

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE: um estudo com docentes em uma
instituição privada de ensino superior de Belo Horizonte

Marcus Almeida Guerino

Belo Horizonte
2018

Marcus Almeida Guerino

SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE: um estudo com docentes em uma instituição privada de ensino superior de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2018

GUERINO, Marcius Almeida.

G932s

Sedução e subjetividade: um estudo com docentes em uma instituição privada de ensino superior de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2018.

70p.

Orientador: Dr. Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Sedução e subjetividade - docente 2. Socialização I. Marcius Almeida Guerino II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 302



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARCIUS ALMEIDA GUERINO**

Matrícula: 0770787

LINHA DE PESQUISA: Relações de poder e dinâmica nas organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

TÍTULO: **SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE: um estudo com docentes em uma instituição privada de ensino superior de Belo Horizonte/MG.**

DATA: 15/12/2018

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes


Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
Centro Universitário Unihorizontes


Profª Drª Adriane Vieira
UFMG

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão textual e gramatical da dissertação, da Área de Concentração: Organizações e Estratégias, de autoria de Marcius Almeida Guerino sob a orientação Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, apresentado ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, intitulado: “SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE NO DISCURSO ORGANIZACIONAL: um estudo com docentes em uma instituição privada de ensino superior de Belo Horizonte”. 70 páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos gramaticais
- Aspectos textuais
- Normatização

Belo Horizonte, 28 de janeiro de 2018.

Revisora: Taís Pereira



A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe (JEAN PIAGET).

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado audácia nos momentos de insegurança, pelo fortalecimento durante as fraquezas, mostrando-me que eu conseguiria concluir mais esta etapa da minha formação acadêmica.

À minha família, principalmente Rosana e Arthur, por entenderem a minha ausência, falta de tempo, sendo parceiros incondicionais durante esse tempo de estudo. E aos meus pais, por perceberem que esta formação foi fundamental para minha carreira profissional. À minha irmã Luciane, pela disposição em me ajudar, sempre que se fez necessário.

A meu orientador, Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia pelos direcionamentos, conhecimentos repassados e paciência em corrigir e ensinar durante todos os encontros.

A todos os meus professores por demonstrarem que a educação é um dos pilares essenciais na nossa vida.

A meus novos amigos do Mestrado pelo tempo de convivência, troca de conhecimentos e companheirismo.

A meus colegas de trabalho por me impulsionarem a continuar, principalmente nos momentos que a fraqueza “bateu à porta”.

A todos os docentes que disponibilizaram parte de seu tempo para participar desta pesquisa.

A todos os meus alunos que fazem brotar em mim, cada vez mais, o amor pela educação e incentivam, a todo o momento, a busca por novos conhecimentos.

Agradeço também a todas as pessoas que acompanharam essa jornada, compartilharam alguns momentos de angústia e de certo de desespero, mas com palavras acolhedoras contribuíram para a minha superação.

RESUMO

Este estudo sobre a sedução e subjetividade tem por objetivo identificar e descrever as práticas de encantamento e de sedução da Instituição Ômega na percepção dos docentes, sendo que Ômega é uma instituição privada de ensino superior, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa, baseada em um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com nove docentes que trabalham na Instituição Ômega. O tratamento de dados se deu pela análise de conteúdo de Bardin (2006). Através da análise categorial temática, três categorias foram definidas *a priori*: a) Práticas de socialização dos docentes; b) Práticas de premiação; c) Envolvimento, satisfação e identificação. Identificou-se a percepção por parte dos entrevistados, por meio de suas narrativas, da existência de uma relação de sedução nas organizações. Enriquez (2002) relata que a organização impele o indivíduo a idealizá-la e a identificar-se com ela, por meio de seus elementos culturais, a fim de que este lhe devote seu amor incondicional, e faz isto com a criação de um mito coletivo, ou uma ideologia, o que impede outras visões de mundo, fazendo com que os membros incorporem valores e normas organizacionais a ponto de constituírem traços de sua própria identidade. A análise das narrativas dos docentes permitiu identificar a existência de práticas de socialização e premiação da Instituição Ômega, as quais levam seus membros a se encantarem e se identificarem cada vez mais com a organização, aderindo voluntariamente aos desafios lançados e vivenciando constantemente a preocupação com o autodesenvolvimento, a manutenção da empregabilidade a uma postura proativa em relação às mudanças e a convivência com a competitividade e a instabilidade, cada vez mais presentes no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Docente. Sedução. Subjetividade. Socialização. Premiação. Discurso Organizacional.

ABSTRACT

This study about seduction and subjectivity aims to identify and describe the enchantment and seduction practices of Omega Institution in the perception of the teachers, which Omega is a private institution of higher education, located in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais. It is a descriptive, qualitative research based on a case study. The data collection took place through semi-structured interviews, with nine teachers who work at Omega Institution. The data treatment was given by the content analysis of Bardin (2006). Through the thematic categorical analysis, three categories were defined: a) Practices of socialization of teachers; b) Awards practices; c) Involvement, satisfaction and identification. It was identified the perception by the interviewees, through their narratives, of the existence of a relationship of seduction in the organizations. Enriquez (2002) reports that the organization impels the individual to idealize it and identify with it, through its cultural elements, so that it devotes its unconditional love to it, and does this with the creation of a collective myth, or ideological, which impedes other world views, making members incorporate organizational values and norms to the point of being traces of their own identity. The analysis of the teachers' narratives allowed the identification of the existence of socialization and awarding practices of Omega Institution, which lead its members to become more and more identified with the organization, voluntarily adhering to the challenges posed and constantly experiencing the concern with self-development, the maintenance of employability to a proactive position in relation to the changes and the coexistence with the competitiveness and the instability, increasingly present in the labor market.

Keywords: Teacher. Seduction. Subjectivity. Socialization. Awards. Organizational Discourse.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SciELO – *Scientific electronic library online*

SPELL – *Scientific periodicals eletronic library*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Síntese da Metodologia.....	40
QUADRO 2 – Perfil dos respondentes	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura da Dissertação	16
2. AMBIÊNCIA DA PESQUISA	18
2.1 As Instituições privadas de Ensino Superior no Brasil	18
2.2 Caracterização da empresa	20
3. REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 Discurso organizacional	22
3.2 Subjetividade	25
3.3 Sedução	31
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	35
4.1 Tipo de pesquisa	35
4.2 Abordagem	35
4.3 Método.....	36
4.4 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa	37
4.5 Coleta de dados.....	37
4.6 Análise de dados.....	39
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5.1 Práticas de socialização dos docentes	43
5.2 Práticas de premiação	47
5.3 Envolvimento, satisfação e identificação.....	51
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	68
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO	70

1. INTRODUÇÃO

O discurso organizacional posiciona as instituições como protagonistas da competição e do sucesso econômico, exportadoras de visões pragmáticas do mundo e das formas de obter eficácia e bom desempenho. A fusão amorosa entre o ser que fascina, a organização e o indivíduo, que deixa a dimensão do seu eu, dilata-se na natureza imaginária ou mítica da empresa. Nessa exaltação do eu, o indivíduo em questão sai de si mesmo. Não somente em termos de sobrevivência material, mas também em questões de sua identidade, sua subjetividade, o seu eu – o indivíduo torna-se à mercê da organização (ENRIQUEZ, 2001).

O conceito de organização do trabalho deve ser compreendido à luz das teorias econômicas. Torna-se necessário ser compreendida uma forma específica de organização do trabalho sob o capitalismo. Nesse modelo econômico, em que está inserido o processo de trabalho, os insumos, objetos e meios laborais não se apresentam de forma aleatória, eles, junto à força de trabalho, estão submetidos a uma orientação bastante específica que é a finalidade da produção sob o signo do capital. A escola que se conhece hoje está marcada por uma forma específica de organização que reflete a maneira como o trabalho é organizado na sociedade, embora, na literatura educacional, haja grandes controvérsias sobre essa discussão.

De acordo com Gomes *et al.* (2009), para se manter o controle sobre as relações de trabalho, as organizações modernas utilizam meios de controle objetivos e subjetivos de exploração no ambiente de trabalho, exclusivamente com o intuito de majorar a lucratividade e a alta dos ganhos de produtividade.

Considerando as colocações de Sznelwar *et al.* (2011), pode-se observar, através da história, que existem várias formas de controle, de dominação do trabalhador e essas se expressam nas diferentes maneiras de como o trabalhar foi concebido e controlado. Nas proposições tayloristas-fordistas, a prioridade estava em se deter somente nos aspectos físicos e fisiológicos, em entender as

capacidades humanas a fim de se ter o controle mediante o esforço físico. Uma gestão pautada nos gestos e nos movimentos, buscando-se conhecer os limites e as possibilidades de garantir a produção por meio da mecânica humana colocada à disposição do sistema de produção.

Nas organizações contemporâneas, o objeto do controle tende a se deslocar do corpo para a psiquê, da atividade física para a atividade mental, buscando-se mais do que enquadrar os corpos, objetiva-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. A empresa espera que seus trabalhadores se devotem a ela “de corpo e alma” (GAULEJAC, 2007)

Esse controle é exercido pelas organizações no nível do inconsciente do indivíduo e modela, a fundo, as estruturas da sua personalidade (PAGÈS *et al.*, 1993). Na percepção de Morgan (1996), as organizações podem ser vistas como prisões psíquicas. Para Enriquez (1997, p.33), “a organização oferece uma cultura, quer dizer, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos autores”

O que não é percebido pelo indivíduo é o que lhe torna o instrumento do capital, isto é, todas as formas de valorização do trabalhador nas quais as organizações se apoiam, fazem parte de uma contabilidade de retorno do investimento obtido com seu próprio trabalho (GOMES *et al.*, 2008).

Jost e Soboll (2012), referindo-se aos dizeres de Senett (1999) e Alves (2006), afirmam que a intensificação dos mecanismos de controle da subjetividade à lógica do capital é considerada uma das mais perversas dimensões da precarização do trabalho. Isso se justifica devido à continuidade da racionalização extrema dos processos produtivos, enaltecendo aspectos como a superficialidade das relações, a falta de comprometimento com vínculos duradouros, a busca da excelência em resultados, a lógica do curto prazo e do utilitarismo, provocando efeitos deletérios na vida dos indivíduos.

As sociedades onde dominam as modernas condições de produção caracterizam-se pela existência de uma camada ideológica que se concretiza a cada momento vivido e assume o aspecto de um espetáculo. O espaço em que se realiza a dramaturgia está sempre contido em um futuro, que anuncia a posse de um produto apresentado como indissolúvelmente ligado à satisfação e ao gozo instantâneo (PRESTES MOTTA, 1992). Nesse contexto, somente os heróis e guerreiros organizacionais conseguem enxergar o que lhes ameaça (FREITAS, 2006) e conclama para cumprir o seu papel: lutar, salvar, resgatar, conquistar e libertar. Tudo isso, impõe o controle sistemático das relações sociais em que esses heróis e guerreiros nada mais são do que objetos, mesmo que sejam chamados pelo mérito ou quaisquer configurações para fazer a diferença. O ambiente organizacional celebra o mérito pessoal, visto que privilegia os ganhadores em detrimento dos perdedores (GAULEJAC, 2007).

A empresa moderna impõe seu domínio por meio da sedução e do fascínio. Com base em um discurso amoroso, a fascinação provoca a perda de identidade do sujeito, que, enquanto pensa que está participando do cumprimento de uma importante missão, não percebe que está sendo manipulado pela organização, em busca de seus interesses econômicos afirmam Calgaro e Siqueira (2008).

As formas de gestão e de organização escolar vêm adquirindo, progressivamente, características semelhantes às identificadas nas chamadas organizações produtivas, próprias do mercado convencional. Tal tendência é apresentada por Lipman e Haines (2007, p. 489) como o momento em que as instituições de ensino passaram a assumir modelos gerencialistas, caracterizados por relações de quase mercado. Essas práticas são pautadas no desempenho do docente e, implicitamente, na sua vigilância e controle, pois, conforme observa Ball (2009, p. 25), estão presentes na escola, simultaneamente, “estratégias de controle diversas e contraditórias”. Por isso, em algumas oportunidades, as escolas são dirigidas como se fossem um espaço democrático e, em outras, como expressão da burocracia. Ainda de acordo com Ball (2009, p.68), os professores são interpelados de tal forma que

se caracteriza uma subjetivação que os conduz a comportamentos de aceitação, tornando-os produtivos e eficazes.

As mudanças, no meio corporativo, geraram transformações nas jornadas de trabalho dos docentes, ampliando suas responsabilidades, atribuições e metas. As cobranças aumentaram, principalmente, por causa da demanda excessiva de superiores e de subordinados. Todas essas questões, além das contradições e ambiguidades inerentes às funções gerenciais, começaram a levar os docentes a duvidarem da sua eficiência (DAVEL; MELO; 2005; HILL, 1993).

1.1 Problema

O discurso organizacional permeia uma narrativa hipnótica que atua como ferramenta de manipulação do comportamento do sujeito trabalhador, uma vez que a mão de obra especializada, questionadora e inovadora, precisa ser captada no seu íntimo e não apenas pelo valor financeiro a ser oferecido (SILVA, 2014). Segundo o autor, essa questão de atrair e reter profissionais não se trata de um assunto novo para as organizações, ela vem sendo trabalhada e testada ao longo de muitos anos. Essa retenção, a partir do comprometimento, do estabelecimento de laços afetivos é imprescindível para as empresas modernas cuja gestão objetiva sequestrar a subjetividade humana, de forma a poder realizar seus objetivos competitivos e econômicos. (FARIA; SCHMITT, 2007).

A exigência de aumento do desempenho organizacional é constantemente transferida aos trabalhadores, por meio de novas ferramentas de gestão que buscam conquistar o afeto da força de trabalho. A empresa é representada como um “ambiente familiar”, no seio do qual se canalizam as energias libidinais para atividades prazerosas e socialmente valorizadas. A empresa, nesse processo, procura conquistar a “alma” de seus colaboradores, que acabam transformando a organização em objeto de investimento libidinal (BARROS *et al.*, 2008).

É difícil, pois, imaginar professores eficazes que não dediquem fascinação respeitosa a seus temas, que não sintam prazer em estar entre estudantes e que não se realizem nutrindo as mentes e as vidas dos outros. Por isso, a sala de aula deve ser um lugar onde o conhecimento é acelerado pelo desejo de aprender e onde a paixão pela compreensão da matéria seja satisfeita. É recorrente, na literatura educacional, que a história de vida, as influências familiares e a trajetória como estudante são constantemente nomeadas como fundamentais à definição da docência como profissão (CANNON; BANNER JÚNIOR, 1997).

Diante do exposto, esta pesquisa propõe responder à seguinte questão: **Como a gestão de docentes os seduzem e encantam por meio de suas práticas na Instituição Ômega?**

1.2 Objetivos

Com o intuito de atender às finalidades da pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e descrever as práticas de encantamento e de sedução da Instituição Ômega na percepção dos docentes.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas de socialização dos docentes dentro da Instituição Ômega;
- b) Identificar as práticas de premiação existentes na Instituição Ômega em relação aos docentes;
- c) Identificar o envolvimento e a satisfação dos docentes dentro da Instituição Ômega.

1.3 Justificativa

Na área acadêmica, os temas relativos às práticas sedutoras de gestão e discurso organizacional têm espaço para novos estudos científicos no Brasil. Em uma pesquisa realizada em maio de 2017, nos bancos de dados Spell, SciELO e ANPAD, tendo como referência os últimos dez anos e utilizando as palavras-chave Discurso(s) Organizacional(is) e Prática(s) Sedutora(s) de Gestão, obteve-se seis artigos no SPELL, três artigos no SciELO e dois artigos no ANPAD. Dessa forma, deseja-se contribuir para o aumento da produção científica relacionada ao tema: “Práticas sedutoras de gestão e discurso organizacional”.

No âmbito institucional, a pesquisa permite analisar as informações oriundas dos docentes, acerca do tema, que podem viabilizar a instituição a adotar medidas de política de gestão de pessoas que ajudem os docentes a minimizarem as questões negativas e a reforçarem os pontos positivos, contribuindo para um melhor ambiente organizacional. Pretende-se ainda fornecer informações significativas sobre os aspectos referentes à subjetividade, sedução e discurso organizacional que envolvem a gestão de pessoas da administração e o sujeito trabalhador que, segundo Gaulejac (2007), se doa para a organização “de corpo e alma”.

No âmbito social, considera-se que é relevante que a população tenha consciência, clareza das estratégias de gestão e das formas sutis e hostis que as organizações utilizam para manter o trabalhador sob o seu controle.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, Introdução, apresenta os temas referentes à pesquisa e o contexto entre eles. Faz-se também a explanação dos objetivos geral e específicos que procuram responder ao problema da pesquisa, como também se apresenta a justificativa que descreve a relevância da investigação, bem como uma síntese de cada um dos cinco capítulos.

O segundo capítulo, *Ambiência da Pesquisa*, apresenta-se a organização, a IES (Instituição de Ensino Superior), onde atuam os sujeitos entrevistados. O terceiro capítulo, *Referencial Teórico*, dedica-se à fundamentação teórica, em que são explanados, de forma mais abrangente, os temas que caracterizam esta pesquisa. O quarto capítulo, *Metodologia*, contempla os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da investigação e elaboração da pesquisa.

O quinto capítulo, *Descrição e análise dos resultados*, e o sexto, *Considerações finais*, referem-se, respectivamente, à análise dos dados coletados e às considerações finais. Na sequência, estão elencadas as Referências que fundamentam teoricamente o trabalho, bem como o Apêndice que traz o roteiro das entrevistas utilizadas na investigação.

2. AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve o ambiente da pesquisa, que é uma IES educacional privada, localizada na cidade de Belo Horizonte/MG.

2.1 As Instituições privadas de Ensino Superior no Brasil

As universidades possuem algumas características marcantes, como a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Essas práticas concedem a essas instituições o direito de serem plurais. Com isso, visam incrementar a produção intelectual e de estudos de temas relevantes para a sociedade. Precisam ter um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação de mestrado ou doutorado, sendo primordial o regime de trabalho integral de, no mínimo, um terço de seu corpo docente (BRASIL, 2013c).

As faculdades, por meio do Decreto nº 5.773 (BRASIL, 2006), são registradas como instituições privadas ao iniciarem suas atividades. Suas alterações dependerão da regularidade e do padrão de satisfação de qualidade. A elas não é permitido autorizar novos cursos sem a aprovação do órgão regulador, o Ministério da Educação (MEC). Em sua maioria, exercem um número menor de áreas de conhecimento e seus docentes devem possuir, no mínimo, pós-graduação de 360 horas (BRASIL, 2013c).

Além dessas prerrogativas burocráticas, todas as IES privadas possuem uma estrutura acadêmica e administrativa, sendo a atividade “fim” exercida pela área acadêmica e a atividade “meio” relacionada às questões de finanças, atendimento, *marketing* e departamento pessoal, dentre outras. Ambas as estruturas são obrigatoriamente submetidas às normas e aos órgãos do sistema de ensino, bem como às alianças políticas e suas estratégias de mercado (TELLES, 2008).

Alguns fatos ilustram a realidade do ensino superior privado brasileiro nos últimos anos. Sguissardi (2008) aponta que grupos educacionais brasileiros

passaram a comercializar ações na Bolsa de Valores em razão dos grandes lucros obtidos pelas compras das vagas nas instituições pelo governo: Anhanguera (AEDU3), Estácio de Sá (ESTC3), Sistema Educacional Brasileiro (SEBB11), Kroton Educacional (KROT3) e grupo Ânima (ANIM3).

O grupo Kroton, após a fusão com a Anhanguera, passou a ter 125 unidades de Ensino Superior, presentes em 83 cidades de 18 estados brasileiros, além de 726 Polos de graduação de Ensino a Distância, localizados em todos os estados brasileiros e também no Distrito Federal. O grupo, hoje, é composto pela Iuni Educacional, Unopar, Faculdade Pitágoras, Rede de Colégios Pitágoras, Fama, Anhanguera, Unime, Unic e Uniderp. É 1.071 milhão de alunos no ensino superior e pós-graduação, distribuídos em 124 campi e 667 polos de ensino a distância. (KROTON, 2017).

O grupo Estácio, assim como a Kroton, atua em todos os estados do Brasil e também está presente no Distrito Federal. O grupo engloba a Uniseb, Assesc, Facitec, Faculdade Nossa Cidade, Literatus, Iesam, Ceut, Seama, Faculdade São Luís, Faculdade iDez, Fargs, Uniuol, Faculdade Atual da Amazônia, Faculdade de Natal, Faculdade de Excelência Educacional do Rio Grande do Norte e Academia do Concurso, do segmento de cursinhos preparatórios. O grupo Estácio tem 587,8 mil alunos, em 93 campi e 168 polos de educação a distância (ESTÁCIO, 2017).

O Grupo Ânima Educacional é formado pelas Instituições Una, UniBh, Unimonte, HSM Educação, e a Universidade São Judas. Dessas, três são classificadas como Centros Universitários e uma Instituição Educacional Corporativa. O grupo conta com 83 mil alunos, em 18 campi, que se situam em Minas Gerais e São Paulo (ÂNIMA, 2017).

2.2 Caracterização da empresa

A Instituição Ômega¹ tem uma atuação superlativa na área de responsabilidade social, condizente com sua posição no mercado educacional do Brasil e em outros países. São programas transformacionais, exercidos em larga escala, com alta eficácia e alinhados ao negócio de educação.

Em 2016, as unidades de Ensino Superior da Companhia e os Polos de Educação a Distância realizaram mais de 2.300 iniciativas e projetos de ação social, impactando positivamente mais de 2,3 milhões de pessoas de suas comunidades, e contaram com o envolvimento dos alunos em atividades que permitiram o desenvolvimento de competências alinhadas a práticas de aprendizagem, reforçando o processo de formação da cidadania.

A instituição Ômega não tem atividades que possam ocasionar danos ambientais relevantes. Seus cursos na área de saúde possuem laboratórios específicos que são dotados de sistema de coleta de resíduos. A fiscalização desse procedimento é realizada pela prefeitura de cada localidade, onde a instituição tem campi, que verifica os locais antes da liberação do Alvará Localização e Funcionamento.

A didática, a serviço do ensino-aprendizagem que é voltado para a formação de alunos pensantes e críticos, deverá salientar as estratégias pelas quais os alunos aprendem a internalizar conceitos, habilidades e competências. Para tanto, a Instituição Ômega utilizou a estratégia de organizar e elaborar atividades de aprendizagem que se constituam em instrumentos para lidar, praticamente, com a realidade, ou seja, resolver problemas, enfrentar dilemas, tomar decisões e formular estratégias de ação.

Como políticas de gestão de pessoas, a Instituição Ômega aspira criar um ambiente de trabalho onde todos os que trabalham na Companhia: sabem o que se espera do trabalho deles; conversam de forma aberta e construtiva

¹ Nome fictício da IES de onde foram extraídas informações, preservando o sigilo de sua identidade, em razão do compromisso de manter o anonimato.

relativamente ao desempenho; são ajudados a desenvolver as suas capacidades; são devidamente reconhecidos e recompensados pelo seu desempenho com base no princípio da meritocracia; são ouvidos e estão envolvidos na melhoria do desempenho da equipe; são tratados de forma justa, com respeito e dignidade, sem discriminação, independente dos cargos e do tempo de atuação na Companhia e se sentem apoiados na gestão das suas prioridades pessoais.

A Instituição Ômega encoraja todos os colaboradores a promoverem a cordialidade entre si, a agirem com confiança, respeito, dignidade e honestidade — independentemente da posição hierárquica — sem preconceitos de raça, cor, religião, convicção política, sexo, idade, origem nacional ou regional, orientação sexual, identidade sexual, estado civil, deficiência ou quaisquer outras formas de discriminação.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, pretende-se analisar as bases conceituais sobre o discurso organizacional, subjetividade e sedução.

3.1 Discurso organizacional

O discurso não deve ser entendido apenas como um ato de comunicação, mas como algo maior, abrangendo um conjunto de ideias e de pressupostos originários de determinadas práticas e formações ideológicas que, no limite, produzem posições-de-sujeito, concorrendo para a (con)formação de subjetividades específicas (MARTINS, 2012).

Os discursos são conhecimentos e mensagens, implícitas e explícitas, socialmente construídos. Também podem ser relativamente cristalizados, dependendo do jogo de forças, da consciência crítica e da apropriação linguística, em vias de (trans)formar a realidade de seus atores, podendo ser apresentado via ideologia que pode ser avaliada como um processo de dominação, e ser concretizado por meio de ideias, palavras, imagens, valores, gestos, entonações, artefatos e outros elementos subjetivos (VIEIRA, 2014).

As palavras expressas, no ambiente organizacional, estão, de alguma forma, sendo monitoradas, e todo discurso que destoia da sinfonia organizacional é reprimido, não apenas por meio de punições coercitivas explícitas, aplicadas pela direção da organização, mas por meio de processos grupais, do controle psíquico, da disseminação da ideologia, da interiorização dos dogmas, das crenças e dos valores (FARIA, 2007).

O discurso cria dimensões específicas capazes de estabelecer regras de conduta e que há a contribuição da subjetividade na construção dessas normativas comportamentais que devem ser seguidas. O discurso é uma manifestação real que um indivíduo ou grupo faz, por meio da linguagem, na qual anuncia não uma racionalidade histórica e social, mas expressa também processos inconscientes que mobilizam os desejos, as pulsões e os

mecanismos de defesa. Tudo isso se concretiza na materialização das palavras que criam moldes e estabelecem padrões que devem ser seguidos pelos sujeitos sociais na tentativa de serem aceitos coletivamente. (FARIA, 2007)

Os instrumentos de gestão não são uma simples “abordagem racional da realidade”, são construídos sobre pressupostos raramente explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos, de índices e de indicadores que se aplicam sem que haja possibilidade de discutir sua pertinência. É por meio do discurso, portanto, que as organizações contemporâneas buscam interiorizar no indivíduo-trabalhador a ideologia organizacional (GAULEJAC, 2007).

A função da ideologia é reforçar a imagem positiva da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições existentes nas políticas desta e nem das contradições sociais que subentendam. Por meio do discurso, a organização canaliza as situações com o intuito de reforçar sua imagem e não permitindo ao indivíduo perceber ideologias diferentes ou ser influenciado por sistema de ideias que divergem da ideologia organizacional (PAGÈS *et al.*, 1993). Estes autores ainda atestam que os dispositivos de gestão e a ideologia estão indissolivelmente ligados e têm por finalidade fazer com que os trabalhadores internalizem normas de conduta e princípios que as legitimam dentro da organização.

Uma ideologia pode ser imposta na medida em que ela integra um sistema de ideias próprias daqueles que se quer submeter, e, em se tratando de uma organização, para continuar sendo a parte dominante, essa deve oferecer uma interpretação da realidade coerente, ainda que em termos relativos, com a prática dos membros da instituição, fornecendo uma concepção do mundo de acordo com suas aspirações (MOTTA, 2001).

Para uma organização se manter; como detentora do poder, é fundamental que ela proponha um sistema de valores e crenças que leve o trabalhador à sua adesão como se fosse engajar a uma nova religião. O indivíduo que faz parte desse tipo de organização, reconhece-se na própria entidade, porque, além

das satisfações materiais, a empresa também lhe oferece satisfação ideológica e espiritual (MOTTA, 2001).

Segundo Pagès *et al.* (1993), ao se fazer referência à organização como uma religião, não se trata apenas de uma simples metáfora, refere-se a um sistema religioso, em que se encontram subsídios que articulam todo sistema religioso, tais como um conjunto de crenças que formam um dogma, escrituras sagradas e ritos. Na prática, a entidade se torna hierarquizada, sendo servida por seus celebrantes, composta por uma massa de fiéis compartilhando a mesma fé e um deus que a organização encarna. Os autores (1987) definem ainda que as estratégias de gestão estão organizadas de modo a oferecer soluções para as contradições psicológicas individuais e interindividuais. Desse modo, os trabalhadores aceitam e introjetam os princípios, os valores, as ameaças e os prazeres oferecidos pela organização.

A ideologia da organização, como ela difunde e pratica, refletindo no indivíduo, não funciona apenas como uma compensação frente à dureza e à submissão do trabalhador. Ela só é eficaz, porque vai ao encontro e mobiliza aspirações profundas, valores que transcendem o interesse individual, isto é, os valores do indivíduo são mobilizados e colocados a serviço da organização (PAGÈS *et al.*, 1993), cuja função ideológica é manter a coesão interna, sendo implantada ocultando o antagonismo fundamental da produção, sujeitando os agentes da valorização do capital e justificando o papel da dominação da gerência. Agindo dessa forma, a organização consegue fazer com que passe despercebido aos funcionários como atua a totalidade social e, mais especificamente, o imaginário das empresas, não podendo assim modificá-la (FARIA, 2011).

Sobre a alocação, Faria (2011) explica que ela pode ter uma ou mais formas discursivas, sendo total ou parcialmente encarada pela organização como nociva/benéfica ou suportável. Para decifrar seus significados e significantes, seus ditos e não ditos, suas formas e objetivos, não basta somente ouvi-la ou perceber sua construção, mas é necessário identificar suas formas, seus impactos e intenções, colocá-la em seu contexto, em seu espaço, em seu tempo, desembaralhar o conteúdo manifesto de sua aparência do conteúdo

não manifesto de sua essência, definir suas contradições e sua complexidade dinâmica e os efeitos que podem ser causados e os elementos contidos nele. Quando essas condições se encontram remotas do trabalhador, ele se constitui não apenas em um escravo contente, mas torna-se um alienado.

3.2 Subjetividade

O objetivo das organizações, em relação aos trabalhadores, é fixar na mente destes desejos e aspirações, moldá-los à estrutura de poder, criando estratégias que fortaleçam o comprometimento para com a organização, estimulando-os através de técnicas de punição e recompensa. Essas formas de controle são estabelecidas por meio de relações de poder que se desenvolvem nos próprios vínculos de trabalho e independem da resistência ou oposição dos trabalhadores sobre os quais o poder é exercido (REGATIERE, 2012). Enquanto isso, a empresa transmite ao trabalhador uma imagem de expansão e de poder ilimitado, na qual o indivíduo trabalhador projeta seu próprio narcisismo. A partir desse entendimento, o sujeito se identifica com a organização que consegue canalizar suas aspirações de trabalhador em favor dos objetivos econômicos da organização (GAULEJAC, 2007).

Por subjetividade, pode-se compreender o caráter de todos os fenômenos psíquicos, enquanto fenômenos de consciência, que o sujeito relaciona consigo mesmo e chama de “meus”. É por meio de um discurso sutil que a organização consegue controlar o trabalhador, dominando sua subjetividade. Isso faz com que ele se sinta imprescindível à organização (SZNELWAR *et al.*, 2011).

Segundo Faria (2007), algumas formas de sequestro da subjetividade podem ser identificadas na organização tais como:

- Pela identificação: diz respeito à condição de ajustamento ao imaginário criado pela organização que faz com que o trabalhador se considere parte dela.

- Pela essencialidade: valorizada está relacionado ao sentimento, alimentado pelo trabalhador que passa a se considerar indispensável à organização, por acreditar no reconhecimento de seus méritos.
- Pela colaboração solidária: está ligado ao desenvolvimento de atitudes direcionadas para a contribuição do trabalhador, com o intuito de envolvê-lo nos projetos da organização, por meio da adesão, do vínculo, do apoio e da inclusão com os grupos de trabalho.
- Pela eficácia produtiva: tem a ver com a crença do trabalhador na colaboração efetiva para obtenção de melhores resultados do que aqueles previamente pretendidos.
- Pelo envolvimento total: está relacionado ao sentimento de entrega do trabalhador à sedução e ao encantamento proporcionado por valores ofertados pela organização e atuam como fundamentos de comprometimento.

Faria (2007) ainda esclarece que a subjetividade do trabalhador deve ser buscada nas práticas individuais, grupais e institucionais. Ela não se limita ao campo da racionalidade. A subjetividade do trabalhador, uma vez fragmentada pela organização, aciona uma prática que se torna tolerada por ele. Desse modo, ocorre a cessão de parte da autonomia do trabalhador em prol de um coletivo criado artificialmente, em que a recompensa é o reconhecimento formal e o sentimento do pertencer ao "social".

Sequestrar a subjetividade é submeter os indivíduos a um sistema em que se devem aceitar regras impostas como sendo construção coletiva; é submeter os indivíduos a um ambiente de trabalho que opera em prol das realizações particulares, mas que as mascara com objetivos narcísicos. Essas relações de poder e de controle, por parte das organizações, tornam-se fontes de sequestro da subjetividade dos indivíduos, com o propósito de anular as práticas de questionamento em termos relacionados exatamente às próprias relações de poder e de controle (FARIA, 2007).

Sobre o "sequestro da subjetividade", por parte da organização, Regatieri (2012) afirma que este consiste no fato da organização apoderar-se,

planejadamente, de técnicas e práticas de gestão de pessoas. Essas formas são sutis e ocultas à concepção de realidade que envolve as atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos indivíduos. Dessa maneira, entende-se que o indivíduo fica impossibilitado de agir e elaborar pensamentos a respeito da realidade e torna-se refém de uma organização sequestradora.

Dentro desse contexto, conclui-se que o indivíduo trabalhador vive a organização como uma dependência da qual não pode se separar, e os conflitos são puramente psicológicos e não podem levar a uma mudança de estrutura. A dominação exercida sobre o trabalhador ocorre no nível do inconsciente e modela as estruturas da personalidade do indivíduo (PAGÈS, 1993).

Para Faria (2007), o indivíduo trabalha para realizar suas necessidades sociais e psíquicas, sejam elas de sobrevivência, realização, sublimação ou outras. Mesmo considerando a exploração do trabalhador, é inegável que o trabalho se constitui como inevitável para a vida do homem, objetivando construí-lo social e individualmente.

Para completar, Regatieri (2012) explica que a força de trabalho humano não é sua capacidade de produzir excedente, mas sua natureza de planejamento, inteligência e intencionalidade. A tarefa humana é avaliada como uma atividade laboral, fonte de experiência psicossocial, devido à importância na vida do ser humano. Por ocupar em grande parte do tempo do indivíduo, o trabalho é considerado não apenas meio de satisfação das necessidades de sobrevivência do ser humano, mas também fonte de prazer, identificação e de autoestima (NAVARRO: PADILHA, 2007).

É por meio do trabalho que o homem se torna um ser social, afirmam Navarro e Padilha (2007), esclarecendo que o trabalho é compreendido como momento decisivo na relação do homem com a natureza, pois ele a modifica ao executar o ato de produção e de reprodução sobre ela. Dessa forma, o serviço é encarado como um ato que implica a consciência e o conhecimento dos meios e dos fins aos quais se almeja chegar. De acordo com as autoras, fica claro

que não há trabalho humano sem consciência quando se busca a satisfação de uma necessidade.

Navarro e Padilha (2007) ainda esclarecem que o trabalho perde seu significado original, ou seja, o de satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano, de socialização e adquire outro significado e valor. Passa a ser considerado uma mercadoria, atendendo às exigências do sistema capitalista. Ressaltam também que as transformações no mundo do trabalho causaram mudanças e implicações na vida do trabalhador que não permitiram uma ruptura com o caráter capitalista do modo de produção.

O modelo de gestão das organizações contemporâneas não pôs fim ao modelo de gestão taylorista-fordista, porque suas características permanecem na configuração do sistema capitalista. Este modelo de gestão, na contemporaneidade, é considerado o ícone da flexibilidade no mundo do trabalho. Utilizam-se estratégias de maior exploração, além de maior auxílio dos trabalhadores em seus projetos e programas. Nesse sentido, o modelo de gestão adotado pelas organizações contemporâneas não põe fim aos modelos anteriores de organização do trabalho, mas demonstra uma continuidade, com modificações e adaptações no modelo em vigor (REGATIERE, 2012).

As novas formas de agir da organização contemporânea se pautam em apreender o indivíduo, a fim que ele esteja engajado a ela e, principalmente, que estabeleça laços afetivos. Dessa forma, a organização consegue mediar as incoerências existentes no seio organizacional e exercer o controle social de maneira mais eficaz (FARIA, 2007).

Segundo Guimarães (2006), o domínio pode ser definido como sendo o ato ou poder de controlar, impor, governar; é uma fiscalização exercida sobre as atividades de outras pessoas, de órgão, departamento ou sobre produto, dentre outros significados. O controle está diretamente relacionado à detenção do poder e é caracterizado também como sendo o processo pelo qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações e o controle sobre os processos de trabalho visa reduzir as zonas

de incertezas inerentes da liberdade de interação entre os atores envolvidos nessa questão (SILVA, 2003). E para isso, as organizações buscam potencializar a invisibilidade do poder, por meio da flexibilidade, fazendo com que o trabalhador sinta a falsa sensação de liberdade, como se o corpo, o ritmo e o desejo não estivessem mais sujeitos a uma modulação contínua. O que, na verdade, não acontece, pois, o corpo, o ritmo e o desejo estão permanentemente em um processo de modulação (GRISCI, 2008).

A organização não espera mais que o seu empregado se adapte a um quadro estável e sim que ele exista em uma rede flexível, em um mundo virtual, com o controle exercido a distância. Ao mesmo tempo em que lhe oferece flexibilidade, impõe ao trabalhador prescrições extremamente coercitivas, isto é, propõe um universo de autonomia controlada, pois espera que ele caminhe sempre além dos objetivos que lhe são fixados (GAULEJAC, 2007).

Um aspecto que favoreceu muito a subserviência do indivíduo à organização foi o avanço tecnológico. As novas tecnologias contribuem para que as organizações tracem estratégias de dominação que apreciem a busca do indivíduo para se manter-se em segmentos da organização, em uma servidão voluntária (GRISCI, 2008)

Embora as estratégias de controle atuais ainda se utilizem do corpo físico do trabalhador, é no aspecto subjetivo que o capital hoje opera, ou seja, o indivíduo tem suas atividades controladas e seu comportamento dirigido pela organização, pelos níveis de responsabilidade assumidos e pelo cargo ocupado (JOST; SOBOLL, 2012).

As transformações ocorridas no mundo do trabalho levaram as organizações capitalistas a darem continuidade à acumulação de capital (REGATIERE, 2012). Ainda segundo a autora, o controle capitalista de produção atinge não somente as relações técnicas desta, como também dimensões que estão relacionadas com a subjetividade da força de trabalho, envolvendo os planos políticos e ideológicos. Isto é, os novos modelos de produção e de gestão são capazes de propiciar o sequestro da subjetividade do trabalhador e,

consequentemente, levá-lo a enfrentar, de forma mais abdicada, o que Dejours (1987) chama de condições físicas e psicológicas de trabalho cada vez mais precárias (REGATIERE, 2012).

As organizações buscam a subjetividade do trabalhador nas práticas individuais, grupais e institucionais, não se limitando ao campo da racionalidade. As significações imperceptíveis, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, são fontes importantes para criações de cadeias de relacionamentos, conforme explica Faria (2007), que ainda afirma:

Estas significações se desenvolvem no interior das relações sociais, na produção das condições materiais de existência, no contexto ambiental imediato, na presença de um imaginário coletivo, na dinâmica dos relacionamentos nos grupos e dos vínculos grupais e no pacto consciente ou não com a ideologia específica. Tais significações estão na base da elaboração, da produção e do desenvolvimento das condições propícias ao sequestro da subjetividade do trabalhador (FARIA, 2007, p.66).

Faria (2007) destaca que, cada vez mais, as organizações estão desenvolvendo e aplicando técnicas gerenciais cujo objetivo é convencer o trabalhador de que lhes é oferecido o melhor ambiente de trabalho e as melhores vantagens materiais e imateriais, atingindo o plano afetivo do indivíduo. Acrescenta Gaulejac (2007) que a organização oferece várias vantagens e muitas obrigações ao trabalhador e assim ele experimenta dois sentimentos antagônicos: satisfação e angústia. Por consequência, o indivíduo fica preso a uma situação da qual não consegue se desligar. Dessa forma, para lutar contra a angústia, o empregado se doa totalmente ao trabalho e assim consegue obter resultados, o que lhe traz reconhecimento.

Essa situação ocorre porque o indivíduo se submete ao controle da organização, por ela lhe oferecer um meio de satisfazer seus desejos e ambições. Entende-se, pois que esse local oferece ao trabalhador um objeto de idealização e uma excitação/incitação permanente a se superar, a ser o mais forte, a se tornar um “ganhador” (GAULEJAC, 2007).

3.3 Sedução

A sedução, como uma forma de controle organizacional, pode ser definida das seguintes maneiras: para Baudrillard (1992) sedução é aquilo que desloca o sentido do discurso e o desvia de sua verdade. Para Freitas (2006) a sedução, inscrita em um plano teórico mais fictício do que real, é algo que escapa, escorrega, brinca de esconde-esconde, joga e faz jogar, desafiando uma teoria que pretende induzir a realidade das pessoas. Dubois e Garcia (2011) destacam que a sedução não visa argumentar, debater ou demonstrar algo, mas apenas atrair ou fascinar pelo uso do discurso, do tom e da expressão e, principalmente, pela repetição de fórmulas simples, repetidas à exaustão pela multidão. Ela está ligada ao jogo de aparências, independente do significado do discurso.

Fundada na aparência, a sedução é da ordem da estética: criação artificial, apresentação de qualidades encantadoras, prometendo magia e encanto, construindo uma imagem embelezada (FREITAS, 2006). A autora ainda declara que o sedutor é aquela pessoa com a qual o seduzido se reencontra e que faz de si uma imagem adorável. Tal mecanismo para controlar e manipular o indivíduo assegura que este trabalhará a favor da empresa, uma que ela se coloca como aquela que pode proporcionar exatamente o que o sujeito trabalhador precisa. Isto é, ela o atrai pela própria ambição que este tem (PABST; SIQUEIRA, 2008).

A linguagem organizacional do discurso sedutor age como um recurso heurístico, uma vez que os indivíduos não se dão conta do processo em que foram cooptados ou apreendidos. A dinâmica do controle direciona-se ao sistema psíquico, canalizando a subjetividade. A organização se torna o ideal do trabalhador e desenvolve programas que estimulam a doutrinação baseada na sua “divindade” e na organização como esconderijo de conflitos, na crença de que a organização é o que o trabalhador for (FARIA, 2011). Acrescenta a autora:

Os mecanismos de sedução compreendem a credulidade no saber do mito-herói, a concepção da organização como um ambiente harmônico, a participação em atividades sociais e recreativas e a representação da empresa em atividades externas, a adoção de programas de adoração e idealização (ginástica coletiva matinal; canto do hino da empresa; hasteamento da bandeira da empresa), a promoção de atividades sociais e oferta de objetos de fascínio (FARIA, 2011, p.80).

Para existir a sedução é necessário, pois, o desejo de seduzir e o desejo de ser seduzido. Os dirigentes organizacionais têm conhecimento de que a humanidade é movida por paixões, sonhos e desejos, mais do que por necessidades. Diante disso, a organização moderna, através do discurso sedutor e de uma linguagem irresistível, faz promessas que vão ao encontro dos desejos narcísicos do indivíduo. Por meio da sedução, a organização mobiliza o comportamento do trabalhador, a conduta de vida desse indivíduo, fazendo com que este persiga o sucesso, o reconhecimento e realização pessoal. Esses objetivos são alcançados mediante a valorização do desempenho do indivíduo trabalhador (FREITAS, 2006).

Vieira (2014) explica que muitos indivíduos estão “predispostos” a serem alcançados pela sedução e o processo só se concretiza, porque tais indivíduos desejam entrar na fantasia, no mundo imaginário sugerido pelas organizações.

O poder nas organizações se constitui como uma doutrina que busca a adesão voluntária de fiéis para, em nome do progresso, do consumo, do conforto material e do bem-estar estejam disponíveis, integralmente, à liturgia organizacional, por meio do trabalho. O processo de sedução organizacional é poderoso, pois concebe uma lógica na qual o indivíduo se torna sujeito e objeto dessa dinâmica. Ele se torna ao mesmo tempo uma vítima de controle e de violência no trabalho, além de ser um portador de reprodução do sistema. A sedução apresenta-se, pois, como uma estratégia organizacional, segundo a qual os indivíduos são convidados a entrar na fantasia, de que assim como as empresas, podem ser grandiosos, “chegar lá”, “ser alguém na vida” (VIEIRA, 2014).

A sedução desperta no outro um desejo irresistível. Ela impõe desafios, promete situações grandiosas e faz transbordar as ilusões e os sonhos. A organização moderna cria uma imagem de si de grandiosa e onipotente. Atraente e sustentada por um discurso vigoroso, ela convida todos os membros organizacionais a participarem na realização dessa grande fantasia (FREITAS, 2006).

Siqueira (2004) entende que a sedução é uma arma cada vez mais utilizada pelas organizações na contemporaneidade. Através de uma gestão que valoriza estratégias ligadas ao afetivo, os dirigentes buscam controlar, cada vez mais veementemente, os trabalhadores fazendo com que eles se comprometam com os objetivos da organização, passando assim a ter uma identificação com a cultura organizacional e com o que ela representa para eles e para o atendimento de seus desejos.

A sedução se apoia no jogo de aparências, por meio de palavras bem escolhidas e de frases bem elaboradas que mascaram os conflitos e minimizam os problemas. As organizações desenvolvem um discurso que atrai o indivíduo-trabalhador. Motta (1999) explica que o discurso da sedução não utiliza de palavras desprovidas de aspereza, a fim de que o seduzido não se sinta forçado, e sim atraído por sua capacidade de desdramatização dos problemas.

Nisso, a organização moderna apresenta o trabalho como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. A mobilização pessoal torna-se uma exigência e cada trabalhador deve ser motivado para preencher seus objetivos com entusiasmo e determinação. E seu controle se dá através do psicológico, porque a organização visa canalizar as pulsões do trabalhador e a controlá-lo quando os ideais se identificam. “A empresa oferece uma imagem de expansão e de poder ilimitado, na qual o indivíduo projeta seu próprio narcisismo” (GAULEJAC, 2007).

O controle por meio da sedução tende a ser monopolista, na medida em que a organização mobiliza o discurso e detém a condição de objeto amoroso em um

processo de aprisionamento emocional, tornando os indivíduos submissos, maleáveis, reconfortados pela crença absoluta na capacidade de gestão de seus dirigentes e dispostos a segui-los cegamente (DUBOIS; GARCIA, 2011).

Entende-se que a sedução está ligada a fatores emocionais e é um mecanismo de controle que facilita a exploração do indivíduo no ambiente de trabalho. Essa exploração caracteriza-se como uma violência velada, possibilitando o domínio do trabalhador.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo estão elencados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Apresenta-se o tipo de pesquisa, abordagem, método, unidade de análise, unidade de observação, sujeitos, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados.

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois detalha os dados tanto em sua obtenção quanto na disseminação dos resultados. Isto é, caracteriza-se pela exposição precisa dos fatos e fenômenos da realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Seu objetivo é delinear características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2002) e tem por finalidade observar os fatos, fazer os registros, fazer a análise, classificá-los e interpretá-los sem a interferência do investigador (ANDRADE, 2002)

4.2 Abordagem

A abordagem da pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, devido à necessidade de identificar e analisar de forma pormenorizada as práticas de encantamento e de sedução nos discursos disseminados pelos valores organizacionais dentro de uma instituição de ensino superior. Busca-se, pois, a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva do sujeito e permite que o pesquisador entre em contato com a situação estudada, envolvendo o alcance de dados descritivos sobre os sujeitos, lugares ou processos interativos (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa se caracteriza, a princípio, pela não utilização do instrumental estatístico na análise de dados. Porém, isso não significa que as análises qualitativas sejam consideradas especulações subjetivas (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

Na abordagem qualitativa é possível estabelecer um eixo e um limite da pesquisa a fim de se fazer um processo de inferência dos sujeitos por meio da realidade vivenciada e compreender os dados, para que as narrativas dos sujeitos de pesquisa possam obter uma harmonia (GODOY, 1995). Permite ainda aos pesquisadores identificar e determinar quais são os pontos de relevância apontados pelos entrevistados, extrapolando, assim, a análise quantitativa, sendo possível nas entrevistas identificar palavras-chave que aceitam a elaboração de novas perguntas, reconhecendo com maior entendimento as percepções dos entrevistados (MINAYO; SANCHES, 1993).

4.3 Método

A pesquisa é caracterizada como estudo de caso, pois, este método objetiva demonstrar um acontecimento ímpar, a fim de explicitar a realidade que está sendo vivida (GODOY,1995). permitindo que o pesquisador possa analisar as relações sociais, partindo de uma investigação em profundidade, para conseguir averiguar um caso em particular, possibilitando um questionamento empírico do fenômeno (YIN, 2005; SEVERINO,2007).

Conforme Gil (2002), o estudo de caso caracteriza-se por um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de forma a obter um conhecimento amplo e detalhado do objeto de estudo.

Escolheu-se o estudo de caso porque se trata de uma estratégia de pesquisa apropriada, de acordo com Yin (2015), por: não exigir controle sobre eventos comportamentais; focalizar acontecimentos contemporâneos; acrescentar fontes de evidências, como entrevistas de pessoas envolvidas nos acontecimentos que estão sendo estudados; realizar observação desses acontecimentos, documentos e artefatos; possibilitar a investigação de um fenômeno e de seus conteúdos da vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes; ser abrangente e incluir estudos tanto de caso único quanto de múltiplos casos; colocar mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições

4.4 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise é a unidade de significação a ser codificada, afirma Bardin (2006). Esta análise corresponde ao segmento de conteúdos que será categorizado. As unidades de análise devem estar em concordância com as características propostas pela ambiência do estudo e intencionar a responder aos objetivos de pesquisa.

Uma unidade de análise é o tipo de caso sobre o qual as variáveis ou fenômenos estão sendo estudados e o problema desta pesquisa se refere, e também sobre o qual se coletam e analisam dados (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.73). Neste estudo foram analisadas as práticas de encantamento e de sedução nos discursos organizacionais de uma instituição privada de ensino superior, que será a responsável por fornecer os dados para análise da pesquisa (GIL, 2002).

Os sujeitos desta pesquisa foram os professores que lecionam na Instituição Ômega, escolhidos por critério de acessibilidade e pelo tempo que possuem na organização, desde os mais novos até os mais antigos. Os sujeitos da pesquisa, na visão de Flick (2009), são os respondentes da pesquisa, que possuem conhecimento sobre o assunto, possibilitando, por meio da fala, opiniões e enunciações relevantes no processo de análise dos resultados. Duarte (2002) ressalta que a seleção dos sujeitos possui caráter importante, já que tem relação direta na qualidade das informações, com vistas à construção da análise e compreensão da questão.

4.5 Coleta de dados

A coleta de dados na Instituição Ômega foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Stake (2011), as entrevistas devem ser feitas da mesma forma para ambos os entrevistados, mas podem ser realizadas novas perguntas baseadas nas respostas adquiridas, com o objetivo de esclarecer o que se deseja pesquisar. O autor ainda esclarece que os princípios de um pesquisador qualitativo, no uso da entrevista, são o de se obterem informações

ou interpretações singulares sustentadas pela pessoa que está sendo entrevistada.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na área das Ciências Sociais, uma vez que permite lograr informações sobre o que as pessoas pensam, sentem e desejam. Ela oferece ao entrevistador suporte para esclarecer suas dúvidas, além de possibilitar a captação de expressões corporais, atitudes e ênfase nas respostas (GIL, 2008).

Além disso, a entrevista é uma forma de conseguir, através de um encontro entre duas ou mais pessoas, informações a respeito do assunto pesquisado. Pode ser considerada uma excelente forma de investigação social, uma vez que dá ao entrevistador a oportunidade de adquirir, verbalmente, as informações necessárias do entrevistado. A entrevista semiestruturada possui três tipos: focalizada, contendo um questionário; clínica, com uma série de perguntas bem específicas; e não dirigida, em que o entrevistado detém a direção dela (MICHEL, 2005). A investigação realizada aqui é a focalizada que contém um roteiro que responde aos objetivos propostos.

As entrevistas são associadas a metodologias positivistas e fenomenológicas. Trata-se de um método de coleta de dados, em que perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem. As entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por via internet, além de poderem ser conduzidas individualmente ou em grupo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O roteiro de entrevista semiestruturada para esta pesquisa foi construído para os docentes e elaborado de acordo com os objetivos aqui propostos, e se encontra no APÊNDICE A. Os docentes foram entrevistados na própria instituição que lecionam e o acesso a eles foram conforme a disponibilidade em participar da pesquisa. Os dados da pesquisa serão tratados na sua totalidade, significando que os entrevistados não serão identificados em seus depoimentos.

4.6 Análise de dados

A análise dos dados, segundo Creswell (2010, p. 217) “envolve a coleta de dados abertos, baseada em formular questões abertas e desenvolver uma análise das informações fornecidas pelos participantes”.

Os dados foram estudados por meio da técnica de análise de conteúdo, utilizada para referenciar as respostas dadas pelos sujeitos, os docentes da Instituição Ômega, tendo como finalidade estudar suas motivações, atitudes, valores, crenças e tendências do fenômeno em análise, com o objetivo obter, por meio da entrevista o conteúdo das mensagens, que irá permitir a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2006).

A análise de conteúdo é um método formal para a análise de dados qualitativos. Basicamente, está associada a um método positivista, embora Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991) a defendam como um meio de analisar dados qualitativos. Mostyn (1985, p. 117) refere-se a ela como "a ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se veem diante de uma massa de material que deve fazer sentido".

A análise de conteúdo assenta, implicitamente, na crença de que a categorização não introduz desvios no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados brutos (BARDIN, 2006). Dessa forma, foi utilizada a análise categorial temática, sendo a que mais se aplica a esta pesquisa.

Para Oliveira (2008, p. 570), a análise de conteúdo permite:

O acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos na axiologia subjacente ao texto analisado; implicação do contexto político nos discursos; exploração da moralidade de dada época; análise das representações sociais sobre determinado objeto; inconsciente coletivo em determinado tema; repertório semântico ou sintático de determinado grupo social ou profissional, análise da comunicação cotidiana seja ela verbal ou escrita, entre outros.

O relato individual, neste caso, as respostas à entrevista, é um instrumento para entender o contexto real, uma vez que o discurso individual expressa o coletivo. Assim, os discursos obtidos representam o coletivo, pois cada indivíduo, em sua totalidade, produz e reproduz o fato social vivenciado no dia-a-dia (TRIVIÑOS, 1987). O Quadro 1 sintetiza a metodologia utilizada nesta pesquisa.

Quadro 1 – Síntese da Metodologia

Tipo	Descritiva	A pesquisa descritiva se caracteriza pela exposição precisa dos fatos e fenômenos da realidade (TRIVIÑOS, 1987).
Abordagem	Qualitativa	Descreve que o objetivo da pesquisa qualitativa é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva do sujeito (GODOY, 1995).
Método	Estudo de caso	Objetiva demonstrar um acontecimento ímpar, a fim de explicitar a realidade que está sendo vivida (GODOY, 1995).
Unidade de análise	Práticas de encantamento e sedução nos discursos organizacionais.	Unidade de análise é o tipo de caso sobre os quais as variáveis ou fenômenos estudados se referem e sobre a qual se coletam e analisam dados (COLLINS; HUSSEY, 2005).
Unidade de observação	Instituição de Ensino Superior.	A unidade de observação fornecerá os dados para análise da pesquisa (GIL, 2006).
Sujeitos da pesquisa	Docentes que lecionam na instituição.	Participantes que possuem um conhecimento profundo, influenciando, através de suas falas, conhecimentos, opiniões e declarações, permitindo o resultado da pesquisa (FLICK, 2009).
Coleta de dados	Entrevista semiestruturada	Trata-se de um método de coleta de dados em que as perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem (COLLIS E HUSSEY, 2005).
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Essa é uma técnica de pesquisa baseada na objetividade, sistematização e inferência, que permitem a dedução de conhecimentos de produções e mensagens (BARDIN, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Foram utilizadas as três etapas básicas do método, começando pela pré-análise, na sequência, a descrição analítica e finalizando com a interpretação referencial (BARDIN, 2006).

As categorias de análise, que foram criadas *a priori*, são: a) Práticas de socialização dos docentes; b) Práticas de premiação; c) Envolvimento, satisfação e identificação.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a descrição e análise dos resultados apurados nesta pesquisa. Inicia-se pela exposição de um apanhado comparativo das informações do perfil demográfico e ocupacional dos docentes entrevistados. Em seguida, realiza-se a análise dos resultados das entrevistas. Cada entrevistado (E) é tratado por um número, correspondente à ordem cronológica de realização das entrevistas, sendo E1 a E9. O Quadro 2 apresenta o perfil dos respondentes:

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

ENTREVISTADO(A)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
SEXO	F	M	F	F	F	M	M	M	F
IDADE	33	57	33	28	42	29	40	45	46
ESCOLARIDADE	Me.	Esp.	Me.	Esp.	Esp.	Me.	Esp.	Esp.	Me.
ESTADO CIVIL	solteiro	casado	divorciado	solteiro	divorciado	solteiro	casado	casado	casado
FILHOS	não	2	1	não	2	não	1	2	2
TEMPO NA INSTITUIÇÃO	1 a 6 m	9 a	5 a	5 a	4 a	7 a	6 a	7 a	2 a

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os depoimentos coletados dos 9 (nove) docentes participantes desta pesquisa foram analisados qualitativamente, com suporte na teoria que fundamenta este trabalho, dentro das categorias de análise. Todos os docentes entrevistados possuem outro vínculo empregatício e trabalham na Instituição Ômega no regime horista ou parcial.

As entrevistas realizadas buscaram, por meio de um questionamento macro relativo à gestão de pessoas, identificar e descrever as práticas de encantamento e de sedução da Instituição Ômega na percepção dos seus docentes. Essas apontaram a capacidade da organização de envolver seus protagonistas a se realizarem, a partir do cumprimento das metas estabelecidas ou da superação destas, uma dedicação total de cada profissional.

Para se entender melhor a análise de conteúdo de cada uma das categorias, será delineada a seguir, levando-se em consideração o Referencial Teórico exposto no Capítulo 3.

5.1 Práticas de socialização dos docentes

O controle das organizações cresce cada vez mais em uma estrutura de maneira sutil e envolvente, aproveitando da carência do indivíduo e de suas questões narcísicas. Para muitos indivíduos, há uma projeção na organização de um ideal, um aspecto de extremo acolhimento e uma esperança de reconhecimento máximo. Nisso, a linguagem nada mais é que um mero instrumento do enorme aparelho de reprodução da sociedade hipermoderna, em que podem perceber a estocagem e a comunicação dos elementos intelectuais da produção, bem como de orientação das massas (ADORNO; HORKHEIMER, 1985; FREITAS, 2006). Nas palavras de Coutinho (2000, p. 12) “Se o controle na clássica gestão taylorista-fordista do trabalho se dava sobre o corpo e os gestos dos trabalhadores, agora estaria ocorrendo um controle sobre o próprio modo de ser e de pensar daqueles que trabalham”.

O que se procura na organização é uma subordinação formal-intelectual capaz de sequestrar a subjetividade do trabalhador por meio das técnicas de produção elaboradas e do apelo ao trabalho em grupo, iniciado pelo processo de racionalização da produção com o taylorismo, ganhando novas características com o fordismo que é intensificado pelo controle psicológico do atual modelo toyotista. O que se busca não é apenas atingir os objetivos previamente definidos, como na organização científica do trabalho, mas sim superar o planejado e envolver o trabalhador na lógica da eficácia produtiva (FARIA, 1993).

O desafio maior do mundo moderno volta-se para o manejo e a produção de conhecimento, estratégia primordial do desenvolvimento humano sustentado. Esse desafio aponta para a importância crescente que assume a educação de qualidade, definida em termos instrumentais como a capacidade de construir conhecimento. Seu impacto é decisivo frente não só à cidadania, mas igualmente à competitividade (GARCIA, 2004).

A análise dos depoimentos dos docentes entrevistados demonstrou que grande parte deles chegou à instituição por iniciativa própria, submetendo-se a um processo seletivo, no qual foi feita a avaliação do candidato através de uma banca de coordenadores, conforme relatado a seguir:

Cheguei por indicação de uma amiga, que é ex-professora da instituição, participei do processo de seleção, tanto da entrevista e da aula didática e fui aprovada. (E9)

Eu tenho um amigo, e esse amigo falou que recebeu um e-mail falando que tinha uma vaga para professor no quadro da faculdade e ele me passou o e-mail e eu me inscrevi fiz a banca e passei. (E2)

Eu cheguei por um convite de um amigo, que me indicou pra participar de um processo seletivo no qual fui convidada e tendo aprovação no processo, e efetivando na contratação. (E3)

Eh! eu já estudei na instituição então já conhecia alguns coordenadores e depois que eu terminei a especialização eu fui convidada a participar do processo seletivo e eu já tinha experiência como docente não no ensino superior, mas no ensino técnico. (E4)

Passei por uma banca, através de um processo de seleção e fui aprovado nessa banca, no início de 2012. (E7)

Surgiu a vaga para uma turma de álgebra linear, aí eu fiz a banca, fui aprovado, e comecei na outra semana. (E8)

Uma estratégia utilizada pela organização para a fidelização de seus colaboradores é oferecer treinamentos aos docentes. Esses treinamentos estão disponíveis no portal da instituição e também alguns podem ser realizados presencialmente, em reuniões e palestras, visando à transmissão das regras e filosofias da empresa.

[...] temos que participar todo semestre de várias capacitações é o que se chama dentro da instituição de trilha do conhecimento, onde nos somos capacitados em várias áreas de formação, seja na área comercial, formação de sala de aula, entre outros. (E9)

[...] a gente tem a plataforma de formação da universidade e frequentemente é oferecido diversos cursos, tanto para a formação docente enquanto conteúdo, quanto para adaptação à realidade da unidade também, do ponto de vista da unidade. (E1)

Participei de vários, geralmente são treinamentos à distância, treinamentos *online*. (E2)

No treinamento online, a instituição disponibiliza um portal e realizamos por lá, já no treinamento presencial, ocorrem em geral, no final de cada semestre. (E6)

Já fiz alguns cursos, alguns cursos são obrigatórios pela instituição, para que a gente possa conhecer a instituição as normas, as regras e são cursos *online* 100% *online*, cursos interativos com vídeos, alguns com jogos, onde nós vamos cumprindo a carga horária e no final ali nós temos uma avaliação e a emissão do certificado final. (E4)

[...] já participei ou de forma *online* ou presencial, de forma presencial, funciona normalmente no período de trabalho ou mesmo extra néh! às vezes em casa. (E3)

Nesses treinamentos, são priorizados temas como formação do docente, desenvolvimento na carreira, apresentação da instituição, planos pedagógicos, gestão administrativa, segurança no trabalho, dentre outros.

Bom, são aqueles que dizem respeito à instituição, as regras da instituição e os cursos na área de docência, então os cursos relacionados com o processo de avaliação, como lidar em sala de aula principalmente néh, nos casos que são turmas grandes...Eh referente ao ENADE, então são estes os cursos que a instituição prioriza. (E4)

Na verdade, conhecer o plano pedagógico da instituição é pra poder, questão de formação mesmo de professor, como que a gente interage em salas grandes, como a gente pode trabalhar com alunos que tem muita dificuldade, questão da paciência, então assim são vários cursos muito diversificados. (E5)

[...] geralmente é assunto que traz alguma melhoria na preparação da aula, relacionamento professor com aluno e etc. (E2)

Assuntos para alinhamento sobre metodologia de ensino e capacitação docente. (E6)

Bom ahhh... os assuntos que são geralmente trabalhados e são sempre discutidos normalmente tem a ver com a capacitação e o cargo do profissional néh!...no nosso caso que somos docentes, os treinamentos são para aula, treinamentos com trabalho com portal, treinamento relacionado ao processo de capacitação de às vezes do próprio docente ou relacionado também com alguma prática que seja necessária ou que seja solicitada para que o docente tenha conhecimento. (E3)

Ahh! são diversos, mas são relacionados à atividade docente ou à administração. (E7)

Os treinamentos têm, por finalidade, também ajudar os docentes nas suas tarefas diárias em sala de aula, orientá-los sobre como atuar em salas com características especiais, melhoria na didática e sobre atividades relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem. Os relatos a seguir demonstram essa prática:

Uma diferenciada que foi passada néh, que foi solicitado para que nós pudéssemos realizar o treinamento foi a de salas grandes que é era uma prática específica da instituição no qual nos temos trabalhado aqui na instituição com um volume alto de alunos e este treinamento é direcionado, relacionado com a nossa vivência do dia a dia, e que de certa forma ahh...é uma quantidade a mais que todos os docentes trabalham então...foi um treinamento direcionado para que nós pudéssemos saber como trabalhar com uma sala grande, com uma sala que tivesse um volume maior de alunos. (E3)

Tem cursos que sim, por exemplo, eu fiz um curso que falava lá como construir meios de como chamar a atenção de alunos que não estavam focados, bastante interessante. (E5)

Sim, todos voltados para o modelo institucional. (E6)

Bom às vezes... Teoricamente se têm ali uma ideia de atuar em sala de aula que nem sempre é aplicável a sua situação, a sua realidade. Ehhh... através das reuniões que ocorrem a cada início de semestre e sempre é feito discussões e é apresentado ali soluções para trabalhar de forma diferenciada. Mas essa adequação ao longo do semestre nem sempre é tão possível como apresentado nos treinamentos e naquelas reuniões que são feitas. (E4)

Os específicos sim, temos uma capacitação que se chama trilha docente onde realizamos cursos através do EAD como trabalhar didática, trabalhar em salas grandes, nos orientando a nos tornarmos profissionais melhores. (E9)

Existem alguns treinamentos é... na verdade que tentam trazer exatamente isso, da adaptação à realidade que cada professor tem dentro da sala de aula, de utilizar diferentes estratégias pra obter um bom resultado. (E1)

Geralmente eles passam um modelo acadêmico da faculdade pra gente aprender e praticar na aula de aula. (E2)

As regras e normas organizacionais são repassadas aos docentes de diversas formas, fazendo com que eles sempre se sintam como parte da organização, estando ciente de tudo que se passa na instituição.

A questão do conhecimento das normas, frequentemente a gente é informado através de e-mails, através das reuniões de alinhamento. (E1)

[...] as normas são transmitidas através da coordenação, e-mails, quadro de avisos, reuniões e também existe normas que aprendemos através dos cursos do EAD. (E9)

Nós temos alguns encontros néh, semestrais que é passado pra gente as regras as normas, os indicadores, através de e-mails, através de WhatsApp e através dos cursos néh. (E5)

As regras são estabelecidas de uma forma global para todas as instituições e tem um viés regional que é elaborado pela direção juntamente com a CPA e demais funcionários. Através de informes e reuniões acadêmicas. (E8)

Via e-mail, via WhatsApp, tem o registro, tem vários documentos que são passados para que pudéssemos ter conhecimento de toda normatização e tem alguns documentos que são compartilhados com os docentes para que eles possam ter conhecimento. (E3)

São transmitidas através dos cursos, no qual tem cursos sobre as políticas da empresa, e no dia-a-dia são transmitidas através de e-mail, WhatsApp. (E7)

Os trechos transcritos reforçam o que Gaulejac (2007) afirma sobre as práticas de gestão das organizações contemporâneas. Segundo o autor, as organizações contemporâneas buscam interiorizar no indivíduo-trabalhador a ideologia organizacional, procuram definir comportamentos, orientar processos de decisão, estabelecer procedimentos e normas de funcionamento, isto é, introduzir sutilmente no trabalhador sua ideologia. Isso caracteriza um sistema econômico de dominação que legitima o lucro como finalidade.

Os relatos descritos ainda avigoram o que Faria (2011) assegura sobre os recursos discursivos utilizados pelas empresas modernas. De acordo com o autor, um discurso pode ter uma ou mais formas discursivas, sendo total ou parcialmente encarado pela organização como nocivo/benéfico ou suportável, e para decifrar seus significados e significantes, seus ditos e não ditos, suas formas e objetivos, não basta somente ouvi-lo ou perceber sua construção, mas é necessário identificar suas formas, seus impactos e intenções, colocá-lo em seu contexto, em seu espaço, em seu tempo, desembaralhar o conteúdo manifesto de sua aparência do conteúdo não manifesto de sua essência, definir suas contradições e sua complexidade dinâmica, os efeitos, que podem vir a causar e os elementos contidos nele. Quando essas condições se encontram distantes do trabalhador, este se constitui não apenas em um escravo contente, mas em um alienado.

5.2 Práticas de premiação

É percebido nos depoimentos dos entrevistados o total engajamento deles no sentido de se comportarem de forma a atender as exigências da organização, a fim de que os objetivos da instituição, que passam a serem seus objetivos também, sejam alcançados e assim desenvolvam a carreira proposta e

alcancem o reconhecimento tanto almejado. Esse mérito é proporcionado mediante a premiações que são oferecidas aos que obtêm um bom desempenho e conseguem vencer os desafios lançados pela organização, conforme expresso nos relatos dos docentes:

Eu, eu já participei e já ganhei um prêmio e a minha sensação foi muito boa. (E2)

[...] me senti reconhecida, senti que realmente que o meu trabalho fez a diferença. (E9)

[...] já ganhei premiação de melhor, professor mais bem avaliado néh? Professor mais bem avaliado no curso, professor com a nota mais alta dentro as avaliações e é uma sensação de dever cumprido néh? Quando eu ganhei esse, essa certificação de honra pelo mérito alcançado, é a sensação de um dever cumprido, que então você tá no caminho correto, no caminho que você acha que é o certo. (E4)

Já, foi recompensador e motivador. (E6)

Já ganhei, primeiro foi o certificado de 97% de aprovação dos alunos, depois pelo ex-diretor quando ele me premiou por várias indicações de matrícula, porque o ser humano sobrevive néh, com essa questão de metas a serem cumpridas, e quando ele vê que está sendo prestigiado ele fica mais motivado em continuar cooperando com a instituição. (E5)

A necessidade do reconhecimento é amplamente relatada nas entrevistas, levando em consideração as palavras de Pagés et al. (1993) que afirmam que vencer é o meio de ser reconhecido, admitido, aceito na empresa, mas é também, e, sobretudo, em nível de fantasia, o meio de ser amado pela organização.

Sim, já ganhei prêmio sim néh... de professor mais bem qualificado por uma turma néh, nessas avaliações realizadas anualmente, que eles colocam como porcentagem de avaliação do professor de no mínimo, já foi de 90% néh já foi de aprovação ou de 95% dentro daqueles pré-requisitos néh? Esta avaliação é algo que remete muito bem ao nosso trabalho como resposta do que foi desenvolvido e uma resposta positiva, então eu me senti muito bem, da mesma forma se caso eu não consiga eu me sinto que eu preciso melhorar, o que eu preciso fazer para estar dentro do proposto, para conseguir esta premiação. (E3)

Na verdade, eu ganhei uma câmera gopro porque ajudei a instituição a superar os indicadores do marketing. Me senti valorizado, valorizando o trabalho que tive. (E7)

O reconhecimento denota *status* e visibilidade e, para isso, é necessário manter o padrão de produtividade. Por meio de um discurso sedutor de vencer

desafios e ter desenvolvimento na carreira, a instituição consegue mobilizar os docentes a superarem seus limites e a atingirem as metas propostas.

Segundo Gaulejac (2007), cada indivíduo deve dar provas de sua utilidade, produtividade e rentabilidade. Deve demonstrar que sabe manter seu lugar e, quando necessário, fazer seu próprio lugar. Cada um deve provar suas competências e justificar sua função. As organizações não procuram mais “indivíduos dóceis, mas “batalhadores”, que têm gosto pelo desempenho e pelo sucesso, que estão prontos para se dedicar de corpo e alma” (GAULEJAC, 2007, p.116).

Ao serem questionados sobre como vivenciam o dia a dia de forma a atender as expectativas da instituição, os docentes responderam:

Faço um cronograma das ações que tenho que realizar no dia. (E2)

Através de meus indicadores tanto pessoais, como institucionais. (E6)

Na verdade, a gente transpira e inspira essa instituição 24 horas, são muitos e-mails, grupos de WhatsApp, então a gente fica o tempo todo pensando, como fazer o melhor trabalho e como se adequar ao que eles propõem. (E5)

Bom eu tento ficar atenta no e-mail, WhatsApp, telefone, está sempre atenta a todos os comunicados pra eu possa de certa forma tá atendendo o que é solicitado, se eu tiver alheia a situação, eu não vou conseguir atender o que está sendo pedido, se eu tiver por dentro e atenta ao que é colocado como proposta eu vou tentar fazer o máximo possível, atender o que está sendo proposto. (E3)

Atento aos prazos por ser uma instituição privada, o atingimento de metas é muito importante, fico atento ao que é preciso ser executado. (E7)

Segundo Gaulejac (2007), a organização moderna apresenta o trabalho como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. A mobilização pessoal torna-se uma exigência e cada trabalhador deve ser motivado para preencher seus objetivos com entusiasmo e determinação.

Quando os docentes expressam seus desejos de transmitir elementos para a formação, tanto do indivíduo quanto da sociedade, parece denotar que tal compreensão sugere uma obrigação associada à profissão docente. Fica

perceptível, nos depoimentos, que faz parte do conjunto das obrigações do docente a formação do cidadão, do indivíduo para a sociedade. Percebe-se o desejo de realizar o trabalho da melhor forma possível pelo bem da sociedade, além de si próprio, corroborando o pensamento de Dejours (1987) que propõe que o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade.

Ficou manifesto, nesta pesquisa, que a maioria dos docentes busca realizar o trabalho da melhor forma, e que uma das motivações para essa realização é o envolvimento que eles têm com o trabalho. Os relatos demonstraram que os profissionais, além de ficarem focados no trabalho, mesmo não estando em sala de aula, ainda realizam várias atividades relacionadas ao trabalho fora da escola, o extraclasse, devido ao envolvimento com o trabalho.

A pressão exercida pela atividade laboral torna o ritmo de trabalho acelerado, como pode ser ilustrado pelas falas coletadas dos seguintes depoentes:

Organizando tempos extra, fora do horário normal de trabalho, ao qual dedico à planejar e executar atividades diversas, propiciando o atendimento às expectativas da organização. (E8)

Buscando sempre fazer o máximo possível daquilo que é solicitado, então atualmente eu tenho me sentido até um pouco sobrecarregado em relação a isso, pela carga de trabalho néh...que tem sido exigida e... a gente tem se adequando e realizando aquelas atividades sempre como forma de prioridade, eu sempre néh que as regras, o que esta sendo solicitado, a expectativa da instituição é sempre a minha prioridade aí depois vem as demais atividades do dia pra desenvolver. (E4)

O ritmo acelerado de trabalho, evidenciado nos depoimentos, pode ser identificado pela literatura especializada como uma sobrecarga de trabalho imposta pela organização do trabalho ao sujeito. Ainda que o trabalhador tenha a percepção pessoal sobre a prescrição de seu trabalho, a sobrecarga pode desencadear um ritmo de trabalho acelerado, pois as exigências prescritas se distanciam da liberdade que ele tem de escolher suas atividades no tempo que lhe parece mais favorável. Essa liberdade fica inibida, pois a organização exige do trabalhador a execução de múltiplas atividades no curto prazo (MENDES, 2007).

Quando os entrevistados foram questionados sobre o desenvolvimento na carreira, afirmaram que a organização oferece essa oportunidade. Esse desenvolvimento ocorre de forma vertical e de forma horizontal. Seguem os relatos:

[...] na verdade existe, mas eu sei que tem tanto a progressão por tempo, quanto por titulação, mas eu não passei por nenhuma das duas, então... não sei. (E1)

Tempo de experiência e mérito acadêmico. (E6)

Olha eu tinha até que ter lido com mais detalhe essa questão do plano de carreira, ele fica na mesa aqui néh do café e acessível a todo mundo, existe um plano de carreira que ele é vertical é a questão das pós-graduações e horizontal que é o tempo dentro da instituição. (E5)

Sim, existe o tempo de serviço, existe pelas metas e participação em cursos e execução dentro da temporalidade exigida bem como também a mudança de nível por titulação. (E8)

Tem o plano de carreira néh? O PCD da instituição que é o plano de carreira por mérito e por tempo de trabalho e é são colocados o que a gente precisa atender e dependendo do que é solicitado pra sua avaliação, você atingir esse plano de carreira e ter o mérito obtido pelo desenvolvimento do seu trabalho. (E3)

Existe um programa de desenvolvimento por meritocracia e por tempo de serviço, que é apenas uma bonificação. Avaliação por mérito é a avaliação do seu chefe imediato, que é o seu coordenador. (E7)

De acordo com Pagés e outros (1987), a ambição de seguir carreira incentiva cada sujeito pelo comprometimento de vencer e não somente pelo compromisso de trabalhar. Para os autores, sendo acionado o dispositivo, não seria preciso designar grande encargo de tarefas nem, tampouco,

fiscalizar o tempo que cada indivíduo passa aí [...] o ser explorado pela empresa se torna como que um objetivo para o indivíduo. Os sacrifícios que a promoção exige são eliminados pelo valor que ela representa, pela imagem que reveste (PAGÈS et al., 1987, p. 141).

5.3 Envolvimento, satisfação e identificação

O trabalho faz parte de uma arena essencial na vida das pessoas e é capaz de mobilizar a personalidade do indivíduo por inteiro, afirma Dejours (2012). A atividade docente é atravessada por diversas demandas, tanto técnicas e operacionais quanto intelectuais. O sujeito, a fim de atender a essas

demandas, torna o envolvimento com o trabalho algo de importância e relevância para sua vida pessoal, pois considera que deve se organizar em torno do trabalho, mantendo-se em constante formação e dedicando-se às questões profissionais. Essa cobrança por melhoria profissional e o envolvimento com o trabalho é algo percebido como natural pelo trabalhador, que traz para si a imagem de um profissional ideal. Fica atribuído ao profissional atender às imposições do mercado, de modo que por intermédio do seu envolvimento com o trabalho, possa desenvolver habilidades para se tornar mais positivo criativo (GAULEJAC, 2007).

Sou feliz com o que eu faço e gosto muito de trabalhar na instituição, me sinto realizada, pois pra mim trabalhar como professora é uma festa. Eu amo ser professora. (E9)

Bom, eu acredito no método aplicado aqui, isso eu acho que é o que me faz permanecer aqui, eu me adapto a metodologia proposta pela empresa e eu acho que o que eu faço em sala de aula é o que pode fazer diferença no aluno que tá lá, então aliado ao que a empresa pede e o que eu acredito que vai em acordo com isso...e isso vem dando um bom resultado. (E1)

Bom... tento fazer aquilo que me cabe, que é da minha alçada e procuro ser o mais profissional possível sabendo que eu tenho as minhas limitações, mas sempre a disposição, me colocando à disposição, naquilo que é solicitado, procurando fazer meu papel da melhor forma. (E4)

Competente, dedicado, e que procura fazer a diferença na vida dos alunos dessa instituição. (E8)

Percebo que sou importante, que o meu trabalho faz a diferença para o meu aluno e para a instituição. (E7)

Percebe-se nos relatos anteriores que o envolvimento conduz à realização de uma atividade profissional esmerada. Nessa atividade, o professor coloca sua marca pessoal, em que o trabalho por ele realizado tem sua identidade. Conforme a literatura especializada, o desejo de realizar o trabalho de forma singular, com o registro de sua personalidade, é o zelo. De acordo com Dejourns (2012), o zelo diz respeito à mobilização da inteligência para criar soluções, capazes de reduzir a distância entre a prescrição e a realidade do trabalho.

Gaulejac (2007) explica que a organização busca constantemente controlar o indivíduo através do psicológico, e ela consegue canalizar as pulsões do

trabalhador e controlá-lo quando seus ideais se identificam com os ideais da organização. O autor afirma que a empresa oferece uma imagem de expansão e de poder ilimitado, na qual o indivíduo projeta seu próprio narcisismo. O indivíduo se submete ao controle da organização, porque esta lhe oferece um meio de satisfazer seus desejos, suas ambições. Oferece ao trabalhador um objeto de idealização e uma excitação/incitação permanente a se superar, a ser o mais forte, a se tornar um “ganhador”.

A organização conduz o processo controlando e contendo a carga explosiva que poderia eclodir, caso não se crie o ‘habitat para se viver’ (ENRIQUEZ,2000). A sua ênfase na efemeridade se concentra em exprimir ou representar o ‘eterno mutável’, todavia, engendrado na sua teia, fica difícil repudiar tamanha expectativa de viver um ambiente de excelência. Além de ser um ambiente que respira eficácia, não se deve estereotipá-la como um ‘ser’ insensível ao psiquismo dos indivíduos (ENRIQUEZ, 2000).

Os relatos, a seguir, de alguns entrevistados mostra que, a percepção que eles têm das regras e políticas comerciais da empresa:

Legítimo as regras e políticas, cumpro as minhas metas e ofereço um serviço diferenciado aos alunos. (E6)

As regras deste grupo específico são regras bem rígidas e ahh...o que eu espero, o que eu faço pra ser reconhecida é fazer o que está solicitado, se esta rígido e eu faço parte do grupo eu tenho que atender o que está sendo pedido, então são regras que são necessárias, o mercado está cada vez mais rígido, cada vez mais disputado, competitivo, então se eu quero me manter neste mercado eu tenho que me adequar ao que está sendo pedido. (E3)

Eu percebo...ahh gente é informado sobre regras e políticas, todo mundo conhece as regras e política da empresa e o que eu faço hoje é tentar cumprir tudo que é determinado nas regras e política. (E2)

Como toda empresa de capital aberto, a nossa instituição visa abarcar um mercado cada vez maior garantindo qualidade na educação. Dedico a trabalhar cumprindo as exigências e buscando ser cada dia melhor. (E8)

Os relatos anteriores mostram uma alienação por parte dos docentes. E sobre isso Faria (2007) explica que a alienação é percebida como um processo natural. Subjetivamente, a alienação se caracteriza pela crença do

pertencimento, na competição intergrupual, na destituição psíquica, na entrega dos sentimentos e do afeto à valorização do trabalho do grupo, etc. Objetivamente, a alienação é percebida pela introdução de vantagens, prêmios, benefícios e outros aliciantes, utilização de programas de premiação por produtividade etc. A alienação é uma condição do poder do capital.

De acordo com Faria (2011), o sujeito introjeta a organização e passa a vivê-la e a agir de acordo com o padrão e a ordem instituídos, porque os elementos como *status*, fama da organização, entre outros, proporcionam-lhe prazeres e satisfações, pois se identifica com a empresa e percebe que, através dela, poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e se sente seduzido e fascinado por ela. Assim, o sujeito se conforma com a estrutura de carreira proposta pela empresa, aceitando suas regras e normas, seu sistema de valores e reproduz esse sistema, conforme os relatos de E3 e E1:

Sim, oferece sim, um grupo institucional acadêmico que tem uma posição financeira significativa, então essa consolidação dessas leis, elas são adequadas [...]. (E3)

É... eu conheço muito bem o plano de carreira, eu sei que ele é... tão atraente pra eu continuar na minha função. (E1)

As organizações, por meio de suas práticas de gestão, buscam o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica. Dessa forma, esperam de seus empregados “uma implicação subjetiva e afetiva” (GAULEJAC, 2007, p. 108) que deve ser aplicada sobre a própria companhia, “personificada” com o objetivo de que a energia libidinal de seus empregados seja convertida em força de trabalho. Logo, a empresa apresenta-se ao trabalhador como um ente com o qual este possa se identificar e se satisfazer, isto é, a organização propõe ocupar o lugar de “mãe onipotente” (FARIA, 2004), “satisfazendo seus fantasmas e seus desejos de sucesso” (GAULEJAC, 2007, p. 117), culminando em uma adesão total e uma mobilização psíquica intensa do sujeito para com a instituição.

Os trabalhadores não estão ligados à organização por um mecanismo de coerção; é a dependência psíquica, apoiada em processos de projeção,

idealização, angústia e prazer. Isto é, processos de mobilização psíquica que liga os trabalhadores à empresa. Na concepção de Gaulejac (2007), é essa carência de afetos que permite que os empregados se dediquem fielmente a satisfazer os “desejos” da organização. “O indivíduo espera da empresa que ela favoreça sua realização, e a empresa espera do indivíduo que ele dê sua adesão total a seus objetivos e a seus valores” (GAULEJAC, 2007, p. 229).

Os trabalhadores aceitam e introjetam os princípios, os valores, as ameaças e os prazeres oferecidos pela organização. “[As empresas] permitem ao indivíduo defender-se da angústia, lhe propõem um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 39-40).

Pagès *et al.* (1987, p. 134-135) ainda afirmam que vencer dentro de uma organização é o modo para ser reconhecido, aceito; responde à fantasia de ser “amado” pela organização:

Veremos que este mecanismo contribui para a introjeção da organização pelo Ego: o indivíduo reproduz nele o modelo da organização, visto que ele se estrutura em função deste modelo. Sua necessidade de reconhecimento será satisfeita quando reconhecer a empresa nele, isto é, quando ele não for mais ele mesmo.

Esses fatos são demonstrados nos depoimentos a seguir, quando os entrevistados foram interpelados sobre o futuro em relação ao seu trabalho:

Eu espero continuar... tendo um reconhecimento da parte dos alunos que é o que a gente recebe, o feedback ao longo das aulas mesmo...Isto tem sido bem, bastante positivo e eu espero continuar evoluindo neste ponto. (E1)

Melhorar a qualidade do meu trabalho constantemente. (E6)

Eu acho que todo mundo espera que no final a gente seja... ehhh eu não falo premiado, mas reconhecer todo professor, todo profissional, quer um reconhecimento, espero ser reconhecida não só pelos trabalhos internos, mas pelos trabalhos externos, levando os a entender o que é ter conhecimento e quais são os meios para se obter este conhecimento. (E5)

Eh... em relação ao futuro, muitas pessoas tentam até subir de cargo, ocupar cargo de coordenação e essa não é a minha vontade, eu tenho vontade mesmo de continuar atuando como professora, então o que eu vejo assim em relação ao futuro é continuar sendo professora e ser cada vez melhor neh... (E4)

Uma vez que as empresas se constituem de símbolos que podem exercer um poder que guia a sociedade, sua apresentação envolve um discurso elaborado de sedução. O discurso organizacional permeia uma narrativa hipnótica, que age como um instrumento de manipulação do comportamento dos indivíduos, facilmente cooptados pelo desejo de "um lugar ao sol" ou, mesmo, medo de perder o emprego. As organizações valorizam este domínio, e o discurso as posiciona como protagonistas da competição e sucesso econômico, exportadoras de visões pragmáticas do mundo e das formas de obter eficácia e performance (ENRIQUEZ, 2001).

O poder das organizações modernas se expressa de forma abrangente e sinuosa, buscando não só ocupar o grande palco na sociedade contemporânea, como também justificar-se como o grande objeto do desejo – sedutor e carismático – de todos os mortais (FREITAS, 2006).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se enquadra em uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa. Em relação ao método utilizado, este trabalho é um estudo de caso. A unidade de análise foram as práticas de encantamento e sedução nos discursos organizacionais, a unidade de observação foi uma Instituição de Ensino Superior e os sujeitos da pesquisa foram os docentes que lecionam nessa organização.

O objetivo geral deste estudo foi identificar e descrever as práticas de encantamento e de sedução da Instituição Ômega, na percepção dos docentes, dentro de uma instituição privada de ensino superior, no qual considera-se que este objetivo foi atendido pela pesquisa.

O primeiro objetivo específico foi identificar as práticas de socialização dos docentes dentro da Instituição Ômega. Essas práticas mostram uma forma de sedução da instituição. A sedução compreende-se como palavras e gestos, olhares e carinhos direcionados para o afeto de outra pessoa, atitudes conscientes e voluntárias, experiências psíquicas da pequena infância e sentimentos humanos mais antigos. A sedução pertence à esfera da subjetividade no âmbito organizacional. A subordinação formal-intelectual revelou-se capaz de sequestrar a subjetividade do trabalhador, por meio das técnicas de produção elaboradas, vinculando-se ao engajamento dos ideais da empresa, como forma de dominação e de doação sem limites da força de trabalho destes profissionais.

O segundo objetivo específico foi identificar as práticas de premiação existentes na Instituição Ômega em relação aos docentes, como forma de controle pela organização. O trabalho é um elemento essencial na vida humana, tendo em vista sua função estruturante como uma das vias que permite a inserção do sujeito no mundo, sendo uma forma privilegiada de existir e ter uma identidade. Nos relatos, a grande parte dos docentes foi capturada pelo discurso de superação, pela busca de resultados rápidos e pela possibilidade de terem esta dedicação reconhecida e recompensada pela

empresa. Isso é uma forma de controle da subjetividade, na medida em que estes profissionais passam a atuar fora do ambiente da sala de aula, com treinamentos e atualizações. As diferentes práticas de gestão identificadas e descritas evidenciam a adesão dos trabalhadores via controle da subjetividade. A empresa, ao propor uma ideologia religiosa de trabalho, oferece um sentido de vida, que faz o sujeito se descobrir “uma pessoa melhor”, quando, efetivamente, a organização busca canalizar afetos e energia psíquica em prol de seus objetivos. Essa ideologia religiosa de encantamento transcende as fronteiras da organização e invade a vida e o tempo privados.

O terceiro objetivo específico foi identificar o envolvimento e a satisfação dos docentes dentro da Instituição Ômega. Para a maioria expressiva dos profissionais entrevistados, o trabalho apresenta sentido em suas vidas, constituindo uma esfera de realização em que os participantes entregam parte expressiva de suas vidas. Os docentes manifestaram que o trabalho lhes proporciona importantes vivências com importância social e, mais ainda, pessoal ao trabalho, pois “vestem a camisa” da organização.

Gaulejac (2007) afirma também que as organizações não procuram mais indivíduos “dóceis”, mas “batalhadores”, que têm gosto pelo desempenho e pelo sucesso, que estão prontos para se devotarem de corpo e alma. O autor ainda afirma que a organização moderna apresenta o trabalho como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. A mobilização pessoal torna-se, portanto, uma exigência e cada trabalhador deve ser motivado para preencher seus objetivos com entusiasmo e determinação. Diante dessas considerações, pôde-se constatar que o controle exercido pela Ômega, por meio de seu discurso de sedução e encantamento, influencia na mudança de comportamento dos docentes ao longo de suas trajetórias de trabalho.

A organização moderna se apresentou, ao longo das narrativas, como um lugar perfeito para o exercício do narcisismo desenfreado (FREITAS, 1999). Diante da perda de vitalidade das instituições tradicionais, a atividade empresarial geradora de crescimento econômico apareceu se legitimando no mundo capitalista como a principal referência social. Entender como ocorre a

organização do trabalho e como ela influencia na qualidade de vida e no sofrimento psíquico é fundamental para intervenções que auxiliem nos processos de transformação necessários dentro das organizações.

Neste estudo, pode-se ver que a sedução é o envolvimento, é a sutileza que abarca ideias e mobiliza ação no sentido da produção. Participação e autonomia refletem a possibilidade da maximização da exploração da força de trabalho deles, com base na lógica de onde estes deverão propor novas ideias, manter índices de desempenho altos e, constantemente, se reinventarem.

Dessa forma, a busca pelo reconhecimento produz profissionais que não se contentam em ser comparados no ambiente corporativo. Eles almejam sobressair em relação aos demais e alcançar o sucesso. Perseguem este ideal, tornando-se mais e mais competitivos. A carreira é a nova religião a ser seguida e o ritual de entrega sem limites é a missa metafórica. É preciso subir na carreira e, assim, perseguir este modelo diariamente. Assim, este profissional será amado pela organização. Não há espaço para outro tipo de amor que não seja da doação sem limites.

Conforme os escritos de Freitas (2006), submetendo-se à organização, o indivíduo trabalha com prazer, como se o fizesse para si próprio, pois ela faz parte dele. Nesse sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si. Eis porque os indivíduos aceitam as restrições e os preços que lhes são cobrados, em particular o estresse, a carga de trabalho e a intensidade do investimento pessoal e psíquico e material que eles fazem para garantir a satisfação de serem admirados, amados e reconhecidos. Eles são cúmplices, presos na armadilha que lhes preparam seus próprios desejos, medos e fantasmas. E, em boa parte desses profissionais desconhecem essa cumplicidade, pois esta é disfarçada pela pretensa relação de trocas justas, e pela aceitação do jogo em que aparentemente todos ganham. É improvável que as organizações

consigam despertar uma idealização total, mas elas se apresentam como um sagrado maravilhoso que merece nada mais que o devotamento completo, ainda que a médio ou longo prazo isso possa ter um preço elevadíssimo para ambos os lados. (FREITAS, 2006, p. 94).

Gaulejac (2007) esclarece sobre as práticas de gestão das organizações contemporâneas, as quais buscam interiorizar, no indivíduo-trabalhador, a ideologia organizacional, procurando modelar comportamentos, orientar processos de decisão, estabelecer procedimentos e normas de funcionamento, isto é, induzir sutilmente o trabalhador a assimilar sua ideologia. Por meio de um discurso sedutor de vencer desafios, a IES Ômega consegue mobilizar os docentes a superarem seus limites e atingirem as metas propostas oferecendo-lhes premiações pelo bom desempenho. Essas premiações garantem o *status* e a visibilidade que as consultoras vislumbram ter pelo trabalho desenvolvido. A mudança de comportamento dos docentes está no engajamento total de forma a atenderem às exigências da empresa.

O controle por meio da subjetividade, caracterizado pela interiorização da filosofia, das regras e ideologias da empresa, é exercido mediante os treinamentos. De acordo com Faria (2011), o sujeito introjeta a organização e passa a vivê-la e a agir de acordo com o padrão e a ordem instituídos, porque os elementos como *status* e fama da organização, entre outros, proporcionam-lhes prazeres e satisfações. Esse controle, que se evidencia extremamente sutil e refinado, sequestra a subjetividade, substituindo os valores pessoais por valores da instituição, no qual efetiva a dissimulação discursiva das organizações.

O sujeito, trabalhador, se identifica com a empresa e percebe que, através dela, poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e se sente seduzido e fascinado por ela. Assim, conforma-se com a estrutura de carreira proposta pela empresa, aceitando suas regras e normas, seu sistema de valores, e reproduz esse sistema. Para Faria (2011), o objetivo dos treinamentos e das orientações não é exclusivamente ensinar o trabalho, mas criar uma força de trabalho cooperativa para conformá-la às demandas da empresa, educando-a para uma atitude mental compatível com o conceito de equipe de trabalho.

A sedução como ferramenta de mobilização da subjetividade dos trabalhadores se apresenta, à luz desta pesquisa, como recorrente no universo empresarial. Nesse sentido, a necessidade de entendimento do fenômeno e de seus impactos por parte das organizações, do mundo acadêmico e da sociedade, de maneira geral, abre a porta para novas pesquisas.

Esses resultados aqui expostos decorrem, portanto, de um roteiro de entrevistas, base de dados, formulado exclusivamente com suporte da literatura especializada, visando atender aos objetivos propostos desta dissertação, o que confere originalidade ao estudo, e, como não poderia deixar de ser, com o objetivo implícito de enriquecer a literatura acadêmica relacionada à sedução e subjetividade nos discursos organizacionais.

Os resultados que surgiram da pesquisa possibilitam a compressão das estratégias utilizadas pelas organizações contemporâneas que corroboram para sustentar o sistema de dominação exercido sobre seus empregados.

Sob uma abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso, o que permite dizer existirem limitações, abre-se possibilidades para suscitar outras abordagens para estudos futuros. Uma limitação observada é que a pesquisa foi realizada em apenas uma IES. Sugere-se que o estudo seja feito em outras, o que traria, à tona, novas considerações sobre práticas de gestão e sedução. Uma outra limitação trata-se da não participação dos gestores da instituição nas entrevistas. Sugere-se, então, a participação dos gestores da organização, o que traria novas visões sobre o tema.

O tema desenvolvido, práticas sedutoras de gestão e discurso organizacional, tem espaço para novas pesquisas científicas, em particular, no Brasil. Neste sentido, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos que possibilitem ampliar a análise das condutas institucionalizadas aqui abordadas, e ainda uma dedicação àquelas que não puderam ser aqui analisadas, devido, por exemplo, às limitações dos dados coletados. Assim, é possível esclarecer, de forma mais ampla e profunda, o processo de subjetivação dos docentes.

REFERÊNCIAS

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANIMA. Relações com investidores. **Relatório sobre a revisão de informações trimestrais**. Disponível em: <
http://ri.animaeducacao.com.br/anima/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28
 > Acesso em: 13 set. 2017

BALL, S. J. (2009). **The Education debate**. Bristol: The Policy Press.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e at. Lisboa: Edições 70, 2006. 281p.

BARROS, A.N. et al. O lugar do trabalho na psique dos Indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. Rio de Janeiro: **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BAUDRILLARD, Jean. **Da sedução**. São Paulo: Papirus, 1992.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. 2013c. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?** Disponível em:
 <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=86> Acesso em: 13 set. 2017

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 10 maio 2006.

CALGARO, J. C. C.; SIQUEIRA, M. V. S. Servidão e sedução: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.

CANNON, H. C.; BANNER JR., J. M. **The elements of teaching**. New Haven: Yale University Press, 1997.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- COUTINHO, M. C. **Identidade e dominação nas organizações**. Anais do XXIV ENANPAD. Florianópolis, 2000.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Singularidade e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. (Orgs.). **Gerencia em ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.
- DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.17, n.3, 363-371p, jul-set, 2012.
- DEJOURS, C. Trabalho e medo. In: DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**, 63-79p, SP, Cortez-Oboré; 1987.
- DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.
- DUBOIS, V. F. C. R; GARCIA, F. C. **Sedução e Subjetividade em Empresas Brasileiras: A Percepção de Altos Executivos Aposentados**. In: XIV SemeAD Seminários em Administração, 2011.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management research: an introduction**. London: Sage, 1991.
- ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e “desconhecimento”, In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Fumec, 2001.
- ENRIQUEZ, E. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica**. In: Vida psíquica e organização, Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ENRIQUEZ, E; DA ROCHA FILHO, F. **A organização em análise**. Petrópolis. Vozes, 1997.
- ESTÁCIO. **Relações com investidores**. Disponível em: <http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28> Acesso em: 13 set. 2017.
- FARIA, J. H. de. (Org.), **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2011. 192 p.

FARIA, J. H. Educação, trabalho e desenvolvimento tecnológico. In: SIMPÓSIO PARANAENSE DE EDUCAÇÃO E TRABALHO. Curitiba, 1993. **Anais...** Curitiba, 1993.

FARIA, J. H.; SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade: O Controle social a serviço das organizações. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, M. E. A gestão contemporânea está doente? In: VILARTA, R. et al. (Orgs.). **Qualidade de vida e fadiga institucional**. Campinas: IPES, 2006. p. 47-72.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 180 p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, M.E. **A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise**. In: Vida psíquica e organização, Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GARCIA, F. C. Globalização, emprego e empregabilidade. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 5, n. 10, p. 91-95, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36385/globalizacao--emprego-e-empregabilidade>>. Acesso em: 13 set. 2017.

GAULEJAC, V. de. **A gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GOMES, A. F; SANTANA, W. G. P; ARAÚJO, U. P. Mecanismos de vigilância e dispositivos de controle: o caso de uma indústria familiar de confecções de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, 2009.

GOMES, R. A dimensão simbólica da violência de gênero: uma discussão introdutória. **Athenea digital**, n. 14, p. 237-243, 2008.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE eletrônica**. vol.7 nº.1. São Paulo, 2008.

GUIMARÃES, M. C. Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 1, p. 1-10, 2006.

HILL, L. **Os novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

JOST, R. C. F; SOBOLL, L. A. P. As “lentes cor-de-rosa”: o controle da subjetividade no trabalho **ANPAD**, 2012.

KROTON. Relações com investidores. **Resultados 1T16**. Disponível em: <<http://www.kroton.com.br/>> Acesso em 28 jun. 2016.

LE MOS, A. H. da C.; SILVA, M. A. de C.; SERRA, C. H. A. Trabalho: Ame-o ou Deixe-o. Uma Análise Crítica sobre o Discurso do Amor ao Trabalho. XL **Encontro da ANPAD**, 2016.

LIPMAN, P. & HAINES, N. From accountability to privatization and African American exclusion: Chicago’s “Renaissance 2010”. **Educational Policy**. 21(3), 471-502.

MARTINS, F. R. O discurso organizacional como um instrumento de controle: a (des) construção de identidades sociais em uma montadora do ABC paulista. In: **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**, v. 11, n. 2, p. 272-287, 2012.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

MORGAN, G; BERGAMINI, C. W; CODA, R. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSTYN, B. The content analysis of qualitative research data: A dynamic approach. In: BRENNER, M.; BROW, J.; CAUTER, D. (Eds.). **The research interview**. London: Academic, 1985. p. 115-145.

MOTTA, F. C. P. **Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional**. São Paulo: FGV 1999.

MOTTA, P. F. A organização como religião laica. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, 2001.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do Trabalho no Capitalismo Contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre. Vol.19, Edição Especial 1: 14-20, 2007.

OLIVEIRA, D. C. Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm.** UERJ: Rio de Janeiro, 2008.

PABST, F. R; SIQUEIRA, M. V. S. Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. In: RBGN - **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 376-390, 2008.

PAGÈS, M; BONETTI, M; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PRESTES MOTTA, F.C. **As empresas e a transmissão da ideologia**. Revista de Administração de Empresas. v. 32, n. 5, 1992.

REGATIERI, T. L. **Programas de qualificação e relações de poder: um estudo de caso em uma organização bancária**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Educação, Cultura e Tecnologia, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez editora, 2007.

SGUISSARDI, V. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 29, n. 105, dez. 2008. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01017330200800040004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 set. 2017.

SILVA, J. C. da. **Mito e Simbolismo: a sedução em jovens da área de tecnologia da informação de Minas Gerais**. Belo Horizonte: ANGRAD, 2014.

SILVA, R. C da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 797 a 816, 2003.

SIQUEIRA, M. V. S. **O Discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo** – uma análise crítica. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2004.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Penso Editora, 2011, 263 p.

SZNELWAR, I. L.; UCHIDA, S; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social**, Revista de Sociologia da USP, p. 11-30, 2011.

TELLES, C. V. D. **As relações de poder entre as estruturas acadêmica e administrativa de instituições de ensino superior privadas no processo de decisão estratégica**. 2008. 56 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VIEIRA, F. de. O. “**Quem vê cara, não vê coração**”: Aspectos Discursos e Eufemísticos da Sedução Organizacional que Disfarçam Violência e Sofrimento no Trabalho. **Revista Economia & Gestão**, PUC Minas. Belo Horizonte, v. 14, n. 36, p. 194-220, 2014.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.

XAVIER, E. V. **Práticas sedutoras de gestão: o discurso das consultoras de beleza**. 2015. 87p. Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte, 2015.

XAVIER, E. V.; GARCIA, F. C. Práticas sedutoras de gestão: o discurso das consultoras de beleza. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 7-31, nov. 2015. ISSN 2179-684X.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista

Pesquisador: Marcius Almeida Guerino

Orientador: Fernando Coutinho Garcia

Título da Pesquisa: SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE: um estudo com docentes em uma instituição privada de ensino superior de Belo Horizonte.

Data: _____ Entrevistado(a): _____

Tempo: _____

Identificação do entrevistado:

Nome:

Idade:

Estado civil:

Filhos

Grau de instrução:

Tempo trabalhando na empresa:

Cidade onde mora:

Categoria 01: **Práticas de socialização dos docentes.**

Questões:

- 1- Como você chegou até a instituição?
- 2- A instituição oferece aos docentes treinamento para a capacitação dos docentes?
- 3- Você já participou de algum? Como funciona?
- 4- A instituição prioriza algum assunto nestes treinamentos? Quais?
- 5- Nos treinamentos, é ensinado uma “forma diferenciada” de atuar em sala de aula?
- 6- Como se estabelecem as regras, as normas organizacionais e como as mesmas são transmitidas aos docentes?

Categoria 02: Práticas de premiação.**Questões:**

- 1- Como você se sente quando não alcança suas metas pessoais?
- 2- Como você vivencia seu dia-a-dia de forma a atender às expectativas da organização?
- 3- A organização possui indicadores em relação aos docentes?
- 4- Você já ganhou alguma premiação pelos seus indicadores? Qual a sensação de ganhar um prêmio da organização?
- 5- A organização oferece algum programa de desenvolvimento na carreira? Quais são as condições para se evoluir de um nível para outro?

Categoria 03: Envolvimento, satisfação e identificação.**Questões:**

- 1- Qual a percepção de si próprio enquanto docente da instituição em que trabalha?
- 2- O que você espera do futuro em relação ao seu trabalho?
- 3- Como você percebe as regras e as políticas da instituição? O que você faz hoje para ser reconhecido pela instituição?
- 4- Quando você pensa em emprego, remuneração, Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, no seu entendimento, a instituição na qual trabalha lhe oferece desenvolvimento na carreira?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) Senhor(a),

Venho convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa intitulada “**SEDUÇÃO E SUBJETIVIDADE: um estudo com docentes em uma instituição privada de ensino superior de Belo Horizonte**”, que será desenvolvida no curso de Mestrado em Administração, do Centro Universitário Unihorizontes, como parte integrante das exigências para obtenção do grau de Mestre em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia. O objetivo da pesquisa consiste em identificar e descrever as práticas de encantamento e sedução nos discursos organizacionais disseminados por seus valores dentro de uma instituição privada de ensino superior.

Ressalte-se que sua participação é voluntária e consiste em tomar parte de uma entrevista a ser realizada em local, data e horário previamente acordados. Serão garantidos o seu anonimato e o sigilo das informações. Além disso, os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

Pesquisador: Marcius Almeida Guerino

Como pessoa a ser entrevistada, afirmo que fui devidamente orientada sobre a finalidade e o objetivo da pesquisa, bem como sobre o caráter da utilização das informações fornecidas. Assim sendo, autorizo a realização da entrevista, bem como sua utilização na pesquisa.

Entrevistado (a): _____

Assinatura: _____

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2017.