e participação nos lucros.
2. Benefícios: neste quesito estão os planos de saúde, odontológicos, academia de ginástica no local de trabalho.
3. Oportunidades de carreira e treinamento: a empresa deve apoiar o desenvolvimento de seus funcionários, além de oferecer chances reais para o crescimento do indivíduo na organização.
4. Segurança e confiança na gestão: aqui encontramos as variáveis: reconhecimento e comprometimento organizacional.
5. Orgulho do trabalho e da empresa: os funcionários devem se sentir parte de uma equipe, “vestir a camisa” da empresa.
6. Clareza e abertura na comunicação interna: as informações são abertas e democratizadas, além do que os funcionários são incentivados a opinar em diferentes questões na empresa.
7. Camaradagem no ambiente de trabalho: a organização aposta num clima de amizade entre os funcionários da empresa, desenvolvendo laços afetivos comuns.
8. Responsabilidade social: a empresa tem que se envolver em atividades sociais e incentivar seus funcionários a serem voluntários.

Tendo em vista os critérios relacionados acima, é necessário analisá-los à luz de uma abordagem crítica que possa compreendê-los como práticas ideológicas, que visam definir códigos de conduta a serem seguidos pelo indivíduo na organização e como processos de



mediação, que acabam por exercer papel de grande importância na psique do indivíduo e nas relações de trabalho nas organizações.

É necessário levantar, em primeiro lugar, que a empresa na sociedade moderna tem como uma das suas principais características a antecipação dos conflitos, prevenindo-se de problemas que possam vir a ter com os seus recursos humanos. Esses processos são realizados, de acordo com Pagès (1987, p.34) a fim de proporcionar bem estar para seus funcionários. Desta forma, a política de remuneração da empresa, assim como os benefícios concedidos por ela tornam-se estratégias utilizadas para antecipar possíveis conflitos que possam surgir nas empresas. Salários altos, benefícios, assim como o plano de carreira, tornam-se fenômenos de mediação econômica.

O indivíduo, por sua vez, é considerado valor de troca, vale o que pode produzir, e na medida em que produz mais e gera mais valor pela empresa, esta proporcionará mais remuneração, benefícios e reconhecimento para ele. De acordo com Pagès (1987, p.107), “a variação do montante dos salários está diretamente ligada às performances dos indivíduos: não se paga em função do cargo que se ocupa, mas, sobretudo em função do rendimento e do valor”. Ainda segundo o autor, o ato de trabalho é caracterizado como por um determinado rendimento.

No que se refere à oportunidade na carreira e ao treinamento, podemos dividir esse item, em dois sub-itens: o primeiro refere-se às oportunidades que a empresa oferece para o indivíduo se desenvolver nela. Ou seja, a empresa promete recompensá-lo caso ele se esforce e se dedique intensamente a ela. Ela não irá decepcioná-lo e oferecerá cargos elevados, muito reconhecimento e admiração. O indivíduo, de sua parte, sacrifica alguns aspectos de sua vida para que a empresa tenha o sucesso que ela almeja. Para Pagès (1987, p.133), “o indivíduo deseja fazer carreira, pois o desejo de vencer leva-o a trabalhar sempre mais e melhor”, Aprisionando-se nesta busca incessante de poder e de sucesso. Assim, com sua identidade fragmentada e seu imaginário substituído pelo da empresa, o indivíduo transforma o sucesso como sua única fonte de ser feliz e essa felicidade depende basicamente e prioritariamente do fato de ser um vencedor. A carreira, logo, passa a ser a principal razão de sua existência.

No que se refere ao treinamento, as empresas modernas fazem com que o indivíduo se desenvolva profissionalmente e maneira constante. Isto é, deve se atualizar constantemente e se colocar numa posição em que se não estiver “sempre por dentro”, não conseguirá o mesmo

nível de competitividade de seus colegas. Freitas (2000) afirma que o executivo vive constantemente em busca de atualização, sempre com medo de ser superado.

No que se refere à confiança na gerência, o indivíduo espera reconhecimento sem cessar, fator fundamental do comprometimento que a organização poderá esperar dele. O indivíduo necessita e deseja o reconhecimento; ele acredita que a organização poderá suprir todas as suas necessidades, visto que tem nela o único local em que poderá vivenciar seus sonhos, seus projetos mais secretos. Trata-se da empresa como o pai protetor. É nessa transferência do imaginário do indivíduo pelo imaginário da organização, que se pode esperar o desenvolvimento da lealdade e do compromisso do indivíduo não apenas com os objetivos da empresa, mas também com seus próprios sonhos, que se confundem e se entrelaçam com os da organização. Temos aqui o imaginário do logro, um dos dois tipos de imaginários identificados por Enriquez. Ou seja, a empresa tenta “prender o indivíduo na armadilha de seus próprios desejos narcísicos em busca de reconhecimento e potência [...] se mostra capaz de responder a esses desejos, de transforma-los em realidade” (Enriquez, apud Freitas, 2000, p.57). A empresa se mostrando como fornecedora de certo nível de identificação e de diminuição de suas angústias, possibilita que o indivíduo desenvolva cada vez mais uma maior confiança nela e em seus superiores hierárquicos.

Outro item que é utilizado como critério para a verificação se uma empresa é ou não uma das melhores para trabalhar refere-se ao orgulho em se trabalhar na empresa. O indivíduo é seduzido, é doutrinado para se deixar envolver pela empresa, para “vestir a camisa” da empresa, assimilar seus valores e suas crenças fundamentais. A formalização do comportamento começa a ser amplamente utilizada como ferramenta fundamental para reduzir a variabilidade do comportamento na organização. A empresa utiliza-se de todos os meios para conquistar o amor do indivíduo e se coloca como uma “grande mãe”, não apenas capaz de saciar todos as necessidades e desejos do sujeito, mas também protegê-lo de todas as ameaças que a vida pode trazer. Falamos aqui, novamente, na alegria em compartilhar do dia-a-dia da empresa, de estar comprometido com ela, de ter internalizado seus valores. E um dos caminhos para que ela alcance essa percepção e um sentimento favorável por parte de seu empregado, é a sedução, em que ela vai mostrar o quanto pode ser bom para ele pertencer à essa grande família. O indivíduo é levado a “querer se casar” com a empresa, mesmo que deseje, na realidade, nada mais do que uma “amizade colorida”, pois sabe que pode ser descartado quando for necessário. E apesar de que, para a existência da sedução seja

necessário, como nos coloca Freitas (2000), não apenas o desejo do seduzir, mas também o desejo de ser seduzido. Com a sedução, o indivíduo vai se envolvendo calmamente com a organização, até o momento do adeus, visto que “o destino da seduzida é o abandono” (Freitas, 2000, p.150).

Uma das principais categorias conceituais do discurso, ao lado da busca da excelência e da formação da comunidade na organização, é a participação no processo decisório, em que a empresa se coloca como democrática em seu processo de comunicação e de difusão das informações e se posiciona como aberta a críticas e sugestões. Assim, os indivíduos são incentivados a participar, mesmo que o processo de tomada de decisão ao qual venham tomar parte não seja de muita relevância, mesmo que ele seja chamado apenas para dar certa legitimidade para o processo.

No que se refere aos laços de amizade que se formam na organização, o critério da formação da comunidade no trabalho é tomado como sendo um dos principais indícios de um bom local para trabalhar, sendo alterado, inclusive, o clima organizacional em função do grau de afetividade que surja entre os membros da organização e entre estes e a própria instituição. Por isso, as organizações lutam para serem consideradas a família do empregado, sua principal referência na vida; as empresas vão fazendo um uso cada vez mais constante da gestão do afetivo para conquistar e manter o indivíduo inserido na família formada na empresa. De acordo com Freitas (2000, p.69), “a imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência e os laços fraternos se complementam de forma prazerosa. Uma aventura a ser compartilhada por todos os colaboradores e companheiros”. A empresa oferece prêmios, clubes de finais de semana, academias de ginástica; tudo aquilo que possa integrar socialmente o indivíduo e fazer dele um membro especial da sua grande família.

Considerando que a empresa exerce um papel cada vez mais importante nos dias de hoje, ela não pode deixar de se fazer importante no que se refere à promoção social. Assim, por meio da responsabilidade social, procurará exercer influência na comunidade em que está inserida e desta forma, melhorar sua imagem institucional. Ela se coloca acima do bem e do mal, e veste a camisa daquela que supre necessidades sociais. Agora, de acordo com Freitas (2000, p.61), “os investimentos em atividades culturais e sociais não são aleatórios e nem podem ser vistos como fruto de um altruísmo das empresas, tampouco desinteressadas”. Ou seja, nada é feito sem que haja algum interesse oculto; e a empresa utiliza-se inclusive da pobreza da sociedade, parcialmente produzida por ela, para ser considerada caridosa e cidadã.

É necessário, diante desse modelo dominante, buscar alternativas que possam minimizar os efeitos causados pela lógica de mercado e pelo imaginário organizacional modernos. É fundamental que os indivíduos compreendam o que há por trás do discurso organizacional, especialmente na prática de recursos humanos. O indivíduo deve compreender que está inserido em uma complexa dinâmica organizacional, que busca constantemente um aumento do nível de produtividade e do nível de retorno para a organização. É necessário, portanto, reavaliar os critérios do que seja uma empresa boa para trabalhar. É necessário, também, levantar novas dimensões do que possa ser uma nova concepção de uma boa empresa.

Neste sentido, é fundamental propormos algumas alternativas para os indivíduos na organização. Acabar com todas as dificuldades no mundo do trabalho é algo impossível, visto que o sofrimento é inerente ao trabalho e à vida humana. De qualquer modo, a primeira observação que podemos fazer é que o indivíduo diminua sua necessidade de consumo e, assim, fique saciado com uma exigência menor de bens e serviços. Desta forma, ele poderá estar em melhores condições para buscar um trabalho que mesmo que tenha uma remuneração inferior ao desejado, proporcione a ele uma melhor e real qualidade de vida.

É importante, também, que o indivíduo se aprofunde no auto-conhecimento, buscando entender quais são suas reais necessidades e o que é criado em virtude de estímulos externos e compreenda o que há por trás de suas intensas necessidades de reconhecimento da empresa e da sociedade. Existe também a necessidade do indivíduo não fazer da empresa seu único local de realização, diminuir um pouco o papel da empresa em termos da satisfação e implementação de seus sonhos. O indivíduo não deve buscar na organização sua única fonte de realização. Depender da empresa e do que ela pode vir a oferecer aumenta a fragilidade do indivíduo e a possibilidade de que ele venha a ser alvo de um controle mais intenso por parte da organização. É necessário que ele não se deixe seduzir e ser tão facilmente dominado na organização.

Além disso, o indivíduo deve tentar diminuir seus vínculos afetivos e sociais com a empresa, não fazendo dela sua única fonte de prazer. É fundamental que o indivíduo seja efetivamente dono de sua própria vida, que não haja uma dependência da empresa em termos do que ela possa contribuir para o desenvolvimento de sua carreira, devendo ele construir sua carreira sem a dependência exclusiva de uma única empresa, aumentando o controle de seu desenvolvimento profissional.

Enfim, devemos alertar a necessidade de uma modificação nas relações de trabalho nas organizações, e em especial, nas grandes empresas, buscando um novo comportamento humano nas organizações e principalmente, um novo posicionamento, crítico, do indivíduo, perante todas as questões acima analisadas.

## Conclusão

Buscamos compreender nesse estudo, o discurso organizacional das empresas na sociedade moderna e as relações existentes entre elas e o indivíduo, analisando também como a subjetividade é manipulada pelas organizações, uma estrutura de poder que transforma o indivíduo, com sua anuência, em “algo” a ser utilizado. Quer dizer, também, que, o indivíduo interioriza elementos da cultura organizacional, que acaba por controlar seu corpo, seu pensamento e seu psiquismo. Porém, trata-se de um controle baseado não na violência física, mas principalmente na gestão do afetivo. É um controle não apenas coercitivo, mas também, embasado na gestão do afetivo. Enfim, um controle sutil, envolvente, sem que muitas vezes se deixe perceber, e mesmo quando o indivíduo o perceba, pensa ser o senhor da situação. Contradições presentes no mundo organizacional mostram, entretanto, que as coisas não são bem assim. O indivíduo se mostra, freqüentemente, fragilizado e perdido em um mundo sócio-organizacional em constantes transformações, que o considera como sendo um capital, um custo, um patrimônio, um ativo, a disposição da organização para que possa, em qualquer momento, servir à ela, alcançar resultados elevados e ter um desempenho notável.

A empresa quer o super-homem organizacional, aí o indivíduo acaba não tendo como fugir deste papel, que lhe é imposto. Este super-homem, ávido por sucesso é, inclusive, uma de nossas categorias conceituais do discurso, talvez a principal delas.

Ao longo deste trabalho, analisamos o discurso organizacional levando em conta o que é dito e o que não foi dito, a partir de um enfoque crítico, e tentando compreender as relações de poder, de dominação e de desejos existentes nesse discurso. Vemos que o discurso não é neutro, a ele cabe um importante papel político no processo de manutenção e reprodução das relações de poder nas organizações, sendo, portanto, carregado de um teor ideológico que, por sua vez, se articula com a linguagem. O caminho que seguimos para analisar o discurso organizacional em recursos humanos nas empresas foi o de pesquisar na revista Exame, elementos que pudessem fornecer pistas para uma melhor compreensão das relações existentes entre a empresa e o indivíduo.

Os anos que compreendem a pesquisa – 1990/2002 - viram grandes transformações dentro e fora das empresas. É um período de *boom* e de colapsos. O desemprego é, também, uma preocupação crescente e constante. A globalização intensifica as relações sociais ligando as mais diversas culturas, sendo que as grandes empresas têm papel fundamental nesse

processo. Há empresas que vivenciam escândalos contábeis, escândalos bancários, amplo tráfico de influência política, enriquecimento peculiar de grandes executivos e reprodução de fraudes empresariais. Nas empresas, o trabalho se subordina cada vez mais ao capital, sendo que a subjetividade do trabalhador é cada vez mais manipulada pela organização. As empresas buscam a adesão do trabalhador, seu engajamento às metas da empresa e sua inserção no contexto da flexibilização organizacional, em que temos baixos salários, baixa segurança e um aumento considerável de trabalho. As burocracias verticais tendem a se horizontalizar, tendendo ainda à terceirização, com o intuito de uma produção enxuta e com defeito zero.

Da mesma forma, as políticas de recursos humanos se tornam cada vez mais ideológicas, buscando reter os talentos da organização e fazendo uso de seus conhecimentos e habilidades, com vistas ao aumento de competitividade no mercado. No pós-fordismo, o indivíduo é requisitado a ser polivalente, estar pronto para trabalhar em equipes multifuncionais, devendo cooperar, sem deixar de competir, pois, existem poucos lugares na cúpula estratégica, para muitos candidatos. A gestão do afetivo e a manipulação psicológica caracterizam o controle presente nas organizações, processo catalisado pela formação de parceria entre empregado e empregador, estreitando os vínculos entre ele e a empresa. A empresa é a mãe protetora, aquela que está sempre pronta a nutrir os desejos de seus filhos; e é ela que se torna a cada dia, fonte de identificação e de objeto de amor para o indivíduo. Ela confere sentido à existência deste, substituindo, inclusive, o imaginário do indivíduo pelo seu próprio, e fazendo com que ele projete seus sonhos no trabalho.

Ao indivíduo cabe internalizar os valores da organização, lutar e acabar suavemente com os inimigos e concorrentes da empresa, que são, por sua vez, transformados em seus próprios inimigos. Ao indivíduo cabe ainda, buscar o sucesso, pois não existe, na organização lugar algum para fracassados, ou pessoas pouco ambiciosas. As empresas exigem sacrifício e renúncia, mas prometem a glória e o triunfo. Resta a ele se inserir no imaginário da organização, tendo seu comportamento formalizado, a partir dos limites e padrões de conduta que lhe são impostos. Ou seja, as organizações buscam a homogeneização, não existindo espaço para o que foge do que é considerado normal; não existe espaço para o transgressor. E como temos dito, ao longo desta tese, existe uma parceria do indivíduo com a empresa em todo esse processo; em outras palavras, o indivíduo não é passivo nessa relação, antes de tudo, ele deseja, seja da forma que for, participar desse jogo, não sabendo, freqüentemente, que ele

é a parte mais fraca da relação. O indivíduo se deixa aprisionar no imaginário da organização, fazendo com que ela seja para ele, objeto de amor e de temor.

Essa é uma análise do discurso organizacional em recursos humanos, a partir de determinadas categorias fundamentais. A primeira delas é o do superexecutivo de sucesso. Apresentamos e analisamos o quanto o sucesso é objeto de desejo na busca incessante do indivíduo pelo paraíso perdido. E o sucesso pode ser alcançado – essa, ao menos, é a promessa da empresa, se o indivíduo se entregar totalmente a esta; é necessário trabalhar muito, ser um super – herói, para ser o melhor e alcançar o reconhecimento e admiração desejados. Os artigos analisados nesta categoria do discurso permitem que levantemos determinados pontos, previamente analisados, e que estão presentes nas empresas e nas relações que elas mantêm com seus empregados, ou “colaboradores”. Neste sentido, pode-se dizer que: a empresa é vista como local de dedicação quase absoluta, os jovens se inserem cada vez mais intensamente no imaginário construído pela empresa, devendo “vestir a camisa” desta, o sucesso é fundamental e tudo o que dele decorre, existe apenas uma consciência parcial do preço a ser pago pelo sucesso: o indivíduo, além de trabalhar 12, 14 horas por dia, tem de encontrar tempo para ser um esportista e um bom pai de família, o executivo sente orgulho em viver com seu tempo cronometrado e ser muito ocupado; o excesso de trabalho e a agenda cheia são admirados e valorizados no atual contexto social, a produtividade é buscada constantemente, assim como o alto desempenho, sendo que, inclusive, a qualidade de vida pode ser percebida como um caminho para se alcançar esse desempenho; as empresas pregam o discurso da ambição – quanto mais melhor, não é pecado.

A empresa tem no líder um sedutor que se utiliza de todos os artifícios, desde prêmios a “pequenos gestos” de amor: rosas e bombons. O indivíduo busca ser cada vez melhor, mais atraente para a empresa e para seu trabalho. Da mesma forma, as empresas fazem uso cada vez mais freqüente de programas de integração entre seus empregados e familiares, trazendo a família do empregado para dentro delas, de modo a tornar as relações familiares cada vez mais sendo influenciadas pelo mundo dos negócios. Também, a empresa incentiva seus funcionários a desenvolverem uma boa rede de relações interpessoais, dentro e fora da empresa. Mas, principalmente, a empresa aconselha o indivíduo a estar sempre pronto para competir, para se atualizar, para se adaptar aos diversos modismos organizacionais, ele deve ser um herói, um executivo ideal, com um perfil, um conjunto de características fartamente analisadas no estudo. As empresas tentam fazer com que o indivíduo seja eternamente



devedor a ela. O discurso da produtividade é uma constante, assim como o da integridade, que só é seguido quando a empresa tem algum interesse, caso contrário, o incentivo é outro. Estes são alguns dos pontos analisados no decorrer do estudo é que estão no âmbito desta categoria conceitual do discurso.

A segunda categoria do discurso analisada no estudo refere-se ao comprometimento organizacional, por meio do qual o indivíduo é convocado a fazer parte de um grande projeto, de um sonho que ele ajudará a tornar realidade. O comprometimento organizacional é visado ainda mais intensamente, a partir do instante em que determinados modelos de gestão, como a reengenharia, puseram o indivíduo em um estado de tensão, suscitando-lhe o risco de ser demitido. O comprometimento, nos artigos, é visto como uma possibilidade de ganho, controlando a afetividade do indivíduo, mesmo que ele só se comprometa de modo teatralizado. Busca-se, de todas as maneiras, envolver o empregado no processo do trabalho para que a empresa alcance suas metas, e para isso, ela se vale de mecanismos, como a sedução e a fascinação. O indivíduo se torna cada vez mais apegado emocionalmente envolvido com a empresa, tendo a empresa, no indivíduo, um aliado para qualquer situação. A empresa desenvolve a lealdade a seus valores e normas de conduta, traçando uma comunidade de iguais. O discurso que impera é o de que “quem tem camisa”, não sai da empresa. Daí que a empresa espere alcançar o comprometimento interferindo na vida familiar, centrando seus mecanismos de conquista, inclusive, nos familiares do indivíduo.

Além do mais, na procura por colaboradores que nelas confiem, as empresas vão sempre preferir os *trainees*, os quais são ensinados desde cedo os valores da empresa. A universidade corporativa também é citada nos artigos da Exame como instrumento não apenas para se alcançar o desenvolvimento técnico, mas também como forma de se internalizar os valores, a cultura da organização.

A terceira categoria analisada foi a dos modismos gerenciais. Nas nossas análises, sempre tivemos em conta que as constantes modificações e assimilações de modelos e receitas, tais como o enxugamento, acabam por causar impacto para o indivíduo. No âmbito dos modismos, receitas proliferam continuamente no sentido de dar conta das falhas da organização, criando-se uma indústria que vive em função dos modismos: tal indústria possui seus gurus, editoras, e consultorias. Pois sempre haverá uma empresa disposta a comprar qualquer modismo na área organizacional, desde que exista a promessa do ganho, do retorno rápido e seguro. Neste contexto, a flexibilização organizacional é valorizada e é buscada

como fórmula para o sucesso, assim como o trabalho em equipe e o empregado polivalente. E não faltam modismos desaparecendo e surgindo a todo instante, como os treinamentos alternativos, em que se leva o indivíduo para a selva, para que pule de cipó ou ande sobre brasas – tudo em nome da produtividade, do ganho, do sucesso. Outro modismo é a flexibilização do horário de trabalho, abolindo-se o cartão de ponto. Surgem, entretanto, novos modos de controle e, quase sempre, o indivíduo acaba trabalhando mais do que trabalhava, e sem o pagamento de horas extras. Um outro exemplo de modismo que analisamos em nosso estudo refere-se ao trabalho em casa, com a transferência das atividades do escritório para a residência do empregado, com alguns inconvenientes notórios, como a possível perda dos limites de sua vida particular e o trabalho. Temos ainda a organização que incentiva o trabalho em equipe, confiando uns nos outros, colaborando com os objetivos da empresa.

A quarta categoria analisada refere-se à participação, mecanismo utilizado para se reforçar o alcance concreto dos objetivos organizacionais. A participação, muito menos do que a distribuição de poder, significa produtividade, diminuição dos conflitos organizacionais e alcance de resultados, não influenciando, significativamente, as relações de poder nas organizações, estando, inclusive, longe do processo de emancipação do indivíduo. Nos artigos por nós analisados, o discurso trata da participação como oportunidade em se aumentar o diálogo com o indivíduo, aumentando igualmente seu vínculo com a empresa. Nota-se nos textos, a participação como forma de se envolver emocionalmente o empregado, seduzindo-o e buscando seu comprometimento para com a organização.

A participação ocorre também por meio da distribuição de lucros na empresa, de prêmios por metas alcançadas, o que faz com que o indivíduo se dedique com mais afinco aos objetivos organizacionais. Assim, o discurso da participação envolve a motivação do indivíduo, que participando, estará mais motivado em cumprir suas tarefas cotidianas e alcançar suas metas.

Temos ainda nos artigos o discurso da “união faz a força”, de que o melhor aliado de uma empresa contra seus concorrentes é seu próprio empregado. É o discurso de que “somos como um barco, no qual todos os remadores são importantes”. Busca-se, pela participação o auxílio do empregado na efetivação das mudanças regularmente realizadas pelas organizações. Da mesma forma, a participação é utilizada para se aumentar a comunicação, fazendo com que os sindicatos tenham seu peso político diminuído. Mas, de modo geral, a

participação é vista como mecanismo para se melhorar o clima organizacional, como forma de se identificar líderes, como forma de se evitar greves, mostrando que o empregado é ouvido. Espera-se, ainda, com ela, melhorar a imagem da empresa, especialmente para seus empregados. A participação é mostrada como sendo uma grande benesse da organização, um prazer concedido ao indivíduo, em que ela não teria nenhuma obrigação para ter tal atitude. O discurso da participação mostra ainda que, freqüentemente, as empresas desejam que seus empregados do núcleo operacional participem de alguma forma das decisões da empresa (mesmo que elas sejam sem grande importância).

A quinta categoria conceitual do discurso por nós analisada é a da saúde. Segundo o que pode ser verificado nos artigos, a empresa se mostra sempre muito preocupada com a saúde de seus empregados, pagando planos de saúde ou adquirindo equipamentos de segurança. O que não é sempre dito é que a grande preocupação da empresa é com a produtividade de seus empregados, e se for necessário enviar um deles para uma clínica de repouso, ela o fará, basta que ele seja de fato importante para o processo produtivo da empresa. Da mesma forma, embora se utilize do discurso da qualidade de vida no trabalho e da preocupação com a saúde do indivíduo, no fim das contas, a empresa vai preferir ignorar, por exemplo casos de assédio moral, ou outros danos causados aos indivíduos no âmbito das relações de trabalho. Pois o sofrimento está inerentemente presente no trabalho, ou seja, prazer e sofrimento vivenciados cotidianamente nas relações de trabalho nas organizações, sendo necessário ao indivíduo encontrar meios para superar problemas e adversidades – temática relacionada à resiliência. As empresas auxiliam, eventualmente, no tratamento de dependências químicas, mas não é dito que muitos desses problemas são causados ou catalisados pela pressão no trabalho, pelo excesso de trabalho, pelas constantes preocupações do indivíduo em ser demitido, pelo incentivo à competitividade sem limites e pelo estímulo para ele ser um vencedor, um matador *cool*. Interessante notar que, quando a empresa fala em acidentes de trabalho, pensa, principalmente, nos gastos com segurança que ela terá ou no fato dos investimentos em segurança serem pesados e o retorno não aparecer em curtíssimo prazo. O ponto que não se nota, nos artigos que tratam da segurança no trabalho, a preocupação com a vida humana, mas sim com a produtividade, com retornos ou objetivos organizacionais.

Agora, as empresas acabam por enfrentar, como analisamos nos artigos, uma série de problemas de saúde de seus empregados, e estes, por sua vez, têm medo de demonstrar fraqueza ou admitir que possuem alguma doença, como a depressão, vista negativamente pela

empresa: o executivo tem de esconder algo que possa *manchar* sua imagem de super herói. Cabe dizer, em um último momento, que o discurso vigente é o de que as empresas devem cuidar de seus empregados e eles devem sempre confiar na empresa, é o mínimo que eles podem dar em troca, como retorno a essa atitude da empresa.

Por último, vimos o discurso das melhores empresas para se trabalhar, que reforça a idéia de que a organização tenta melhorar sua imagem e reter talentos para aumentar a sua competitividade no mercado. E a melhor empresa para se trabalhar paga salários elevados e dá vários benefícios, que acabam sendo, também, fenômenos de mediação econômica; elas possibilitam a capacitação contínua do indivíduo, que é obrigado a estar sempre atualizando, o que pode levar a angústia e sofrimento, haja vista não ser possível se estar sempre na *crista da onda*. Da mesma forma, a melhor empresa para se trabalhar é aquela na qual o indivíduo sente orgulho em pertencer, ou seja, em que a gestão do afetivo está o tempo todo presente nas relações de trabalho na organização; o indivíduo é seduzido e se deixa seduzir para fazer parte da grande família empresa.

Em suma, a visão da ideologia empresarial, constituinte dos discursos que nós analisamos, é a de que o indivíduo é um guerreiro, um esportista, sempre disposto a vencer, a vencer para a empresa, pois disto depende sua própria vitória. Seus sonhos estão cada dia mais vinculados aos da organização, ou melhor, seu imaginário está cada dia mais colado, ou substituído pelo da empresa. Ser vitorioso, alcançar o sucesso são promessas da empresa e ele acredita que seguindo uma receita e ao mesmo tempo, sendo criativo e inovando continuamente, ele está imbuído desta vitória. O sucesso enfim bate à sua porta. É um momento memorável. Todos os seus esforços, enfim, serão recompensados.

O que ele não espera é que, de repente, o sucesso pode não vingar, e a ele não será mais permitido trilhar esse sucesso – seu nome apareceu, depois de vinte anos de empresa, na última leva, na derradeira lista negra. O jogo acabou. As promessas findaram. O desejo, porém, continua e, quanto ao ressentimento, este também nunca acabará. Ele que um dia foi completamente comprometido com a empresa, que se engajou em tudo aquilo que a empresa lhe pedia, ele perdeu tudo, ele perdeu seu principal objeto de identificação, ele perdeu seu território, sua identidade, enfim, sua vida. O discurso que sempre estimulou a crença da empresa protetora e nutriz se esvaziou, se perdeu no último processo de reengenharia, na última fusão. Ele que se dispôs a trabalhar arduamente, a ter sua subjetividade controlada pela

organização, que um dia acreditou estar efetivamente participando de um negócio, que a empresa dizia, ser dele também, acabou: é a morte do indivíduo, seja ela metafórica ou não.

## Referências

- A GRANDE arte de demitir. **Exame**, São Paulo, v. 23, n.24, p. 40-42, nov. 1991.
- A VIRADA da Basf. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.2, p.64-67, jan.1990.
- ALFREDO, Alexandre. Brilho nos olhos. Você tem? **Exame**, São Paulo, v.33, n.18, p.72-74, ago.1999.
- \_\_\_\_\_. Não basta ser executivo tem que ser pai. **Exame**, São Paulo, v.33, n.16, p.101-104, ago.1999.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6 ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. 8.ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2001
- AS 100 melhores empresas para você trabalhar. **Exame**. São Paulo, 2000.
- AUBERT, Nicole. A neurose profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.1, p. 84-105, jan./fev 1993.
- BAIXO-ASTRAL nas fábricas. **Exame**. São Paulo, v. 22, n.9, São Paulo, maio. 1990.
- BARBOSA, Livia. Adeus Super-homem, **Exame**, São Paulo, v.33, n.23, p.120-121, nov. 1999.
- \_\_\_\_\_. O centro do universo, **Exame**, São Paulo, v.35, n.7, p.108-110, abril. 2001.
- BARBOSA, Solange ; FARIA, José Enrique. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: Encontro Anual Da Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Anpad. 2000.
- BASTOS, Antônio Virgílio. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília. Tese. 1994.
- BERGER, Peter ; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BERNARDI, Maria Amália. Carreira, casamento e...uma agência? **Exame**, São Paulo v.27, n.12, p.122-123, , jun.1995.
- \_\_\_\_\_. Competir não é pecado. Não? **Exame**, São Paulo v.30, n.4, p. 82-85, fev.1997.

\_\_\_\_\_. E se você começasse a trabalhar em casa? **Exame**, São Paulo, v. 26, n.15, p. 96-97, jun.1994.

\_\_\_\_\_. Executivo nota 10. Mas como pai...**Exame**, São Paulo v.26, n.25, p. 106-113, dez. 1994.

\_\_\_\_\_. Manter a pilha acesa. Eis a questão! **Exame**, São Paulo, v.26, n.21, out. 1994.

\_\_\_\_\_. Que tal uma sexta-feira pela manhã. **Exame**, São Paulo, v. 26, n. 18, p.60-61, ago. 1994.

\_\_\_\_\_. Uma pressão mortal. **Exame**, São Paulo, v.30, n.11, p. 96-97, maio.1997.

\_\_\_\_\_. Uma questão que vai além do dinheiro. **Exame**, São Paulo, v.27, n.11, p. 118-121, maio 1995.

BERTERO, Carlos. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. P.29-44. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BIRMAN, Joel. A servidão na psicanálise. In: FURTADO, Ângela Porto et al. **Fascínio e servidão**. P.7-20. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

BLECHER, Nelson. O incrível Firmin. **Exame**, São Paulo, v.34, n.2, p.72-80, jan.2000.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de política**. 2 ed. Brasília: Universidade de Brasília. 1986.

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

BRANDÃO, Helena. **Introdução à análise do discurso**. 7 ed. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.

BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Aldershot, England: Arena, 1994.

CAETANO, José. Adivinha quem veio para o café. **Exame**, São Paulo, v. 31, n.8, p. 118-120., abril. 1998.

CALDAS, Miguel. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. ; WOOD, Thomaz Jr. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.1, p.6-17, jan./mar. 1997.

\_\_\_\_\_. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix. 1982.

CARVALHO, José Carlos de Paula. Imaginário e organização. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v.25, n.3, p.31-48, jul/set. 1985.

CASTANHEIRA, Joaquim. A reação do mundo dos negócios ao assédio da AIDS. **Exame**, São Paulo, v. 24, n.7, p.60-66, abril. 1992.

\_\_\_\_\_. Como ganhar 20 salários anuais. **Exame**, São Paulo, v. 26, n.3, p.60-64, fev. 1994.

\_\_\_\_\_. Como manter o pique na hora da crise. **Exame**, São Paulo, v. 23, n.12, p.84-87, jun.1991.

\_\_\_\_\_. Como saber quem merece o ouro. **Exame**, São Paulo, v.27, n.12, p. 94-97, jun.1995.

\_\_\_\_\_. É de pequeno que se torna o pepino. **Exame**, São Paulo, v. 22, n. 6, p., mar. 1990.

\_\_\_\_\_. Executivo também leva bomba. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.20, p.74-76, , out.1990.

\_\_\_\_\_. Liberdade rima com lucro. **Exame**, São Paulo, v.22, n.13, p.95-96, jun.1990.

\_\_\_\_\_. Lucrar com saúde é o que interessa. **Exame**, São Paulo, v., n., p. 70-72, set. 1992.

\_\_\_\_\_. O negócio é jogar em equipe. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.6, p. 40-47, mar.1990.

\_\_\_\_\_. O primeiro lugar é uma derrota. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.1, p. 74-78, jan. 1990.

\_\_\_\_\_. O que não falta é emprego. **Exame**, São Paulo, v.22, n.2, p.76-80, jan. 1990.

\_\_\_\_\_. Operários à beira de um ataque de nervos. **Exame**, São Paulo, v. 23, n.16, p.72-75, ago. 1991.

\_\_\_\_\_. Operário é aliado, não inimigo. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.10, p.68-70, maio. 1990.

\_\_\_\_\_. Quem está no alto da pirâmide. **Exame**, São Paulo, v.23, n.3, p.46-51, fev. 1991.

\_\_\_\_\_. Sinal vermelho para o perigo. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.11, p. 74-75, maio. 1990.

\_\_\_\_\_. Superexecutivo dos anos 90. **Exame**, São Paulo, v.22, n.12, p. 82-85, jun.1990.

\_\_\_\_\_. Um sinal vermelho para as drogas. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.4, p.76-80, fev. 1990.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 5 ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2001

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.



CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36. n. 1 p. 13-20, jan./mar. 1996.

CODO, Wanderley; Sampaio, José; HITOMI, Alberto. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

COHEN, Albert. **Transgressão e controle**. São Paulo: Pioneira. 1966.

COHEN, David. A morte começa aos 40. **Exame**, São Paulo, v.34, n.4, p.140-148, fev.2000.

\_\_\_\_\_. O guru. **Exame**, São Paulo, v. 32, n.6, p.82-96, mar.1999.

\_\_\_\_\_. Beleza ajuda a pôr a mesa? **Exame**, São Paulo, v.31, n.9, p. 110-111, abr. 1998.

CORIAT, Benjamin. Novas tendências do mercado de trabalho. **Revista do servidor público**, Brasília, v.49, n.3, p.5-28, jul./set. 1998.

CORREA, Cristiane. Chame os voluntários. **Exame**, São Paulo, v.35, n.9, p.122-123, maio. 2001.

\_\_\_\_\_. Procura-se atleta corporativo. **Exame**, São Paulo, v.36, n.3, p. 32-41, fev. 2002.

CORREA, Henrique. Flexibilidade nos sistemas de produção. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.: 22-35, maio/ junho 1993.

COSTA, Nelson Barros. A produção do discurso operário. In: MAGALHÃES, Izabel. **As múltiplas faces da linguagem**. p. 57-68. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

CUNHA, Mônica. O discurso do professor: uma questão de poder e de solidariedade. In: MAGALHÃES, Izabel. **As múltiplas faces da linguagem**. p. 229-238. Brasília: UnB.

DAVEL, Eduardo ; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. **Gestão com pessoas e subjetividade**. p. 31-56. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

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

\_\_\_\_\_; DESSORS, Dominique e DESRIAUX, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p. 98-104, maio/jun. 1993

DINIZ, Daniela. Epidemia calórica. **Exame**, São Paulo, v. 36, n.8, p. 93-95, abril. 1992.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

EMPREGADOS a mil por hora. **Exame**, São Paulo, v. 25, n.20, p.95, set. 1993.

ENRIQUEZ, Eugene. A interioridade está acabando? In.: LEVY, André et al. **Psicossociologia**. p. 41-55. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994a.

\_\_\_\_\_. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. Imaginário social, recalçamento e repressões nas organizações. **Tempo Brasileiro** (36/37): 53-95, 1974.

\_\_\_\_\_. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando Prestes ; FREITAS, Maria Éster. **Vida psíquica e organização**. p.23-40. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: LEVY, André et al. **Psicossociologia**, p. 24-40. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994b.

\_\_\_\_\_. O vínculo grupal. In: LEVY, André et al. **Psicossociologia**. p.56-69. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. **Les figures du maître**. Paris: Arcantère, 1991.

\_\_\_\_\_. **Les jeux du pouvoir et du desir dans l'entreprise**. Paris: Desclée De Brouwer, 1997.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

FALCINI, Primo. Organizações como configurações naturais de poder. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n.1, p.6-15, jan./fev. 1993.

FISCHER, Rosa Maria. Pondo os pingos nos is sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação e o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN)**. São Paulo: Atlas, 1985.

FREDDO, Antônio Carlos. O discurso da alienação nas organizações. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v.28,n.1, p.24-33, jan./mar. 1994.

FREITAS, Maria Ester. **A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise**. p. 41-74. In; MOTTA, Fernando e FREITAS, Maria Éster. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Ed. FGV. 2000a.

\_\_\_\_\_. **Contexto social e imaginário organizacional moderno.** São Paulo. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, abril/junho, v. 40, n. 2, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2 ed. São Paulo: Ed. FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. É o tempo o novo inimigo organizacional? **SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism.** Budapest, julho/2002.

\_\_\_\_\_. O day-after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. **RAE light** São Paulo, v. 6 n. 1 p. 5-7. jan/mar. 1999.

FROMM, Erich. **Ter ou ser.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

FURTADO, José Maria. O operário tem voz no sertão. **Exame**, São Paulo, v.22, n.16, p.50, ago.1990.

GAULEJAC, Vincent. E LEONETTI, Isabel. **La lutte des places.** Paris: Hommes et Perspectives, 1994.

GOLEADA é melhor que 1 a 0. **Exame**, São Paulo, v.23, n.4, p.61, fev. 1991.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOMES, Maria Tereza. A dor que corrói a gente. **Exame**, São Paulo, v. 30, n.3, p. 104-106, São Paulo, jan.1997.

\_\_\_\_\_. A jovem guarda sobe ao olimpo. **Exame**, São Paulo, v.27, n.5, p.56-61, mar.1995.

\_\_\_\_\_. Afinal, há vida depois da morte? **Exame**, São Paulo, v.30, n.24, p.144-145, nov.1996.

---

\_\_\_\_\_. Cartão nunca mais. **Exame**, São Paulo, v.26, n.9, p. 62-63, abril. 1994.

\_\_\_\_\_. Como arrancar o sim do outro lado. **Exame**, São Paulo, v.33, n.23, p.108-110, nov.1999.

\_\_\_\_\_. De volta à tona após a depressão. **Exame**, São Paulo, v. 26, n.3, p.72-74, fev. 1994

\_\_\_\_\_. Seus amigos são seu maior patrimônio. **Exame**, São Paulo, v.30, n.17, p.76-78, ago. 1996.

\_\_\_\_\_. Um de 40 por dois de 20. **Exame**, São Paulo, v.30, n.20, p. 116-117, set. 1996.

\_\_\_\_\_. Um jeito próprio de ensinar. **Exame**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 84-87, jan.2001.

GOSHAL, Sumatra. O cheiro do lugar. **Exame**, São Paulo, v. 34, n. 50, p.124-128, mar.2000.

GOULART, Rubeny. É brincando que se aprende? **Exame**, São Paulo. v. 26, n.14, p. 82-84, Jul.1994.

GRAVATAS com adrenalina. **Exame**, São Paulo, v.24, n.24, p. 82-83, nov. 1992.

GRAY, John. **Falso amanhecer: os equívocos do capitalismo global**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HÁ UM ABISMO entre intenção e gesto. **Exame**, São Paulo, v.25, n.11, p.78-81, maio. 1993.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra**. São Paulo: Summus, 1987.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência – esqueça o que você sabe sobre como as empresas devem funcionar: quase tudo está errado!** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

\_\_\_\_\_. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

HERZOG, Ana Luiza. Adrenalina na veia. **Exame**, São Paulo, v.35, n.25, p. 114-117, dez.2001.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX 1914-1991**. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas), São Paulo, 2003.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário, administração e liderança**. Revista de administração de empresas. São Paulo, v.29, n.4, p.4-16, ou/dez. 1989.

LAPLANCHE, Jean. e PONTALIS, J. **Vocabulário da psicanálise**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

LE GOFF, Jean – Pierre. **Le mythe de l'entreprise**. Paris: Édition La Découverte. 1995.

LEAL, Anne Pinheiro. **Universidades corporativas e controle social: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Curitiba, 2003.

LEON, Gustavo. Café, bate-papo e boas soluções. **Exame**. São Paulo, v.23, n.5, p.64-65, mar. 1991.

\_\_\_\_\_. Chegou a hora de dividir o bolo. **Exame**. São Paulo, v. 23, n.10, p.66-67, maio, 1991.

\_\_\_\_\_. Quem precisa de chefe? **Exame**, São Paulo, v.25, n.20, p.90-91, set.1993.

LIMA, Maria Elisabeth Antunes. Novas políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3. p. 115-124, maio/jun. 1994.

\_\_\_\_\_. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

LINHA desocupada para crescer. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.27, p.109, dez.1990.

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. Paris: Éditions La Découverte, 1994.

LOWY, Michel. **Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2000

MAGALHÃES, Izabel. A produção do sujeito na interação. In: MAGALHÃES, Izabel. **As múltiplas faces da linguagem**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. 3 ed. Campinas: Ed. Unicamp Pontes, 1997.

MAIS dinheiro no bolso. **Exame**, São Paulo, v. 22, n.9, p.65, maio 1990.

MANDELLI, Pedro. O exemplo vem de cima. **Exame**. São Paulo, v.32, n.13, p.70-72, jun. 1999.

MÁQUINAS não vestem a camisa da empresa. **Exame**, São Paulo, v. 25, n.14, p.76-77, , jul. 1993.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Participação como meio não institucionalizado de relação de conflitos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e**

**participação e o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN).** São Paulo: Atlas. 1985.

MENDES, Maria Luiza. Dá para levar este homem a sério? **Exame**. São Paulo, v. 29, n.8, p. 56-57, abril. 1996.

\_\_\_\_\_; BRITINGER, Jacqueline. O quanto custa cair do monte Everest. **Exame**. São Paulo, v. 24, n.24, p.74-78, nov. 1992.

\_\_\_\_\_; Sterenberg, Leila. O perigo que ronda a linha de montagem. **Exame**. São Paulo, v. 25, n.9, p. 82-86, abril. 1993.

MENAI, Tânia. Epidemia nos escritórios. **Exame**, São Paulo, v.35, n.8, p.129, abril.2001.

MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MOTTA, Fernando Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, nov./dez. 1992.

\_\_\_\_\_. **Organização e poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando e FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organização**. p. 75-102, Rio de Janeiro: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

\_\_\_\_\_; VASCONCELOS Isabela ; WOOD, Thomaz. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. P. 119-151, São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v.15, n.3, p.54-70, jul/set. 1981.

NENHUM coração é de ferro. **Exame**, São Paulo, v. 26, n.13, p.125, jul.1994.

NETZ, Clayton. O patinho feio ficou bonito. **Exame**. v.22, n.12, p.76-78, São Paulo, jun. 1990.

\_\_\_\_\_. O salvador da pátria. **Exame**. v. 22, n.6, p. 96-97, São Paulo, mar. 1990.

O BOB'S diminui o entra e sai. **Exame**, São Paulo, v.22, n. 14, p.79, jul.1990.

O EXECUTIVO é o próprio negócio. **Exame**, São Paulo, v.25, n.10, p.74-76, maio 1993.

O'MALLEY, Michel. **Creating commitment: how to attract and retain talented employees by building relationships that last**. New York: Ed. John Wiley e Sons, 2000.

OS MERCADORES de felicidade. **Exame**, São Paulo v. 28, n. 21, p. 115-116, out.1995.

O'NEIL. John. **O paradoxo do sucesso: um livro de renovação para líderes**. São Paulo: Cultrix, 1993.

ORLANDI, Eni. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 2 ed. Campinas: Ed. Pontes, 1999.

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

PAHL, Ray. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade Fin-de-Siècle**. São Paulo: Fundação Editora Unesp, 1997.

PALPITEIROS são bem vindos. **Exame**, São Paulo, v. 24, n.7, p. 72-73, , abr. 1992.

PEIXOTO, Fábio. Criando raízes na empresa. **Exame**. São Paulo, v.35, n.8, p. 126-128, abr. 2001.

PIFADO. O que você pode fazer contra o estresse. **Exame**, São Paulo v. 30, n.2, p. 76-78, , jan.1997.

QUIGLEY, J. **Visão: como os líderes desenvolvem, compartilham e mantêm**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROSSETO, Roberta. Sucesso mesmo sob tempestade. **Exame**. São Paulo, v.23, n.7, p.78-81, mar.1991.

SALLES, Carlos. Na contramão dos modismos. **Exame**. São Paulo, v.30, n.4, fev.1997.

SCHULER, Randall e JACKSON, Susan. Gestão de Recursos Humanos: tomando posição para o século XXI. **Comportamento e Gestão**. v. 03 n. 02, p. 255-274. 1997.

SEGNINI, L. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. p.89-112 São Paulo: Atlas, 1996.

SEGURO contra a desmotivação. **Exame**, São Paulo, v.22, n.11, p.69, maio 1992.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil**. 17 ed. São Paulo: Ed. Best Seller, 1988.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SGANZELA, Valquíria. Negociar em causa própria não é feio. **Exame**,. São Paulo, v. 28 , n.22, p. 70-72, maio 1995.

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

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STIGLITZ, Joseph. **A globalização e seus malefícios: a promessa não cumprida de benefícios globais**. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Os exuberantes anos 90: uma nova interpretação da década mais próspera da história**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação e o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN)**. São Paulo: Atlas, 1985.

TEM SUECO vestido de samurai. **Exame**, São Paulo, v. 23, n. 8, p.48-49, abr. 1991.

THOMAS, Robert J. Tire seu diploma em liderança. **Exame**. São Paulo, v.30, n.25, p.140-142, dez.1996.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1990.

\_\_\_\_\_. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VASSALO, Cláudia. Desafio número 1. **Exame**, , v.34, n.14, p.156-159, São Paulo, jul. 2000.

\_\_\_\_\_. Um antídoto contra ziguezagues. **Exame**, São Paulo, v. 29, n. 6, p.58-60, mar.1996.

TUDO pelo social – mas na calculadora. **Exame**, São Paulo, v. 25, n.19, p. 84-85, set. 1993.

UM CARDÁPIO de incentivos. **Exame**, São Paulo, v. 25, n.5, p.75, mar.1993.

UM DIA de festa agita a fábrica. **Exame**, São Paulo, v. 25, n.22, out. 1993.



UM POR TODOS, todos por um. **Exame**, São Paulo, v. 23, n.25, p.86-87, dez. 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. 4. Ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2000.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WOOD, Thomaz Jr. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais: gestão empresarial mais leve que o ar**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

## ANEXOS

Segue a lista dos artigos da revista Exame analisados na pesquisada realizada<sup>11</sup>.

1. A grande arte de demitir.
2. A virada da Basf.
3. Brilho nos olhos. Você tem?
4. Não basta ser executivo tem que ser pai.
5. As 100 melhores empresas para você trabalhar.
6. Baixo-Astral nas fábricas.
7. Adeus Super-homem.
8. O centro do universo.
9. Carreira, casamento e...uma agência?
10. Competir não é pecado. Não?
11. E se você começasse a trabalhar em casa?
12. Executivo nota 10. Mas como pai...
13. Manter a pilha acesa. Eis a questão!
14. Que tal uma sexta-feira pela manhã.
15. Uma pressão mortal.
16. Uma questão que vai além do dinheiro.
17. O incrível Firmin.
18. Adivinha quem vem para o café.
19. A reação do mundo dos negócios ao assédio da AIDS.
20. Como ganhar 20 salários anuais.
21. Como saber quem merece o ouro.
22. É de pequeno que se torna o pepino.
23. Executivo também leva bomba.
24. Liberdade rima com lucro.
25. Lucrar com saúde é o que interessa.
26. O primeiro lugar é uma derrota.
27. O que não falta é emprego.
28. Operários à beira de um ataque de nervos.
29. Operário é aliado, não inimigo.
30. Quem está no alto da pirâmide.
31. Sinal vermelho para o perigo.
32. Superexecutivo dos anos 90.
33. Um sinal vermelho para as drogas.
34. A morte começa aos 40.
35. O guru.
36. Beleza ajuda a pôr a mesa?
37. Chame os voluntários.
38. Procura-se atleta corporativo.
39. Epidemia calórica.
40. Empregados a mil por hora.

---

<sup>11</sup> Os artigos foram citados a partir da ordem das referências.

41. O operário tem voz no sertão.
42. Goleada é melhor que 1 a 0.
43. A dor que corrói a gente.
44. A jovem guarda sobe ao olimpo.
45. Afinal, há vida depois da morte.
46. Cartão nunca mais.
47. Como arrancar o sim do outro lado.
48. De volta à tona após a depressão.
49. Seus amigos são seu maior patrimônio.
50. Um de 40 por dois de 20.
51. Um jeito próprio de ensinar.
52. O cheiro do lugar.
53. É brincando que se aprende?
54. Gravatas com adrenalina.
55. Há um abismo entre intenção e gesto.
56. Café, bate-papo e boas soluções.
57. Chegou a hora de dividir o bolo.
58. Quem precisa de chefe?
59. Linha desocupada para crescer.
60. Mais dinheiro no bolso.
61. O exemplo vem de cima.
62. Máquinas não vestem a camisa da empresa.
63. Dá para levar este homem a sério?
64. O quanto custa cair do monte Everest.
65. O perigo que ronda a linha de montagem.
66. Epidemia nos escritórios.
67. Nenhum coração é de ferro.
68. O patinho feio ficou bonito.
69. O salvador da pátria.
70. O Bob's diminui o entre e sai.
71. O executivo é o próprio negócio.
72. Os mercadores de felicidade.
73. Palpiteiros são bem vindos.
74. Criando raízes na empresa.
75. O que você pode fazer contra o estresse.
76. Sucesso mesmo sob tempestade.
77. Na contramão dos modismos.
78. Segura contra a desmotivação.
79. Negociar em causa própria não é feio.
80. Tem sueco vestido de samurai.
81. Tire seu diploma em liderança.
82. Desafio número 1.
83. Um antídoto contra ziguezagues.
84. Tudo pelo social – mas na calculadora.
85. Um cardápio de incentivos.
86. Um dia de festa agita a fábrica.
87. Um por todos, todos por um.